

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**Bruno Casarin Haussen**

**ANÁLISE DE OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO PARA EMPRESA  
DO RAMO RURAL EXPANDIR SUA ATUAÇÃO**

**Porto Alegre**

**2011**

**Bruno Casarin Haussen**

**ANÁLISE DE OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO PARA EMPRESA  
DO RAMO RURAL EM EXPANDIR SUA ATUAÇÃO**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do Grau de Bacharel em  
Administração.**

**Orientador: Profa. Dra. Teniza da Silveira**

**Porto Alegre**

**2011**

**Bruno Casarin Haussen**

**ANÁLISE DE OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO PARA EMPRESA  
DO RAMO RURAL EM EXPANDIR SUA ATUAÇÃO**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do Grau de Bacharel em  
Administração.**

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_  
Prof. \_\_\_\_\_ - UFRGS

\_\_\_\_\_  
Orientador – Profa. Dra. Teniza da Silveira - UFRGS

## RESUMO

Nos últimos anos, a produção mundial de grãos aumentou gradativamente. Entre as principais causas desse incremento está o fato de que a cada ano que passa são colocados no mercado novos tipos de sementes – em geral mais resistentes; maquinários e implementos cada vez mais modernos e sofisticados, de forma a minimizarem perdas e otimizarem a produção e colheita; e insumos e pesticidas cada vez mais potentes e eficazes no combate às pragas. Em função do aumento da produtividade, no caso específico da rizicultura, dá-se a queda e diminuição nos preços do produto. As empresas e pequenos produtores, para atingirem um maior faturamento, devem investir no aumento das áreas plantadas ou diversificar a área de atuação. O presente trabalho tem como objetivo definir estratégia de crescimento de empresa do ramo do agronegócio para diversificação das atividades e conseqüente expansão da mesma. Inicialmente foi elaborada revisão teórica, de forma a serem analisados pontos como: estratégia, expansão empresarial e execução da estratégia. Posteriormente foi feita análise do mercado de secagem, armazenagem e beneficiamento de arroz, através da busca de dados e aplicação de entrevistas com *experts*, bem como elaborada matriz SWOT da empresa. Ao final, foi proposto um plano de expansão, incluindo ramo a ser explorado pela empresa e potenciais clientes a serem captados.

Palavras-chave: Marketing, Agronegócio, Estratégia e Plano de Expansão.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1 – Comparativo entre safras 2009/10 e 2010/11 .....</b>	<b>17</b>
<b>Gráfico 1 – Exportações Brasileiras de Arroz.....</b>	<b>18</b>
<b>Gráfico 2 – Importações Mensais de Arroz.....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 1 - Renda oriunda da expansão das empresas.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 2 - Tipos de expansão selecionados pelas empresas.....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 3 - Formas de diversificação .....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 4 - Etapas processo de expansão .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 5 – Fases do projeto.....</b>	<b>47</b>
<b>Quadro 2 – Ranking de beneficiamento de arroz em 2009 .....</b>	<b>56</b>
<b>Quadro 3 - Entrevistados.....</b>	<b>62</b>
<b>Figura 6 – Matriz SWOT .....</b>	<b>83</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>PARTE I</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2</b>	<b>DELIMITAÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3</b>	<b>PROBLEMA</b> .....	<b>9</b>
<b>1.4</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>11</b>
<b>1.4.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>11</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>11</b>
<b>1.5</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>11</b>
<b>1.6</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA E DO SETOR</b> .....	<b>12</b>
<b>1.6.1</b>	<b>Caracterização da Empresa</b> .....	<b>12</b>
<b>1.6.2</b>	<b>Análise do Produto</b> .....	<b>14</b>
<b>1.6.3</b>	<b>Análise do Mercado de Arroz</b> .....	<b>15</b>
<b>1.6.4</b>	<b>Tendências de Mercado</b> .....	<b>19</b>
<b>2</b>	<b>PARTE II</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Estratégia</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1.1.1</b>	<b>Histórico da Estratégia</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1.1.2</b>	<b>Definição de Estratégia Empresarial</b> .....	<b>24</b>
<b>2.1.1.3</b>	<b>Elaboração das Estratégias</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Expansão</b> .....	<b>30</b>
<b>2.1.2.1</b>	<b>Expansão Através do Crescimento Interno Vertical e a Entrada em Novos Negócios</b> .....	<b>35</b>
<b>2.1.2.2</b>	<b>Vantagem Competitiva</b> .....	<b>42</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Processo de Execução da Estratégia</b> .....	<b>43</b>
<b>2.1.3.1</b>	<b>Processo de Planejamento</b> .....	<b>44</b>
<b>2.1.3.2</b>	<b>Processo de Implementação</b> .....	<b>45</b>
<b>3</b>	<b>PARTE III</b> .....	<b>49</b>
<b>3.1</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>49</b>
<b>3.2</b>	<b>COLETA DE DADOS</b> .....	<b>50</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Coleta de Dados Primários</b> .....	<b>50</b>

3.2.2	Coleta de Dados Secundários .....	51
3.3	ANÁLISE DE DADOS .....	53
3.3.1	Dados Primários .....	53
3.3.2	Dados Secundários .....	54
4	PARTE IV .....	55
4.1	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....	55
4.1.1	Análise de Mercado e da Concorrência no Beneficiamento .....	55
4.1.2	Análise de Mercado e da Concorrência na Secagem e Armazenagem.....	59
4.1.3	Análise das Entrevistas .....	62
4.1.4	Observações dos <i>Experts</i> Sobre a Secagem e Armazenagem .....	65
4.1.5	Observações dos <i>Experts</i> Sobre o Beneficiamento.....	69
4.2	ANÁLISE INTERNA E EXTERNA DA EMPRESA.....	72
4.2.1	Análise Interna .....	73
4.2.1.1	Forças.....	74
4.2.1.2	Fraquezas.....	76
4.2.2	Análise Externa.....	78
4.2.2.1	Oportunidades .....	78
4.2.2.2	Ameaças.....	81
4.2.3	Matriz SWOT .....	83
4.3	SUGESTÃO DE EXPANSÃO .....	84
5	PARTE V.....	88
5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	88
	REFERÊNCIAS.....	91
	ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS APLICADO COM SÓCIOS E COLABORADORES DA EMPRESA .....	93
	ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS APLICADO COM <i>EXPERTS</i> .....	94
	ANEXO C – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTAS COM <i>EXPERTS</i> .....	96

## 1 PARTE I

### 1.1 INTRODUÇÃO

Muito tem-se falado sobre estratégia nos últimos tempos. O termo é utilizado tanto na vida pessoal, quanto na vida empresarial e profissional. As estratégias têm por finalidade, na maior parte das vezes, analisar as formas de se alcançar algum objetivo pretendido. Através das estratégias, como regra, pretende-se analisar os caminhos e traçar planos sobre como vencer obstáculos de forma a atingir o objetivo final. Percebe-se, então, que para ter uma estratégia é necessário existir um planejamento prévio.

O conceito de estratégia é paradoxal, pois dependendo do contexto em que for empregado, poderá ter inúmeros significados, tais como metas, objetivos, táticas, entre outros. Em razão disso, o termo vem sendo utilizado quase que indiscriminadamente na área de gestão. Segundo Mintzberg (2000), estratégia nada mais é do que a forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados. Porter (1990), por sua vez, define estratégia competitiva como sendo a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria e que visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável.

A estratégia é papel fundamental no processo expansivo de uma empresa. Para que consiga expandir seu negócio, a empresa deve ter clara e detalhadamente traçado, além dela, um planejamento.

É sabido que o mercado rizicultor encontra-se em meio a uma crise. A atual oferta de produto é muito grande. Na safra de 2010/11 houve um aumento de 17,75% na quantidade de arroz colhido. Além desse aumento, outro fator complicador é a quantidade de estoque de arroz da safra de 2009/10. A soma desse estoque já existente com a produção da última safra colhida acabou por deflacionar o preço da saca de arroz.



Em contrapartida aos problemas que os produtores vivenciam em função do acúmulo da quantidade de grãos armazenados, passam a surgir oportunidades de atuação em outras áreas pouco exploradas, entre essas a armazenagem, secagem e beneficiamento do arroz. Dessa maneira, pretende-se com o presente estudo analisar oportunidades de crescimento e diversificação de atividades da empresa vinculada ao agronegócio.

## 1.2 DELIMITAÇÃO

Nos dias atuais, o mercado e a acirrada concorrência obrigam as empresas a se tornarem cada vez mais profissionalizadas e menos amadoras. Essa necessidade, até há pouco tempo presente em apenas alguns setores, hoje atinge a totalidade dos setores do mercado, sejam nos setores secundário e terciário, ou mesmo, no primário. Com isso, as empresas são obrigadas a se valerem de técnicas de administração cada vez mais apuradas.

Como decorrência dessa pressão do mercado, uma das saídas encontradas pelas empresas é, concomitante com a profissionalização, sonhar com uma expansão. Essa pode se dar, por exemplo, em quantidade de itens produzidos ou produção de novos itens, ou ainda, atuar em novas frentes de negócio. É a situação em que se enquadra a empresa objeto do presente estudo. Há a idéia de expandir sua área de atuação em duas frentes distintas: prestação de serviço de secagem e armazenagem de arroz e beneficiamento dos grãos.

Para tanto, será elaborado um estudo específico sobre estratégias e expansão. Ao final, será analisado o processo de execução da estratégia de expansão pretendida. Durante o desenvolvimento da parte teórica será traçado histórico e evolução das estratégias empresariais, formas de definição da estratégia e, por último, serão definidas as formas de serem elaboradas as estratégias de crescimento.

Após isso, será estudada a expansão empresarial e suas diferentes formas ocorrer. Com o estudo será identificada a forma a ser seguida pela empresa e, então,

será feito aprofundamento do tema. Em decorrência da etapa de definição da forma de expansão, será mapeado o meio de se executar as estratégias: processo de planejamento e de expansão.

Ao final, após ser feita pesquisa relativa ao mercado das duas frentes de atuação e serem analisados os pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças do mercado, será elaborada uma sugestão de expansão.

### 1.3 PROBLEMA

De acordo com dados de mercado, na safra 2011/11, os países do Mercosul colheram, ao total, 17,33 milhões<sup>1</sup> de toneladas de arroz. Esse foi o melhor desempenho histórico nas lavouras do Brasil e Argentina. Apesar do recorde do grupo, Uruguai e Paraguai apresentaram leve queda em suas produtividades. O Brasil, por sua vez, de acordo com dados da Conab, apresentou elevação da produtividade na casa dos 17,75%, isto é, passou de 11.660,90 mil toneladas colhidas em 2010 para 13.731,20 mil toneladas colhidas em 2011.

A safra recorde e outros fatores econômicos – que serão abordados no presente estudo – tiveram como consequência uma drástica queda nos preços da saca de arroz. No decorrer do corrente ano, foram realizados negócios em que sacas de arroz foram vendidas por R\$ 18,00. Esse valor é muito mais baixo do que o preço mínimo que pode ser negociada cada saca. De acordo com levantamento realizado pelo IRGA<sup>2</sup>, o preço mínimo a ser pago ao produtor por cada saca de arroz é de R\$ 25,80. Além disso, mesmo tendo havido ligeira recuperação dos preços, quando comparado o valor pago aos produtores neste ano ao valor pago em safras anteriores, pode-se chegar a uma diferença de quase R\$ 20,00 por saca: houve momentos em que o preço da saca de arroz chegou perto da casa dos R\$ 40,00.

Dada essa realidade de mercado, bem como a falta de perspectiva de uma expressiva melhora em relação aos valores da saca de arroz, impõe-se aos produtores

---

<sup>1</sup> Revista Planeta Arroz, ed. 39, p. 13, ago. 2011.

<sup>2</sup> IRGA – Instituto Rio Grandense do Arroz.

a necessidade de reverem seus negócios e buscarem alternativas para manterem suas rendas. Dentre essas possibilidades pode-se citar a expansão do negócio, seja através do aumento da área plantada ou da diversificação de atividade.

De forma a dar mais segurança a qualquer decisão de expansão e diversificação de negócio, faz-se importante elaborar estudo específico sobre eventual expansão e diversificação. A título ilustrativo é válido citar o exemplo do Grupo Áurea, um dos maiores grupos de transporte de passageiros do país, que passou há alguns anos por situação semelhante ao idealizar a diversificação de seu negócio através da fundação da Gol Linhas Aéreas.

Com mais de 50 anos de mercado, transportou, no ano anterior à maior expansão pela qual já passou, mais de 400 milhões de pessoas. Através da elaboração de estudos, chegaram à conclusão de que quase a totalidade da população brasileira não tinha acesso a aviões como meio de transporte. Junto a isso, concluíram que 25 milhões de pessoas estavam dispostas a utilizar aviões como meio de transporte, mas que necessitavam de um preço mais baixo. Foi a partir disso que surgiu a Gol Linhas Aéreas, um case de sucesso. Um dos fatores determinantes para o sucesso da empresa foi a elaboração de um planejamento aprofundado e detalhado para a sua criação. Após a elaboração e análise do planejamento, que serviu de embasamento para a tomada de decisão, os dirigentes do Grupo Áurea decidiram pela expansão do negócio.

A empresa, sem sombra de dúvidas, alcançou o objetivo que pretendia: de acordo com dados disponibilizados no site da empresa, até março de 2010, a Gol havia transportado 138,9 milhões de passageiros e 436,9 mil toneladas de cargas. Parte dessa vitória pode ser atribuída à elaboração de planejamento prévio.

Dados esses fatos, percebe-se a necessidade de se possuir um planejamento específico e detalhado para embasar a tomada de decisão da expansão e ter conhecimento sobre a sua viabilidade. Dessa forma, o presente estudo tem por finalidade a identificação de oportunidades de investimento para diversificação das atividades e conseqüente expansão da empresa objeto do mesmo.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo Geral**

O presente trabalho tem por objetivo definir estratégia de crescimento para diversificação das atividades e conseqüente expansão da empresa objeto do estudo.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

Os seguintes itens figuram como objetivos específicos:

- a) Buscar informações e dados concretos sobre o mercado de secagem, armazenagem e beneficiamento de arroz;
- b) Analisar o mercado e identificar clientes potenciais do serviço de secagem e armazenagem de grãos;
- c) Analisar o mercado e identificar clientes potenciais do produto oriundo do beneficiamento;
- d) Analisar as forças e fraquezas da empresa, bem como as oportunidades e ameaças do mercado;

## **1.5 JUSTIFICATIVA**

A empresa iniciou o seu projeto de expansão no ano de 2010, através da aquisição da área rural localizada na cidade de Mostardas. Até então, sua sede e local de produção era localizado na cidade de Gravataí/RS. O processo todo se iniciou com a oportunidade de adquirir uma área na região de externa à planície costeira do estado. A

área adquirida, apesar de ser um pouco menor em extensão quando comparada a área vendida, possui uma produtividade muito maior e com muito mais qualidade no produto final. Com isso tudo, o negócio era, até então, mantido em segundo plano pelos sócios da empresa, dado que possuem outras frentes de negócio.

Dada essa nova realidade, passaram a dispor mais energia para o negócio. Em função informações obtidas através do contato com demais produtores da região e da participação em palestras, dias de campo e outros eventos perceberam que há uma demanda grande e não atendida para secagem, armazenagem e beneficiamento de arroz. Dessa forma, passaram a pensar em expandir o negócio. A idéia de expansão se dá em duas frentes: prestação de serviço de secagem e armazenagem; e beneficiamento de arroz.

De forma a dar mais segurança a qualquer decisão de expansão, os sócios optaram por elaborar estudo específico sobre a viabilidade de uma eventual expansão e diversificação do negócio.

Assim, dada a necessidade de se possuir um planejamento específico e detalhado para embasar a tomada de decisão da expansão e saber se cada um das idéias propostas é viável ou não, foi elaborado o presente estudo. Ao final, após traçar características específicas – pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças impostas pelo mercado – são apresentadas as respostas a cada uma das idéias, sua viabilidade, bem como a forma como deve ser procedida a expansão.

## **1.6 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA E DO SETOR**

### **1.6.1 Caracterização da Empresa**

A gestão da empresa objeto do presente estudo é familiar. Atualmente, sua área de atuação dá-se exclusivamente na área de plantação de arroz. De forma a

contextualizar a situação da empresa, é válido traçar um breve histórico da sua área de atuação.

Até a safra de 2009/2010 a empresa atuava em uma área localizada em cidade da região metropolitana de Porto Alegre. A área em questão não era muito propícia para o cultivo de arroz, dado um rígido controle dos órgãos ambientais e a dificuldade de se obter uma quantidade suficiente de água para irrigar a plantação. Havia uma dependência muito grande da chuva para encher barragens e, com isso, havia uma instabilidade sobre a produção. Além disso, há, nos últimos anos, uma forte tendência de ser decretada como área de quilombo pedaços de terra muito próximos à fazenda da empresa.

O surgimento da oportunidade de comprar uma área rural localizada na região litorânea do estado do Rio Grande do Sul, externa à Lagoa dos Patos, fez com que os sócios repensassem o negócio e, com isso, pudessem visualizar um aumento na produção. Isso porque a área em questão, localizada na cidade de Mostardas/RS, apesar de um pouco menor em tamanho quando comparada a área da outra cidade, possibilitaria um aumento de quase 200% (duzentos por cento) de área plantada. Além disso, a empresa deixaria de enfrentar problemas para irrigar a lavoura, dado que a área é situada na beira da Lagoa dos Patos.

Tomada a decisão, foi efetuada a compra da área pela empresa, sendo que, no mês de março de 2011, foi finalizada a primeira colheita na área, relativa à safra 2010/2011. Apesar de pequenos incidentes e contratemplos climáticos, o resultado da colheita foi muito satisfatório. Dados esses fatos, algumas idéias de expansão do negócio, previamente existentes pelos sócios da empresa, passaram a ficar ainda mais presentes e na iminência de ocorrer, de forma a investir mais dinheiro no negócio para expandi-lo.

### 1.6.2 Análise do Produto

O estado do Rio Grande do Sul se destaca, em muito, na plantação das principais culturas do agronegócio. Dentre esses, está a produção de grãos, tais como soja, milho, arroz, entre outros.

De acordo com dados do IBGE, o RS figura entre os principais estados do país em área utilizada para a agricultura e pecuária. Com base no Censo 2004/2005 do Irga, o Rio Grande do Sul é o maior produtor de arroz do Brasil. Na referida safra foram semeados em torno de 1.034.820 hectares, distribuídos em 9.032 lavouras. A maior parte das lavouras está localizada na fronteira oeste do estado, que abrange 26,2% de todo o território do estado utilizado para o cultivo do grão.

Corroborando com esse dado, informação fornecida pela Secretaria da Agricultura, Pecuária, Pesca e Agronegócio do Rio Grande do Sul. O estado do Rio Grande do Sul representou, no ano de 2009, 38,39% do total da área plantada de arroz em todo o Brasil. No que toca à quantidade de arroz colhido, o estado figurou em primeiro colocado, com uma produção de 7.912.676 toneladas, representando 62,75% do total de arroz colhido no país.

Feita essa contextualização inicial, se faz interessante analisar a distribuição da produção de arroz em solo gaúcho. A safra 2009/2010, em termos de produtividade por região, ficou assim dividida, em ordem de maior produção a menor produção: fronteira oeste (Uruguaiana, São Borja, Alegrete, Itaqui), campanha (São Gabriel, Bagé, Dom Pedrito), depressão central (Cachoeira do Sul, Cachoeira do Sul, Rio Pardo, Santa Maria), planície costeira interna (Camaquã, Guaíba, Tapes), planície costeira externa (Mostardas, Palmares do Sul, Capivari do Sul) e, por último, a região sul (Pelotas, Jaguarão, Rio Grande, Santa Vitoria do Palmar).

Percebe-se, assim, que a área produtiva de arroz é espalhada por quase todo o território gaúcho. Apesar dessa produção descentralizada, cada uma das regiões apresenta características específicas, que podem contribuir para uma produção de maior ou menor qualidade. Além disso, assim como o restante do mercado de *commodities*, o mercado rizicultor é muito amplo e apresenta, nos últimos anos, um

aumento significativo da produção, demandando uma maior área para secagem e estocagem, bem como uma maior demanda de beneficiamento da toda a produção.

Neste contexto, será analisada a situação de uma empresa com sede e área produtiva localizada na planície costeira externa à Lagoa dos Patos, na cidade de Mostardas/RS. Atualmente, o negócio está focado exclusivamente na área de plantação de arroz, mas há pretensão de expandir e diversificar o negócio, de forma associada a atual atividade. O presente estudo tem por finalidade, então, trazer insumos e informações que embasem a tomada de decisão acerca dessa expansão.

### **1.6.3 Análise do Mercado de Arroz**

Muito se tem falado, ultimamente, sobre agronegócio. De acordo informações extraídas de relatório da Câmara setorial da Cadeia Produtiva do Arroz (2006), o arroz é o principal alimento da população brasileira e, de acordo com dados do IBGE, o consumo domiciliar vem apresentando redução nos últimos anos. A redução apresentada foi na ordem de 42,48% na aquisição de arroz polido entre 1987 e 2003. Em contrapartida, de acordo com dados do mesmo artigo, frequentemente a quantidade de arroz colhido em cada safra tem batido recordes, isto é, a produção aumenta muito e ainda há a concorrência do arroz oriundo dos demais países do Mercosul. Isso contribui para o aumento de estoques e a conseqüente queda nos preços de mercado.

Para Roberto Rodrigues (2007), ex-ministro da Agricultura, entre os anos de 2003-2006, os preços agrícolas agiram como senóides em todos mercados do mundo. Atribui essa característica pelo fato de que os agricultores evitam plantar alguma cultura quando os preços de mercado estão muito baixos, até que os estoques baixam e a oferta fica muito pequena, se igualando a demanda; com isso os agricultores voltam a plantar dado que os preços sobem. Dessa forma, os estoques aumentam em grande quantidade e o ciclo se reinicia. De acordo com Rodrigues, o agricultor que vive e cresce na atividade é aquele que conta com a média, isto é, que não fica “pulando de galho em galho” quando uma cultura está em baixa e as demais estão em alta.



Em decorrência da safra 2010/2011, cujo término se deu entre os meses de março e abril, foi colocada no mercado uma quantidade muito grande de arroz. O problema da absurda oferta despejada no mercado foi agravado pelo fato de que havia um estoque residual muito grande da safra 2009/2010. Com grande parte dos armazéns e silos lotados de produto, os produtores foram obrigados a se desfazerem de suas produções. Considerando as regras econômicas existentes, com o exagerado aumento da oferta de produto, houve uma diminuição do preço.

A afirmativa acima fica clara quando analisados dados obtidos junto ao site do IRGA/RS. Conforme dados do quadro 1 a seguir, percebe-se que houve um aumento de 17,75% na quantidade de arroz produzida na safra de 2010/11 quando comparada com a safra de 2009/10. No Rio Grande do Sul, por exemplo, esse aumento foi ainda maior, na casa dos 21,63%.

Quadro 1 – Comparativo entre safras 2009/10 e 2010/11

**ARROZ EM CASCA**  
**COMPARATIVO DE ÁREA, PRODUTIVIDADE E PRODUÇÃO**  
**SAFRAS 2009/10 e 2010/11<sup>1</sup>**

REGIÃO/UF	ÁREA (Em mil ha)			PRODUTIVIDADE (Em kg/ha)			PRODUÇÃO (Em mil t)		
	Safra 2009/10	Safra 2010/11	Var. (%)	Safra 2009/10	Safra 2010/11	Var. (%)	Safra 2009/10	Safra 2010/11	Var. (%)
	<b>NORTE</b>	<b>387,2</b>	<b>410,9</b>	<b>6,12</b>	<b>2.628</b>	<b>2.723</b>	<b>3,61</b>	<b>1.017,60</b>	<b>1.119,00</b>
RR	16,5	18,0	9,09	5.277	5.238	-0,74	87,1	94,3	8,27
RO	69,3	71,1	2,60	2.440	2.595	6,35	169,1	184,5	9,11
AC	14,5	16	10,34	1.500	1.687	12,47	21,8	27,0	23,85
AM	4,8	4,8	0,00	2.146	2.000	-6,80	10,3	9,6	-6,80
AP	3,9	4,2	7,69	1.156	1.094	-5,36	4,5	4,6	2,22
PA	136,0	156,0	14,71	2.007	2.008	0,05	273,0	313,2	14,73
TO	142,2	140,8	-0,98	3.177	3.450	8,59	451,8	485,8	7,53
<b>NORDESTE</b>	<b>670,2</b>	<b>689,9</b>	<b>2,94</b>	<b>1.226</b>	<b>1.808</b>	<b>47,47</b>	<b>821,60</b>	<b>1.247,5</b>	<b>51,84</b>
MA	470,0	469,7	-0,06	1.095	1.564	42,83	514,7	734,6	42,72
PI	134,9	147,3	9,19	840	1.890	125,00	113,3	278,4	145,72
CE	27,7	38,9	40,43	2.289	2.902	26,78	63,4	112,9	78,08
RN	2,2	1,1	-50,00	3.551	3.260	-8,19	7,8	3,6	-53,85
PB	3,0	2,8	-6,67	198,0	754,0	280,81	0,6	2,1	250,00
PE	4,7	2,6	-44,68	4.530	4.936	8,96	21,3	12,8	-39,91
AL	3,0	3,0	0,00	6.007	6.030	0,38	18,0	18,1	0,56
SE	11,6	8,7	-25,00	5.050	6.500	28,71	58,6	56,6	-3,41
BA	13,1	15,8	20,61	1.821	1.800	-1,15	23,9	28,4	18,83
<b>CENTRO-OESTE</b>	<b>363,8</b>	<b>356,0</b>	<b>-2,14</b>	<b>2.981</b>	<b>3.132</b>	<b>5,07</b>	<b>1.084,50</b>	<b>1.115,1</b>	<b>2,82</b>
MT	246,9	256,0	3,69	3.008	3.109	3,36	742,70	795,9	7,16
MS	26,5	29,0	9,43	5.490	5.385	-1,91	145,50	156,2	7,35
GO	90,4	71,0	-21,46	2.172	2.296	5,71	196,30	163,0	-16,96
<b>SUDESTE</b>	<b>73,2</b>	<b>60,7</b>	<b>-17,08</b>	<b>2.599</b>	<b>2.611</b>	<b>0,46</b>	<b>190,20</b>	<b>158,5</b>	<b>-16,67</b>
MG	53,2	40,8	-23,31	2.164	2.042	-5,64	115,10	83,3	-27,63
ES	1,4	1,2	-14,29	2.661	2.747	3,23	3,70	3,3	-10,81
RJ	2,2	1,9	-13,64	3.603	3.684	2,25	7,90	7,0	-11,39
SP	16,4	16,8	2,44	3.870	3.863	-0,18	63,50	64,9	2,20
<b>SUL</b>	<b>1.270,4</b>	<b>1.361,5</b>	<b>7,17</b>	<b>6.728</b>	<b>7.412</b>	<b>10,17</b>	<b>8.547,00</b>	<b>10.091,1</b>	<b>18,07</b>
PR	41,1	39,5	-3,89	4.119	4.822	17,07	169,30	190,5	12,52
SC	149,7	150,4	0,47	7.060	6.625	-6,16	1.056,90	996,4	-5,72
RS	1.079,6	1.171,6	8,52	6.781	7.600	12,08	7.320,80	8.904,2	21,63
<b>NORTE/NORDESTE</b>	<b>1.057,4</b>	<b>1.100,80</b>	<b>4,10</b>	<b>1.739</b>	<b>2.150</b>	<b>23,60</b>	<b>1.839,20</b>	<b>2.366,50</b>	<b>28,67</b>
<b>CENTRO-SUL</b>	<b>1.707,4</b>	<b>1.778,20</b>	<b>4,15</b>	<b>5.752</b>	<b>6.391</b>	<b>11,10</b>	<b>9.821,70</b>	<b>11.364,70</b>	<b>15,71</b>
<b>BRASIL</b>	<b>2.764,8</b>	<b>2.879,00</b>	<b>4,13</b>	<b>4.218</b>	<b>4.769</b>	<b>13,08</b>	<b>11.660,90</b>	<b>13.731,20</b>	<b>17,75</b>

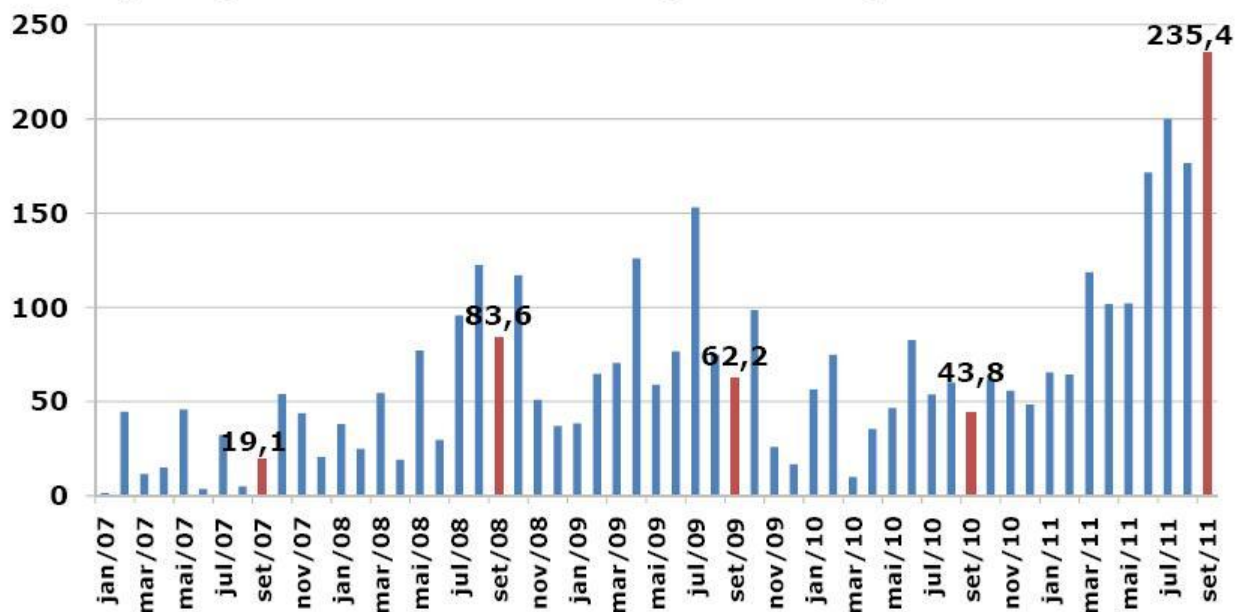
Fonte: Conab e <sup>1</sup> Levantamento agosto/2011

Fonte: CONAB.

Além de toda essa quantidade de arroz existente no mercado, outro fator agravante para os produtores brasileiros é a enorme quantidade de arroz que entra no país oriundo dos países membros do Mercosul. Em razão da valorização do real diante do dólar e da não incidência de impostos quando da importação de produto, houve grande aumento significativo da quantidade de arroz disponibilizada junto ao mercado brasileiro. Isso contribuiu, em muito, para que se agravasse o problema da grande oferta. De forma a visualizar essa situação é válido analisar gráficos que traçam

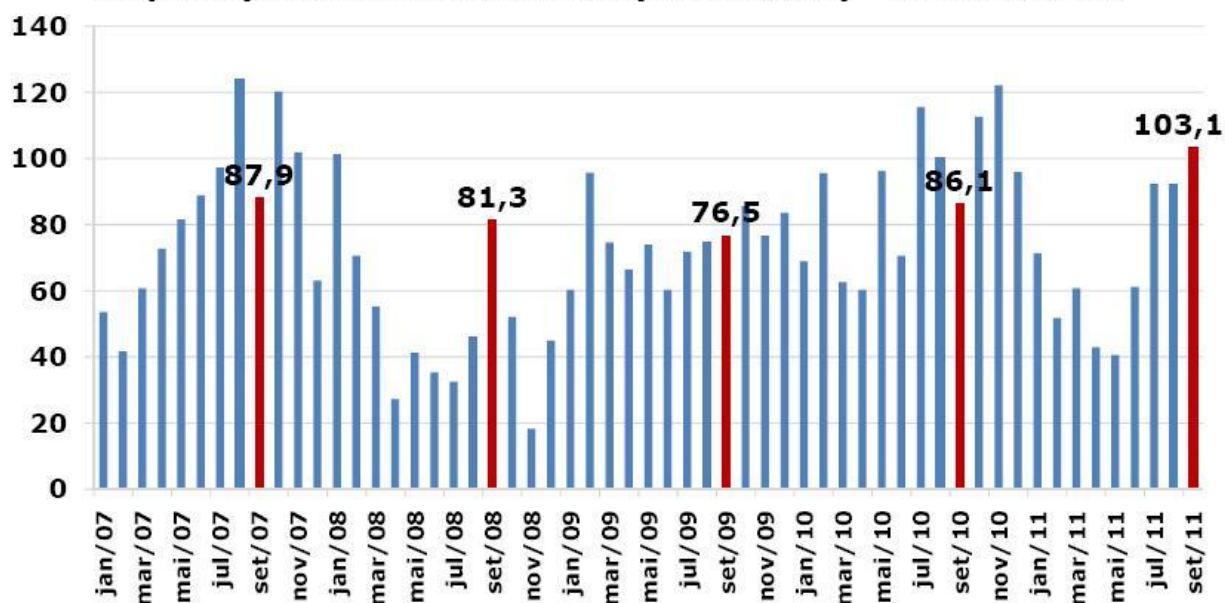
comparativo entre as importações e exportações de arroz no mercado brasileiro (gráficos 1 e 2).

**Gráfico 1 – Exportações Brasileiras de Arroz**  
**Exportações Brasileiras de Arroz (Base Casca) - mil toneladas**



Fonte: IRGA.

**Gráfico 2 – Importações Mensais de Arroz**  
**Importações Mensais de Arroz (Base Casca) - em toneladas**



Fonte: IRGA.

Como se percebe, a tendência foi a apresentação de déficit na balança comercial de arroz no mercado brasileiro, nos últimos quatro anos. Apenas nos últimos meses é que se percebeu uma melhora no quadro. Como regra, entretanto, o mercado é negativo para a economia do Brasil.

Após a realização de protestos, por parte dos produtores, algumas medidas foram tomadas pelo governo federal: foi destinada verba por meio de AGFs (Aquisições do Governo Federal) e PEP (Premio de Escoamento de Produto); e foram prorrogados os prazos de pagamentos dos EGFs (Empréstimos do Governo Federal) e custeios.

Tal iniciativa serviu para aumentar o preço da saca de arroz. Entretanto, chegando a um valor médio de R\$ 25,00 a saca de arroz, ou seja, em torno de US\$ 15,00, abre-se caminho para as importações de grãos dos demais países do Mercosul, que possuem 1,6 milhão de toneladas para exportar.

Outro fator agravante para os produtores é a guerra fiscal existente entre os estados brasileiros e Uruguai, Argentina e Paraguai. De acordo com dados constantes da revista Planeta Arroz (ed. 38, maio de 2011, p. 19), no estado de Minas Gerais são beneficiados em torno de 70 mil toneladas de arroz por mês, sendo que 40 mil toneladas são importadas do Mercosul. Esse produto chega ao beneficiador com alíquota zero de ICMS e imposto de importação, enquanto o arroz oriundo do Rio Grande do Sul é tributado em 12% do seu valor.

Percebe-se, com isso, que muita coisa pode e deve ser feita pelo governo federal para que haja uma melhora no cenário. Todavia, além disso, é necessário que o mercado se adeque à nova realidade, na qual há aumento quase constante da produtividade das áreas, mas sem o proporcional aumento da demanda.

#### **1.6.4 Tendências de Mercado**

Atualmente, o mercado de arroz brasileiro está em crise. Apenas em safras esporádicas há considerável melhora nos preços do produto, fator que permite a

tomada de fôlego por parte dos produtores. De acordo com André Barreto<sup>3</sup>, presidente da Fearroz – Federação das Cooperativas de Arroz do Rio Grande do Sul – e Abiarroz – Associação Brasileira da Indústria do Arroz – além do elevado custo de produção, pois a lavoura de arroz é uma lavoura cara, outros problemas existentes são: tributação, logística, armazenamento e comercialização.

Barreto afirma que, em função de ações governamentais, como os AGFs, isto é, aquisições pelo governo federal, fica comprometida a armazenagem da produção, uma vez que os atuais armazéns estão preenchidos com produto oriundo dessas operações governamentais. Conseqüentemente, há, ainda, problema vinculado ao escoamento desse estoque, uma vez que a cada ano é disponibilizada ao mercado nova safra, que soma-se aos antigas safras ainda estocadas. Para o presidente da Abiarroz e Fearroz a alternativa seria exportação, mas haveria agravantes para isso: valorização do real, deficiências logísticas, inexperiência internacional, entre outros fatores.

Em relação ao futuro, afirma que não há como prever preços e volumes colhidos, mas tem certeza de que com o estoque público existente somado ao excedente oriundo do Mercosul, fica difícil acreditar em aumento de preço. Dado a algumas medidas adotadas pelo Governo Federal, houve reação do preço da saca de arroz. Já tendo chegado a valores pouco abaixo de R\$ 18,00 a saca de 50kg, no mês de agosto de 2011 os preços de produto de alta qualidade chegaram a atingir a barreira dos R\$ 27,00/saca. Com o aumento do preço do arroz no mercado interno, há estímulo a entrada do produto dos países do Mercosul. Oferecendo a saca do produtos a R\$ 1,00 ou R\$ 2,00 abaixo do preço de mercado, Argentina, Uruguai e Paraguai desovam os seus produtos e ainda conseguem obter lucro maior do que os produtores brasileiros.

Entende André Barreto, então, que os produtores brasileiros devem lutar para que possam ser tão competitivos quanto os vizinhos. Isso se consegue através de revisão da tributação, logística, entre outros. Em relação a valores, acredita ser remota a possibilidade de os preços internacionais dispararem. Com isso, a chance de o preço do produto no mercado subir é pequena também. No que toca à tributação, destaca ser quase impossível, por exemplo, enviar produto do RS para Goiás pagando 12% de ICMS, enquanto o goiano pode importar o mesmo produto de algum membro do

---

<sup>3</sup> Entrevista com André Barreto: “A cada ano, a crise é mais profunda”. Disponível em: <[http://www.planetaarroz.com.br/site/noticias\\_detalhe.php?idNoticia=10295](http://www.planetaarroz.com.br/site/noticias_detalhe.php?idNoticia=10295)>. Acesso em: 10 ago. 2011.

Mercosul sem pagar qualquer imposto. Afirma, ainda, que recente decisão do Conselho Nacional de Política Fazendária (Confaz) teria aprovado a unificação da alíquota de ICMS interestadual em 4%. Não se sabe ao certo quando – ou mesmo se – isso será efetivado, mas demonstra uma tendência de o governo se mobilizar para auxiliar a manutenção do mercado interno e da balança econômica, de forma a controlar a importação de produtos existentes no próprio mercado brasileiro.

Para essa função existe a Abiarroz e muitas outras entidades ligadas ao arroz. Tais entidades, como regra, lutam pelos direitos dos produtores o que, no atual momento, está vinculado à revisão da carga tributária e melhoras na infraestrutura portuária, para possibilitar aumento das exportações. Concomitante a isso, destacou uma das finalidades do Mercosul, quando da sua criação: tornar seus países autossuficientes em arroz e passassem a ser exportadores. A primeira parte já foi atingida e, em relação a segunda, é o momento de se começar.

Em suma, André Barreto entende que apesar da crise, muito pode ser feito para melhorar a situação dos produtores brasileiros. Para tanto, deve haver forte investimento na estrutura para exportação dos grãos. Com isso, a tendência é que se aumente a demanda pelo produto brasileiro e, com isso, haja uma valorização e equilíbrio nos preços. Acredita-se que esse é o caminho a ser seguido e é isso que os produtores devem esperar no futuro.

## **2 PARTE II**

### **2.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

O conteúdo a ser exposto no presente capítulo tem por finalidade embasar a investigação a que se propõe a presente pesquisa, bem como servir de apoio para as sugestões de expansão a serem propostas ao final.

Dessa maneira, pretendendo fundamentar todos os planos de ação a serem traçados em decorrência desse estudo, é necessário que se faça a revisão das principais teorias em que o estudo será pautado. Assim, serão abordados temas como: estratégia e expansão.

#### **2.1.1 Estratégia**

##### **2.1.1.1 Histórico da Estratégia**

Muitas são as versões sobre a origem das estratégias. Muitos autores consideram que o início dos estudos sobre estratégia se deu por volta dos anos 60 ou, no máximo, um pouco antes disso, com um artigo de William Newman, datado de 1951. Os autores que assim estipulam o início formal das estratégias, deixam de considerar escritos sobre estratégia militar originados no século IV a.C., entre os quais estava “A Arte da Guerra”, de autoria de Sun Tzu. Nesse escrito, havia traçado alguns princípios fundamentais: princípio da escolha do local de batalha, da concentração de forças, do ataque e das forças diretas e indiretas. Essa versão é apresentada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

De acordo com Oliveira (2008), o termo estratégia significa “a arte do general” e deriva da palavra *strategos*, que significa general. Além disso, define que *stratego* correspondia a um cargo existente na antiga Atenas. A pessoa que ocupava o referido cargo subia até um ponto mais alto para olhar o que estava ocorrendo e enxergar a batalha antes que ela acontecesse, de forma a imaginar quais seriam as possibilidades de ataque, defesa e fuga.

Já para Bethlem (1981), a palavra General significa “geral”, esclarecendo que em algum momento da história o comandante passou a se afastar da linha de frente para que pudesse ter uma visão do conjunto das batalhas, de forma a aumentar sua visão das batalhas e não ficar focado a apenas uma parte do campo.

Antigamente o termo estratégia estava muito ligado à área militar. Von Bullen, citado por Oliveira (2008), definiu a estratégia, em termos militares, como sendo a ciência dos movimentos guerreiros fora da perspectiva do general, mas por esse definido. Pouca, ou quase nenhuma, vinculação havia entre a área militar e a área empresarial. Apesar de os dois campos serem extremamente diferentes, há muitos elementos em comum. Entende o autor acima citado que: “a estratégia visa sempre a antecipação e a visualização do futuro e como chegar, da melhor forma possível, até ele”.

Ao contrário do que ocorre na estratégia militar, quando a expressão estratégia é analisada sob a óptica empresarial, conforme Bethlem (1981), não há a mesma simplicidade para definição dos objetivos e missões. Na área empresarial as missões e objetivos não são tão claros; as batalhas são difusas e dispersas; e nem sempre se pode identificar o inimigo, que em algumas vezes é aliado em outras não. Inegável, entretanto, que a definição de estratégia militar auxilia, em muito, para a compreensão de estratégia empresarial.



### 2.1.1.2 Definição de Estratégia Empresarial

Com o passar dos anos, desde a época em que se passou a falar de estratégias, muita coisa evoluiu e, junto a isso, os seus conceitos. Analisando as teorias dos estudiosos do assunto de diferentes épocas, percebe-se uma clara evolução dos conceitos.

Segundo Buskirk<sup>4</sup> (*apud* Bethlem, 1981): “estratégia é o plano básico de ação, enquanto tática são os meios pelos quais esses planos são implementados”. Percebe-se que o autor apresentou uma definição vaga e não exclusiva, sendo necessário para a sua melhor compreensão incluir a definição de outro termo, de forma a restringir a definição de estratégia e complementá-la.

De acordo com Christensen<sup>5</sup> (*apud* Bethlem, 1981): “estratégia é o padrão de objetivos, propósitos ou metas, e as políticas gerais e planos para atingir esses objetivos, expressos de tal forma que definam em que negócio a companhia estará e o tipo de companhia que é ou será”.

Já o Stanford Research Institute (*apud* Bethlem, 1981), define estratégia como sendo a forma pela qual uma empresa, em decorrência do meio ambiente que está inserida se vale de seus principais recursos e concentra todos seus esforços no perseguição de seu propósito.

Mintzberg (2000), por sua vez, diz que os livros-texto sobre estratégia apresentam, em seus capítulos introdutórios, definição quase que padrão de estratégia. Vale-se da definição de Peter Wright (2010): “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”. Em contraposição a isso, diz que a definição de estratégia requer uma série de definições, dividindo em cinco diferentes pontos:

- Estratégia é um plano, isto é, uma direção, guia ou curso de ação para o futuro, de forma a traçar um caminho para ir daqui até ali;

---

<sup>4</sup> Buskirk, Richard, 1971.

<sup>5</sup> Christensen, C. Roland, 1973.

- Estratégia é um padrão, definido através do comportamento ao longo do tempo. Por exemplo, uma empresa que comercializa os produtos mais dispendiosos da sua indústria segue a chamada estratégia de extremidade superior;
- Estratégia é uma posição, que ocorre quando há a localização de certos produtos em certos mercados. Cita, Mintzberg, como exemplo, a invenção do produto EggMcMuffin, pelo McDonald's para o mercado de café da manhã; ou estratégia é uma perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas e ilustra com a maneira McDonald's; e
- Estratégia é um truque, uma forma de enganar um concorrente. Uma empresa, por exemplo, pode adquirir uma área de terra para dar a impressão de que pretende expandir a sua capacidade e desencorajar um concorrente a construir uma nova fábrica – a verdadeira estratégia, nesse caso, será uma ameaça e não a expansão propriamente dita.

O propósito das estratégias empresariais é estabelecer os caminhos, cursos e programas de ação, que deverão ser seguidos, para que se alcancem os objetivos pela empresa estabelecidos, com base no ponto de vista de Oliveira (2008). Segue ainda definindo que o conceito básico de estratégia está vinculado à ligação da empresa com o ambiente em que está inserida; nessa situação, deverá a empresa definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados dessa interação. Vincula as estratégias, também, à utilização adequada dos recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, minimizando os problemas empresariais e utilizando ao máximo as oportunidades identificadas no ambiente da empresa. Pode-se dizer, então, que a estratégia visa sempre a antecipação e a visualização do futuro e como chegar, da melhor maneira possível, até ele.

Oliveira (2008) teoriza ao definir que “a estratégia empresarial é o ajustamento da empresa ao seu ambiente, em geral em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características tendo em vista esse ajustamento [...] em circunstância de constante mudança”. Exemplifica traçando um comparativo com uma guerra: “a empresa é como a guerra em certos aspectos; se a estratégia adotada

for a correta, muitos erros táticos podem ser cometidos e a empresa ainda sairá vitoriosa”.

Por fim, enfatiza que a estratégia não é o único fator de sucesso ou fracasso de uma empresa. De nada vale possuir uma excelente estratégia sem a devida competência da alta administração. A sorte pode ser um fator importante, mas muitas vezes a sorte também é confundida com a boa estratégia. Enfatiza que uma estratégia adequada pode trazer resultados extraordinários para uma empresa cuja eficiência é apenas mediana.

Desde os idos dos anos 1970, houve uma evolução no que se refere a teorias e estudos sobre a estratégia e sua definição. Durante esses anos todos tivemos uma evolução do mercado e um aprofundamento dos estudos relativos à estratégia empresarial. Esses fatores fizeram com que surgissem definições cada vez mais aprofundadas sobre o tema mas, ao mesmo tempo, muito mais amplas. Pode-se dizer que é de complexa definição o termo “estratégia” dado que envolve muitos assuntos e muitas variáveis a ele vinculadas – situação até há algum tempo sequer cogitada e considerada.

Mintzberg (2000) entende que não há uma definição simples sobre o que é estratégia, mas existem algumas premissas que são unanimidade entre os mais diversos autores do tema. São algumas:

- A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente, ou seja, é impossível separar esses dois pontos;
- A estratégia não deve ser considerada como um plano fixo e determinado, mas um esquema orientador dentro de um fluxo de decisões;
- A estratégia deve ser uma opção inteligente, econômica e viável; sempre que possível original e ardilosa; com isso irá promover a otimização de uso de recursos, tornar-se competitiva, superar a concorrência e melhorar a utilização de recursos oriundos do ambiente em que está inserida.
- A estratégia afeta o bem estar geral da organização;
- A estratégia envolve tanto questões de conteúdo como de processo;
- As estratégias não são puramente deliberadas, sendo que a estratégia pretendida pode diferir da realizada;

- As estratégias atingem diferentes níveis, tais como a corporação e o negócio, de forma que cada um desses necessita de uma estratégia específica; e
- Apesar de o conceito de estratégias ser baseado em uma estabilidade pretendida, a aplicação prática das estratégias objetiva mudanças. As estratégias são para as corporações aquilo que os antolhos são para os cavalos: eles os mantêm em linha reta, mas dificilmente encorajam a visão periférica.

É unanimidade entre diversos autores que as estratégias possuem alguns elementos básicos. Como elementos básicos pode-se dizer, de acordo com Oliveira (2008), que devem estar presentes os objetivos a serem alcançados; as políticas que orientam ou limitam as estratégias a serem desenvolvidas; e os projetos a serem utilizados para se alcançar os objetivos propostos.

Pode-se definir estratégia de uma forma mais simplista, como “um conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los”. Tal definição serve como uma forma rápida e simples de traduzir o seu real significado. Essa idéia simplista acaba por deixar alguma informação também relevante em um segundo plano de importância. Todavia, é através dessa breve definição que são traçados os pontos específicos para cada corporação possa aprofundar e delimitar etapas, de forma a definir os objetivos que pretende alcançar e, com isso, traçar as formas de atingi-los.

### 2.1.1.3 Elaboração das Estratégias

Três passos principais devem ser seguidos para a definição das estratégias em uma dada empresa: elas precisam ser formuladas, avaliadas e, após, implementadas.

De acordo com Bethlem (1981), a empresa precisa analisar as circunstâncias presentes e recursos disponíveis para, então, estabelecer seus objetivos, tanto genéricos quanto específicos. O objetivo genérico pode ser, por exemplo, o lucro monetário, o lucro imponderável (prestígio, imagem ou reputação) ou ainda a

sobrevivência (empresas abrem mão do lucro para ultrapassarem período de dificuldade).

Os objetivos específicos, por sua vez, dizem respeito ao que a empresa quer ser ou ao que ela quer fazer. Em relação ao *ser* podem ser feitas perguntas como “o que é?”, “o que quer ser daqui certo período de tempo?”, etc. Já no que se refere ao *fazer*, as perguntas pode ser: “o que fazemos hoje?”, “o que queremos estar fazendo em certo período de tempo?”, entre outras. Faz-se necessário, então, para a formulação dos objetivos específicos, que a empresa faça uma análise aprofundada da situação em que se encontra, bem como suas necessidades, desejos e aspirações.

Após feita essa definição de objetivos, entende que as estratégias devem ser formuladas, avaliadas (e selecionada uma) e, posteriormente, implementadas. Para o autor, as estratégias são formuladas através do exame dos recursos da empresa e das características do meio ambiente e da concorrência. A avaliação, por sua vez, pode ser feita em conjunto com o processo de implementação, dada a complexidade de se separar ambos. Todas essas etapas são demoradas, pelo fato de serem complexas as suas definições. A implementação deve ser feita através do planejamento das ações, de forma a alcançar os objetivos propostos.

A estratégia inicialmente é um plano e, posteriormente, ações. Os planos precisam ser freqüentemente revistos e atualizados. Com a revisão e atualização dos planos, deve haver modificação das ações. Determina que isso ocorre porque a empresa é um organismo vivo e que precisa ser flexível e adaptável para a sua sobrevivência (e a estratégia deve refletir isso).

Oliveira (2008), por sua vez, apresenta um processo de formulação de estratégias um pouco mais aprofundado e detalhado. Enquanto para Bethlem são analisadas apenas a formulação, avaliação e aplicação, Oliveira divide nos seguintes tópicos: formulação das estratégias, estabelecimento de estratégia alternativas, escolha das estratégias, implementação e, por ultimo, controle, avaliação e acompanhamento.

De forma a definir todas essas variáveis acima citadas, defende que devem ser analisadas informações sobre a própria empresa e o ambiente em que está inserida. Para que o executivo possa iniciar a formulação da estratégia, deve juntar dados relativos à empresa e, após feita a coleta, analisar os mesmos. Deve analisar a visão da

empresa, suas aspirações e desejos, ideologia, o ambiente em que está inserida, sua missão, cenários estratégicos e identificar objetivos. Após feito o levantamento de todas essas informações, deverão ser estabelecidas as estratégias empresarias.

Junto ao estabelecimento das estratégias, deverão ser definidas estratégias alternativas às que foram propostas. Para aceitação dessas, deverá ser feita avaliação de suas aceitabilidades, exequibilidades, coerências e eficácias. Esses passos de análise são importantes porque, em eventual alteração de ambiente interno ou externo à empresa, deverão ser revistas as estratégias definidas e, assim, serem aplicadas as estratégias alternativas.

Após essas definições parte-se para a implementação e aplicação prática das estratégias. Para que seja considerada uma implementação vitoriosa, deverá atentar para três situações distintas: qualidade na formulação das estratégias; qualidade na escolha das estratégias básicas e qualidade da equipe que coordena a implementação. Muito mais importante do que a qualidade das estratégias é definir o movimento que a empresa pretende e precisa fazer para alcançar os objetivos a que se propõe.

Por último, elenca o controle, avaliação e acompanhamento das estratégias. Nessa fase, o executivo verifica se a estratégia está alcançando os objetivos a que se propôs. No caso de haver divergência, deverá propor ações corretivas. As revisões podem ser ocasionais ou periódicas.

Fica claro, então, com base nos ensinamentos dos autores acima, que há algumas regras básicas para a definição e aplicação de estratégias por parte das empresas. Antes de qualquer coisa, a empresa precisa exata e detalhadamente conhecer suas forças e suas fraquezas, o mercado em que está inserida, seus concorrentes, bem como o mercado como um todo. Munidos dessas informações, os gestores devem ter bem claro o objetivo que pretendem alcançar para então definir a forma como vão chegar a essa meta.

Possuindo sistema de gestão adequado, vão conseguir fazer análises freqüentes dos caminhos percorridos e a percorrer e, com isso, manterem as estratégias previamente definidas ou efetuar alterações para adequá-las a novas realidades em que estiverem inseridas as empresa. Além disso, quanto mais aprofundada a pesquisa,

melhor para a empresa, que vai contar com a maior quantidade possível de insumos para a definição de suas estratégias, bem como sua aplicação, controle e revisão.

De acordo com Maximiano (2010), as organizações se valem de diversas estratégias simultaneamente ou, também, em diferentes momentos. As grandes corporações, que possuem diferentes negócios, como regra, possuem estratégias específicas para cada um deles. Um mesmo ambiente pode ser considerado como ameaça ou oportunidade para cada negócio e, cada um deles, pode ter diferentes forças e fraquezas. Com isso, tem-se que diferentes estratégias devem ser harmonizadas pelos gestores, de forma que os objetivos gerais possam ser atingidos.

### **2.1.2 Expansão**

O termo expansão empresarial, apesar de ser muito utilizado, é de complexa definição. Por abranger inúmeros fatores e questões a ele vinculadas, pode ser utilizado em diversas frentes de uma empresa. Pode estar vinculado a questões financeiras e de lucro, de território de abrangência, de produção, de quantidade de empregados, entre outros.

De acordo com Young (1975), “expansão é uma das palavras mais freqüentemente usadas e, contudo, menos bem definidas do vocabulário empresarial. Há literalmente centenas de métodos de calcular expansão utilizados atualmente, que diferem entre si não somente em matéria de medida, mas também em significado”. Para o referido autor, expansão deve ser considerada como sendo uma junção do aumento em tamanho (definição habitual de expansão) com o atingimento de algum objetivo empresarial desejável. Cita, como exemplo, o caso de empresas que aumentaram em muito suas vendas, mas cujos lucros se mantiveram estagnados.

Muitos são os autores que definem as diferentes formas de expansão de uma empresa. Poucas, ou quase nulas, são as diferenças existentes entre tais definições. Para que se ilustre e se definam as formas de expansão, optou-se por analisar as definições de Wright, Kroll e Parnell (2010). De acordo com os autores, a maioria das

empresas começa a existir com apenas um único negócio. Muitas continuam a prosperar vinculadas a apenas um ramo. Dessa maneira, a empresa se beneficia pelo conhecimento especializado e aprofundado, o que ajuda a oferecer melhores produtos/serviços e tende a tornar as operações mais eficientes. Entretanto, operar apenas em uma frente de negócio pode aumentar a vulnerabilidade da empresa. Essas desvantagens podem ser minimizadas com a operação em setores diferentes.

Para Tachizawa e Rezende (2000), a estratégia de crescimento tem por objetivo definir o posicionamento futuro da organização em termos de produto ou unidade estratégica de negócios, ou seja, definir para onde ela vai, em que áreas irá atuar, com quais produtos ou serviços irá se posicionar. O propósito da estratégia de crescimento será, então, definir um padrão de crescimento futuro, verificar quais as melhores alternativas e indicar onde a empresa estará no futuro.

A expansão pode ocorrer em negócios relacionados – quando há semelhança ou complementaridade – ou não relacionados – em geral movida pela capitalização de oportunidades de lucro em qualquer setor. A diversificação pode ser fundamentada por diminuir as incertezas de uma empresa que esta voltada para apenas um setor. Todavia, uma diversificação não estruturada pode acabar por trazer a falta de controle dos próprios negócios em que esta envolvida.

Em muito se assemelham as formas de expansão propostas pelos autores acima elencados. Para esses, os administradores podem eleger diferentes estratégias para seu crescimento dentre as seguintes linhas: crescimento, estabilidade ou de redução. Para o presente estudo serão analisadas apenas as estratégias de crescimento, tais como: crescimento interno; integração horizontal; diversificação horizontal relacionada; diversificação horizontal não relacionada; integração vertical de empresas relacionadas; integração vertical de empresas não relacionadas; fusões e alianças estratégicas. O objetivo principal será a análise do crescimento interno vertical e a entrada em novos negócios. Apesar de algumas definições serem um pouco diferentes, os autores analisam os mesmos assuntos.



#### a) CRESCIMENTO INTERNO OU EXPANSÃO

O crescimento interno é obtido através de aumento de vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho. Empresas que optam por esse tipo de crescimento acreditam que ele preserva melhor a cultura organizacional, eficiência, qualidade e imagem. Exemplo de empresa que se valeu desse tipo de expansão é o McDonald's. O McDonald's nunca comprou outras cadeias de restaurantes de comida rápida e, para manter os padrões desejados, cresceu através de franquias.

O crescimento interno pode se dar, ainda, vertical ou horizontalmente. O crescimento interno horizontal pode envolver a criação de novas empresas que operam em negócios relacionados ou não. Como exemplo pode-se citar a Blockbuster. Inicialmente atuava apenas no negócio de aluguel de fitas de vídeo. Com o passar do tempo, criou lojas de músicas que vendem CDs e fitas.

Já o crescimento interno vertical está vinculado à criação de negócios relacionados ou não a empresa, mas que estejam dentro do seu canal vertical. De forma a exemplificar pode-se citar o caso das empresas aéreas. Como regra geral, as refeições servidas a bordo são fornecidas por outras empresas. A United Airlines, por sua vez, achou pertinente criar seu próprio serviço de comida a bordo; a empresa de refeições serve como um fornecedor que atende a um cliente interno, a companhia aérea.

#### b) INTEGRAÇÃO HORIZONTAL

Ocorre quando uma empresa expande-se através da aquisição de outras na mesma linha de negócios. A principal vantagem desse tipo de expansão é o aumento da participação no mercado. Com isso, além de aumentar as receitas, a empresa vai aumentar o seu poder de negociação e barganha junto a fornecedores e clientes. Além disso, haverá diminuição de custos por meio de economias de escala. É o caso ocorrido entre a Sadia e a Perdigão. Após a aprovação pelo CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), os gestores passaram a agir rápido para unificar operações e obter vantagens em várias frentes, tais como a compra de matéria-prima e publicação apenas um balanço.

### c) DIVERSIFICAÇÃO HORIZONTAL RELACIONADA

Estamos diante da diversificação horizontal relacionada quando certa empresa adquire outra de um setor externo a seu campo de operações, mas que está relacionada com as competências essenciais, isto é, as maiores forças da empresa em termos de recursos. Essas forças podem ser a excelência em operação, marketing eficaz, pesquisa e desenvolvimento (P&D). Como exemplo pode-se citar a Coca-Cola e a sua capacidade de promover seus produtos ao consumidor. Essa capacidade pode ser transferida do negócio de refrigerantes para a Minute Maid, empresas de sucos que adquiriu. A diversificação horizontal relacionada ocorrerá quando as empresas conseguirem atingir maior eficácia e eficiência do que quando eram empresas separadas, seja através de economia, de inovações ou a combinação das duas.

### d) DIVERSIFICAÇÃO HORIZONTAL NÃO RELACIONADA (DIVERSIFICAÇÃO POR CONGLOMERADOS)

Quando uma empresa adquire outra de um setor não relacionado, ela realiza uma diversificação horizontal não relacionada ou por conglomerado. Como regra ocorre para fins de investimento financeiro, de forma a criar valor para as duas. A orientação não é estratégica, como na relacionada, mas predominantemente financeira.

Não há qualquer preocupação sinérgica entre as empresas, dado que se baseia apenas em uma análise financeira. Em geral, as empresas optam por esse tipo de expansão para reduzirem riscos em função da diversificação.

### e) INTEGRAÇÃO VERTICAL DE EMPRESAS RELACIONADAS

A integração vertical dá-se quando houver a fusão de vários estágios de atividades. Ela pode ser parcial ou plena. Será a plena a integração vertical quando desempenhar todas as atividades, desde a matéria prima até os resultados finais. Será parcial, por sua vez, quando desempenhar apenas algumas dessas atividades.

A integração será considerada relacionada quando houver a aquisição de uma empresa que possua competências essenciais semelhantes ou complementares no canal de distribuição vertical. Em outras palavras, precisará que uma empresa adquira

um fornecedor ou um cliente, de forma a obter uma fonte de suprimento ou compra permanente. Para isso, as competências ou forças organizacionais devem ser transferidas ou compartilhadas.

#### f) INTEGRAÇÃO VERTICAL DE EMPRESAS NÃO RELACIONADAS

Na integração vertical de empresas não relacionadas, a transferência ou partilha de competências essenciais é limitada. Essa integração pode ser favorável em um momento, mas depois deixar de ser. É o caso, por exemplo, da aquisição da Pizza Hut e do Taco Bell pela PepsiCo. A PepsiCo adquiriu essas outras empresas e passou a fornecer refrigerante para as mesmas.

No caso da PepsiCo o relacionamento entre as empresas, ao contrário do esperado no momento da aquisição, não foi compensador. Diante disso, foi realizada a cisão dessas novas unidades de negócio.

#### g) FUSÕES

A fusão ocorre quando duas ou mais empresas, em geral de mesmo porte, juntam-se em uma única empresa através de uma permuta de ações. Em geral partilham ou transferem recursos e ganham forças competitivas. O principal objetivo das fusões é tirar vantagem dos benefícios da sinergia entre as empresas, a qual é atingida quando resulta em maior eficiência e eficácia. As fusões podem ser verticais – quando uma exploradora de poços de petróleo se funde com uma refinadora – ou horizontais – quando as atividades desenvolvidas são similares.

#### h) ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Nada mais são, as alianças estratégicas, do que parcerias entre duas ou mais empresas. Nessas alianças, as empresas deverão realizar um dado projeto específico ou cooperarem em uma dada área de negócio. Com as alianças há partilhamento de custos, riscos e benefícios de explorar e arriscar novas oportunidades de negócios. Podem ser temporárias ou de longo prazo. O lado positivo das alianças é que há pouco aumento nos custos e há divisão dos riscos. A desvantagem é que um dos parceiros pode receber mais do que concede e há divisão de lucros.

### 2.1.2.1 Expansão Através do Crescimento Interno Vertical e a Entrada em Novos Negócios

A diversificação, estratégia de explorar novos mercados com novos produtos, assim como a integração, é uma operação bem mais arriscada do que a expansão de uma atividade já existente. Quanto maior a diversificação, maior será o risco, pois fará com que a empresa se envolva em problemas muito diferentes dos quais está habituada a solucionar. Quando a função principal da diversificação se mantém em um terreno familiar, há menores riscos envolvidos.

De acordo com Barney e Hesterly (2007), a grande maioria das empresas nos Estados Unidos possui operações diversificadas. Definem que as 500 maiores dos Estados Unidos e as 500 maiores empresas do mundo são diversificadas, seja por produtos ou geograficamente. É muito incomum achar uma grande corporação com um único negócio. Quando uma empresa operar em mais de um setor simultaneamente, dir-se-á que está implementando uma estratégia de diversificação de produto. Já se operar em diversos mercados do mundo, estará diante de uma estratégia de diversificação de mercado. Quando optar por ambas, diz-se que implementou uma estratégia de diversificação de produto-mercado.

Broadway (1966) traz como exemplo o caso de uma fábrica de tintas que opta por atuar no ramo de fabricação de papéis de parede. Apesar de a essa diversificação implicar em uma necessidade de novos materiais e nova tecnologia, o mercado a ser atingido continuará sendo o mesmo. A situação será diferente, entretanto, no caso de uma empresa que produz caramelos, mas que pretende atuar no ramo da produção de papel. Aqui, a companhia precisará possuir um *know-how* muito diferente e específico e se deparará com muitas novas frentes de atuação, de fornecedores, distribuidores, entre outros.

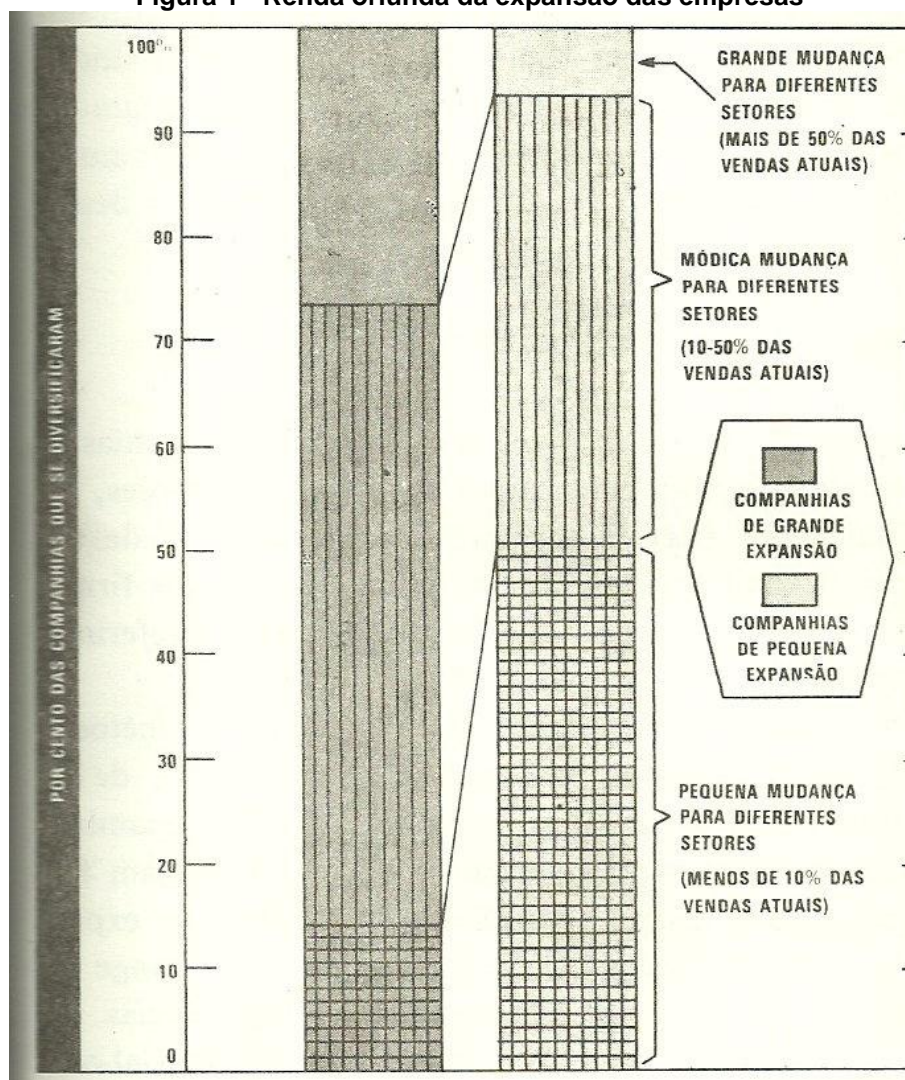
Young (1975) analisou estudo realizado por economistas do *Stanford Research Institute* acerca das causas básicas da expansão das empresas. De forma a elaborar essa análise, optou por comparar 400 indústrias dos Estados Unidos e defini-las entre empresas de expansão mais rápida ou mais lenta. Uma das conclusões a que o autor

chegou refere-se ao grau de diversificação: as companhias de maior expansão ingressaram em novos setores em grau consideravelmente maior do que as empresas de pequena extensão.

A diversificação pode ser oriunda de uma filosofia expansiva proposta ou idealizada pelos gestores da empresa. Isso pode fazer com que uma companhia que esteja inserida em um mercado sujeito a oscilações cíclicas, fique menos propenso a ser atingida por tais variações. A diversificação pode proporcionar atividades mais estáveis ou, pelo menos, capazes de compensar tais oscilações. Com isso, numa eventual oscilação negativa em certo ramo poderá ser compensada por um retorno positivo em outro, ou mesmo evitar uma crise maior.

A figura 1 analisa a situação das companhias que se diversificaram e acabaram por ter grande parte da renda oriunda da expansão. Conforme análise da figura percebe-se que quase 30% das companhias de grande expansão que se diversificaram, mais da metade de suas rendas são decorrentes dos seus novos ramos de negócio. Nas companhias de pequena expansão, por sua vez, a renda dos novos produtos não chega a 10%.

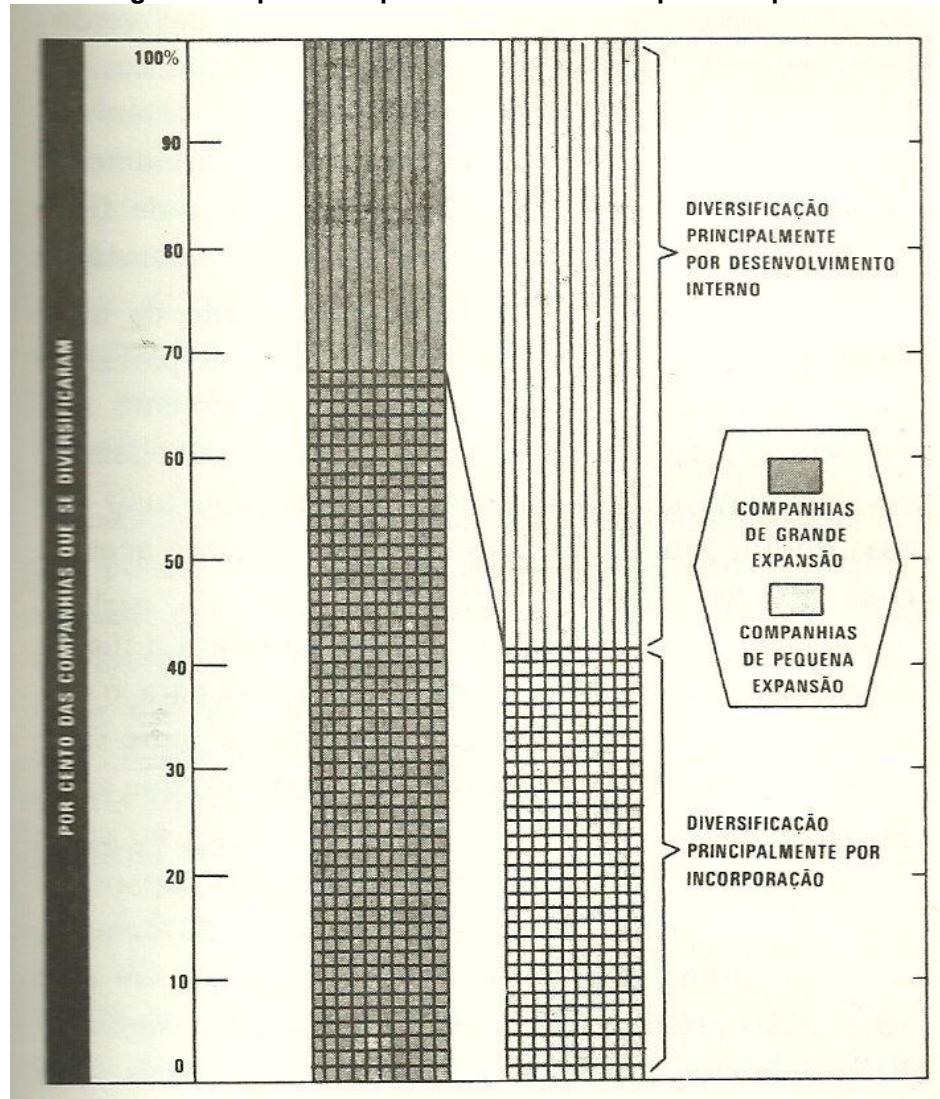
**Figura 1 - Renda oriunda da expansão das empresas**



Fonte: Young (1975).

Todavia, para que possam ter uma expansão mais rápida do que as demais empresas, as companhias de grande expansão penetraram em outros setores, como regra, o fazem através de incorporação de firmas já estabelecidas. Já em relação às firmas de menor expansão, 60% das que optaram pela diversificação preferiram métodos de desenvolvimento interno. Tal situação se verifica pela análise da figura 2.

Figura 2 - Tipos de expansão selecionados pelas empresas

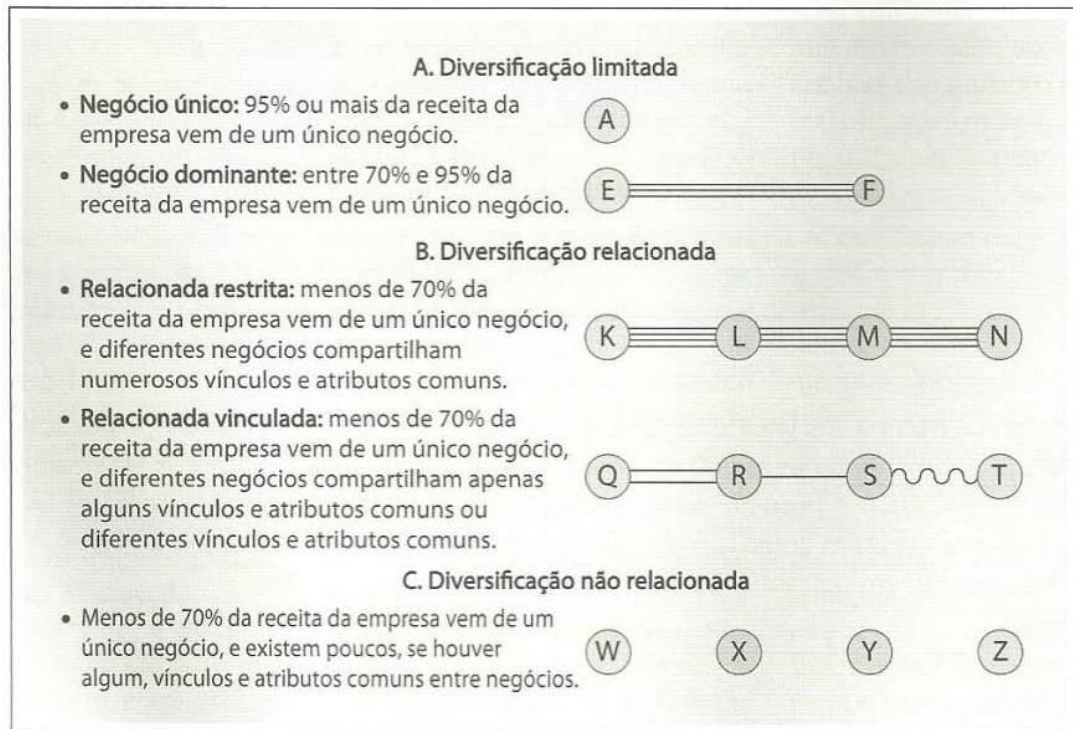


Fonte: Young (1975).

Para Barney e Hesterly (2007), a diversificação corporativa pode ser limitada, relacionada ou não relacionada, conforme figura 3.



**Figura 3 - Formas de diversificação**



Fonte: Barney e Hesterly (2007).

A diversificação corporativa limitada será implementada quando estivermos diante de uma empresa em que todas ou a maior parte de suas atividades de negócios se enquadram em um único setor ou mercado geográfico. Enquadram-se nessa definição as empresas de negócio único e as de negócio dominante. As empresas que aqui se enquadram não estão alavancando seus recursos e capacidades para mais do que um produto ou mercado.

A diversificação corporativa relacionada, por sua vez, dá-se quando a empresa possui mais do que um negócio e menos de 70% da receita é oriunda de um único negócio e os diferentes negócios possuem vínculos. Os negócios podem ser relacionados de duas formas: restrita ou vinculada. Dentro dessa definição, será considerada restrita quando os negócios compartilham insumos, tecnologias de produção, canais de distribuição, entre outros. É chamada de restrita porque a busca por novos negócios será sempre focada em empresas que possuam características em comum com o negócio. A PepsiCo é um exemplo de empresa que segue a teoria da



diversificação relacionada restrita. Apesar de operar em setores variados, todos ele têm foco a oferta de produtos do tipo aperitivo

Já será considerada estratégia relacionada quando os negócios que uma empresa opera estão vinculados apenas por algumas dimensões. A Disney é um exemplo de empresa com diversificação relacionada vinculada. Apesar de grande parte de seus negócios estarem baseados nos personagens dos filmes de animação, opera negócios que não têm vínculo com seus personagens – por exemplo a hotéis, resorts, filmes para adultos e rede de TV (ABC).

Por fim, a estratégia será considerada corporativa não relacionada quando opera negócios diferentes sem qualquer relação entre um e outro. Dá-se quando menos de 70% da receita vem de um único negócio e os demais negócios possuem poucos ou nenhum atributo em comum. Como exemplo é válido citar o caso da GE, que possui negócios de serviço financeiro e de leasing, seguros, motores a jato, produtos de consumo e industriais, empresas de entretenimento (NBC), entre outros.

No entendimento dos autores, para que uma diversificação corporativa seja valiosa, é imprescindível que haja economia em relação aos negócios de uma mesma companhia, bem como vantagens que levem a um aumento proporcional no faturamento dessas empresas.

De acordo com Porter (2004), a entrada em novos negócios através do desenvolvimento muito se assemelha a criação de uma nova entidade empresarial em uma indústria. Em razão disso, os gestores irão se deparar com situações como preparar novas instalações, incluir uma nova capacidade de produção, relacionamentos com fornecedores, distribuidores, forças de venda, entre inúmeros outros.

Para tanto, o primeiro ponto a ser analisado pela empresa que pretende se expandir através do desenvolvimento interno é a exigência de que a empresa enfrente frontalmente as duas barreiras de entrada em uma indústria determinada: barreiras de entrada estruturais e a reação esperada das empresas participantes da indústria. Qualquer empresa que pretenda entrar em um novo ramo através do desenvolvimento interno precisará estar preparada para enfrentar essas duas grandes barreiras iniciais. O custo da primeira envolve grandes investimentos e poderá levar até a prejuízos

iniciais; já a retaliação por parte de concorrentes pode ser visto como um custo de entrada adicional.

Porter (2004) entende que a decisão de entrada em um novo setor deverá ser acompanhada de uma análise aprofundada sobre os seguintes pontos:

- a) Os custos dos investimentos requeridos para operar no novo negócio, tal como o investimento em instalação fabril;
- b) Investimento adicional para superar outras barreiras estruturais, tais como identificação da marca e tecnologia patenteada;
- c) Custo esperado da retaliação por parte dos demais participantes da indústria;
- d) Comparativo entre os custos adicionais com os fluxos de caixa esperados por essa indústria.

Muitas vezes as análises elaboradas antes da entrada em um novo mercado ignoram um ou mais de um dos fatores acima. Em geral são considerados os preços e custos praticados no ramo da indústria antes da entrada, bem como investimentos superficiais sobre a entrada no novo negócio (instalações e equipe de vendas). Entretanto, são ignorados custos não tão claros e visíveis.

Como ilustração, pode-se citar o fato de canais de distribuição já estarem comprometidos com concorrentes; ou esses terem acesso mais facilitado à matéria-prima; ou pode haver aumento de preço dos suprimentos; ou mão de obra escassa; entre outros. Além disso, abstrai-se, como regra, o efeito causado pela capacidade da nova empresa do mercado e o desequilíbrio que essa traz para o equilíbrio da oferta e da demanda. Todas essas situações podem trazer como consequência o aumento dos custos inicialmente previstos.

Outro fator não levado em consideração, muitas vezes, é a reação das empresas concorrentes em razão da entrada no mercado de uma nova empresa. Uma reação comum será abaixar os preços, de forma que os preços considerados pela entrante no mercado como potencial receita serão maiores do que os realizados na prática. Além disso, os preços tendem a permanecer comprimidos por lapso temporal considerável.

Percebe-se, então, que a expansão dos negócios de uma dada empresa pode ser muito vantajosa. Através da expansão pode-se ter como resultado um aumento de

faturamento, maior participação no mercado, aumento das vendas, entre várias outras vantagens. Entretanto, é de fundamental importância que os gestores atentem para problemas que podem surgir em razão da expansão. Em razão disso, quando elaborados estudos sobre o mercado em questão e sobre a potencial viabilidade de um novo negócio, devem elaborar estudos aprofundados, de forma a analisar questões aparentes e ir a fundo na investigação para posterior consideração das questões não tão latentes. Sem esse planejamento aprofundado, aumenta-se em muito a chance de se verem frustradas as expectativas iniciais.

#### 2.1.2.2 Vantagem Competitiva

Trata-se a vantagem competitiva de um conceito inicialmente definido por Porter (1990). Pode-se definir a vantagem competitiva como um conjunto de características que permita uma dada empresa se diferenciar das suas concorrentes e, com isso, venha a obter vantagens de mercado. Surge como decorrência de valores que a empresa consegue criar para seus clientes.

Para Tavares (2000), a vantagem de uma organização é resultante da sua posição estabelecida, em função da escolha de um objetivo e da análise de possibilidades daquilo que ela pretende. A vantagem competitiva, então, é aquilo que a empresa se propõe a fazer de forma a se diferenciar dos concorrentes, tanto atuais quanto futuros e como essa vantagem é percebida pelos clientes. Através da vantagem competitiva, a empresa pretende se tornar singular sob a ótica do consumidor.

Segundo Oliveira (2008), a vantagem competitiva é aquele algo a mais que identifica os produtos e serviços e os mercados para os quais a empresa está, efetivamente, capacitada a atuar de forma diferenciada. Em outras palavras, é o que faz o mercado comprar os produtos e serviços de uma empresa em detrimento de seus concorrentes. Como regra, as estratégias bem sucedidas é que proporcionam às empresas a vantagem competitiva.

Para que possa formar a sua vantagem competitiva, a empresa precisa implementar algumas das seguintes estratégias competitivas: de custo, de diferenciação ou de foco. A estratégia competitiva de custos é aquela em que a empresa concentra seus esforços na busca pela eficiência produtiva, aumento do volume de produção e minimiza gastos e custos. Aqui, o preço será sempre um atrativo para o consumidor.

A estratégia competitiva de diferenciação é aquela em que a empresa investe na assistência, distribuição, qualidade, entre outros, de forma a criar singularidade para o consumidor. Criando singularidades, de forma que eleve o desempenho do consumidor, poderá obter vantagens em que o usuário pague preço mais elevado, que venda mais do que a concorrência e que possa não ser – ou ser menos – atingida por eventuais oscilações de demanda.

Já a estratégia competitiva de foco dá-se quando a empresa escolhe um alvo restrito, de forma a atender nichos ou segmentos específicos.

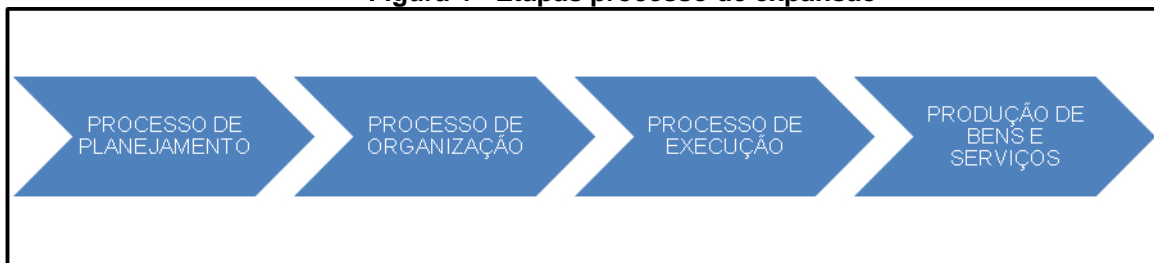
Cada uma dessas estratégias possui vantagens e desvantagens. O importante é que a empresa, por mais que não escolha alguma estratégia específica, fique voltada a alguma delas. No caso de acabar ficando no meio termo entre as três, poderá perder a percepção de seu posicionamento e a sintonia com seus clientes.

### **2.1.3 Processo de Execução da Estratégia**

De acordo com Maximiano (2010), o processo de execução nada mais é do que a realização de atividades através da aplicação de energia física e intelectual que resulte no fornecimento de produtos, serviços ou idéias. Para o autor, qualquer trabalho é considerado como um processo de execução. Como regra esse trabalho estará apoiado em um plano de execução, que pode ser implícito ou explícito.

O processo de execução será decorrente dos processos de planejamento e de organização, conforme figura 4, a seguir. Os dois processos anteriores fornecem as entradas para o processo de execução.

**Figura 4 - Etapas processo de expansão**



Fonte: Maximiano (2010).

Destaca o autor, entretanto, que em muitos casos os processos de planejamento e execução se sobrepõem. À medida que a execução avança, os planos evoluem e se aprimoram, sendo completados com novas decisões. Essas evoluções podem ser decorrentes de novas realidades internas à empresa ou vinculadas ao mercado como um todo. Com isso, essas alterações devem ser detalhadas e modificadas, para que seja alterado o processo de execução através da propositura de ações corretivas. Isso ocorre, ainda, pelo fato de que os planos acabam por ser muito mais detalhados durante a execução do que no momento de seu planejamento.

### 2.1.3.1 Processo de Planejamento

Apesar de haver a necessidade de reavaliação do processo de planejamento no decorrer da sua execução, é imprescindível que haja uma pré-definição dos objetivos que pretendem ser alcançados e, assim, sejam traçados meios para que se atinja o objetivo proposto.

O processo de planejamento será composto por diferentes etapas, de acordo com Tachiwaza e Rezende (2000):

- a) Coleta de dados e informações: nessa etapa deverão ser buscadas informações internas e externas à organização. Deverão ser obtidas informações relativas ao ambiente em que a empresa está inserida (físico e político), aspectos internos, estratégias vigentes, entre outros.

- b) Análise de informações: será um complemento da primeira etapa, de forma a direcionar os dados obtidos e elencá-los conforme nível de impacto e influência. Além disso, é necessária reflexão sobre a condição da empresa diante dessas informações.
- c) Análise ambiental: nessa etapa será feita análise dos dados de mercado obtidos na etapa inicial e que atinjam a organização. Deverá haver o delineamento da conjuntura e meio ambiente em que a empresa está inserida.
- d) Análise dos aspectos internos: deverão ser analisados os fatores críticos de sucesso e, comparando com a concorrência, serão estabelecidos os pontos fortes e fracos.
- e) Análise da estratégia vigente: tem por objetivo identificar as decisões tomadas nos últimos tempos de forma a entender a estratégia que está em vigência.
- f) Análise comparativa da missão versus campo de atuação: visa a identificar se as atividades a serem acrescentadas ou reduzidas estão de acordo com a missão ou fora de contexto.
- g) Formulação do plano estratégico: será decorrente das etapas anteriores e poderá necessitar de ajustes ou de análises complementares às etapas iniciais.
- h) Implementação e controle: após a aprovação do plano estratégico, se dará a implementação e, mais adiante, seu controle.

### 2.1.3.2 Processo de Implementação

De acordo com Oliveira (2008), a implementação de uma estratégia empresarial corresponde a um novo serviço ou produto, cliente ou tecnologia e acaba por exigir uma nova realidade interna na empresa. Os gestores devem ficar atentos a isso, de forma que sejam evitados problemas quanto aos resultados apresentados pela nova estratégia da empresa.

Para o autor, o êxito na implementação das estratégias é resultante de três frentes: qualidade na formulação das estratégias básicas e alternativas; qualidade na escolha das estratégias básicas; e qualidade decisória e administrativa da equipe que cataliza e coordena a implementação da estratégia. Entende que no momento da implementação da estratégia deve-se considerar que, mais importante do que a qualidade da estratégia, é o movimento que a empresa pretende – e precisa – para alcançar os objetivos propostos. Deve-se atentar para que, quando da execução da estratégia, não haja desvio de caminho em função de um emaranhado de informações e análises. No caso de haver quantidade muito grande de informações e análises, poderá haver perda de foco e de tempo.

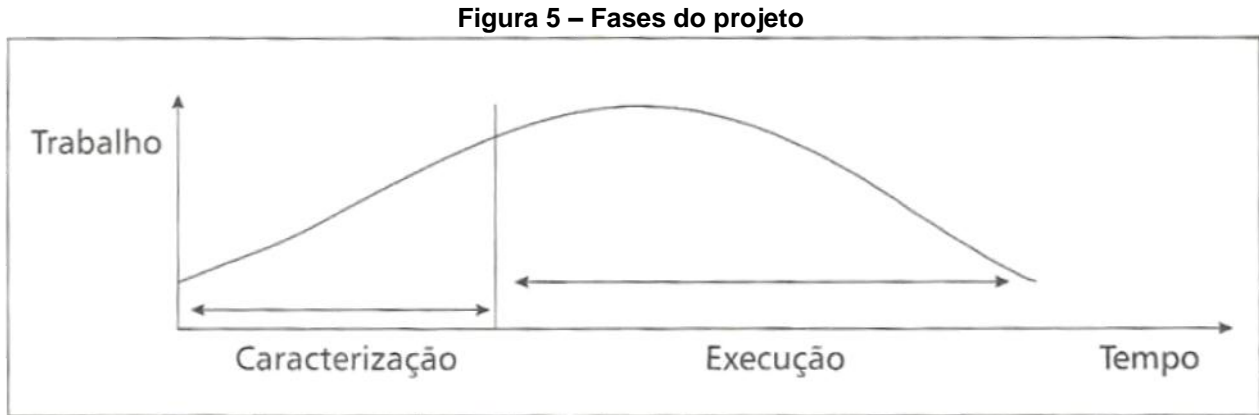
Oliveira (2008) afirma, ainda, que no momento em que a empresa se vale de uma estratégia – e cita como exemplo o lançamento de mais um produto no mercado – surgem projetos relacionados que auxiliam e permitem a execução da estratégia. Como exemplo de projetos cita a pesquisa e desenvolvimento de mercado; desenvolvimento de produto; e lançamento de produto. A ligação entre uma estratégia e um projeto é muito forte: cada estratégia deve proporcionar, no mínimo, um projeto.

De acordo com a definição do autor, projeto é um plano de trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final pré-determinado e no qual são alocados recursos necessários para o seu desenvolvimento. Os projetos possibilitarão que o executivo possua condições de identificar e operacionalizar os planos de ação que a empresa irá desenvolver.

O(s) projeto(s) ficará(ão) caracterizado(s) como sendo a etapa de caracterização e execução da estratégia. A caracterização será o momento em que haverá a identificação do problema; a análise do ambiente; definição dos objetivos a serem alcançados; elaboração de estudos; programação e alocação dos recursos; entre outras. Após o término da etapa da caracterização, haverá a definição do plano de execução do projeto.

Durante a execução do projeto, deverão ser considerados os seguintes aspectos: utilização dos recursos disponíveis de acordo com o projetado; supervisão da equipe de trabalho; acompanhamento e controle das atividades do projeto; avaliação parcial e

final dos trabalhos executados. As fases de uma projeto são divididas da seguinte forma (figura 7– fases do projeto):



Fonte: Oliveira (2008).

De acordo com Charan e Bossidy (2005), as pessoas tendem a achar que a execução é o lado tático do negócio. Caracterizam isso como sendo o primeiro erro por elas realizado. Para os autores, a tática é elemento fundamental e central da execução, mas executar não é tática. A execução é fundamental para a estratégia e deve moldá-la; entendem que não há estratégia que valha a pena e que possa ser planejada sem que se leve em conta a habilidade da organização em executá-la.

Os autores entendem que execução é um processo de discussão exaustiva, em que são feitos questionamentos e é levado adianta o que foi planejado e decidido. Executar, em outras palavras, é uma forma de se expor a realidade e de agir sobre ela. O principal problema enfrentado é que a grande maioria das empresas não encara a realidade muito bem, razão pela qual não conseguem executar.

O ponto principal da execução estará nos três processos-chave existentes: processo de pessoal, processo de estratégia e processo de operação. É importante que a execução de cada uma desses processos ocorra de forma simbiótica e complementar. A estratégia deve estar clara e cristalina para o pessoal envolvido, de forma a ser colocada em operação de acordo com o que foi planejado pela direção e administradores da empresa. Para tanto, é de fundamental importância que a alta gerência se reúna para analisar o andamento de todo o processo de execução da



estratégia, de forma a verificar a sintonia existente entre a execução propriamente dita, o pessoal envolvido na execução e o acompanhamento da estratégia proposta.

Assim, com base nos ensinamentos dos autores acima citados, para que se possa executar uma determinada estratégia proposta por uma empresa, é importante que seja criado um projeto – ou mais de um – no qual estarão expressas os objetivos e caminhos que devem ser traçados para que sejam atingidos os objetivos propostos e definidos pelos gestores da empresa.

### **3 PARTE III**

#### **3.1 METODOLOGIA**

O método utilizado no presente trabalho é a pesquisa-ação. De acordo com Thiollent (1988), pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. Dada essa definição, percebe-se que se faz fundamental a participação das pessoas envolvidas nas questões analisadas para a resolução dos problemas propostos.

A pesquisa-ação possui dois objetivos distintos: prático e de conhecimento. O objetivo prático é aquele que visa a contribuir para o melhor equacionamento do problema central da pesquisa, com levantamento de soluções e proposta de ações para ajudar o agente na transformação da situação. O objetivo de conhecimento, por sua vez, tem por finalidade obter informações que seriam de difícil acesso por meio de outros procedimentos. Pode-se dizer que com maior conhecimento, a ação é melhor conduzida.

No caso do presente estudo, o objeto do trabalho é vinculado à empresa inserida no ramo do agronegócio e suas diferentes áreas. Trata-se de uma pesquisa-ação pelo fato de que o autor do estudo está envolvido diretamente com a empresa e, além disso, é parte atuante no processo de decisão atinente à estratégia de diversificação.

Diante disso, de forma a cumprir os objetivos propostos, a presente pesquisa-ação será elaborada de acordo com as seguintes etapas: coleta de dados e análise de dados.

## 3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados, primeira etapa realizada, foi subdividida em outras duas partes, respectivamente: coleta de dados secundários e coleta de dados primários.

### 3.2.1 Coleta de Dados Primários

Os dados primários – informações obtidas diretamente pelo autor da pesquisa, seja através da coleta de busca de informações de terceiros, compilação e organização dessas informações e teorias – foram obtidos através da coleta, análise e compilação de dados feitas junto aos sócios e pessoas envolvidas no processo produtivo da empresa. Foram, também, realizadas entrevistas baseadas em roteiros semi-estruturados, isto é, um roteiro de apoio previamente estabelecido (anexo A). Essas entrevistas foram aplicadas junto aos sócios da empresa. O roteiro foi elaborado juntamente com um dos entrevistados, utilizando-se como apoio informações colhidas junto a órgãos como o Irga, Conab, Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento. As entrevistas foram realizadas, no mês de outubro de 2011, no próprio escritório onde é centralizada a administração da propriedade rural. A aplicação foi feita individualmente com cada um dos sócios, de forma a ver expressas as opiniões próprias e livres de influências.

O propósito dessas entrevistas foi buscar dados sobre o atual momento do negócio; perspectivas sobre o seu futuro; percepções sobre o setor arroseiro e suas diferentes frentes de atuação; forças e fraquezas da empresa; oportunidades e ameaças do mercado; e posicionamento sobre idéia de expansão das atividades da empresa. Com as informações obtidas foi possível situar a empresa dentro do mercado e, assim, relacioná-las com os dados de mercado obtidos junto aos *experts*, de forma a

comparar a empresa em questão, suas aptidões, forças e fraquezas com o restante do mercado.

### **3.2.2 Coleta de Dados Secundários**

Os dados secundários – aqueles que são gerados e/ou organizados por terceiros – foram obtidos através de pesquisas mercadológicas, através de análise de documentos e dados oriundos de órgãos como a Conab, Irga, revistas especializadas no agronegócio e rizicultura, dados do Ministério da Agricultura, bem como em palestras relativas ao assunto. Nessa fase, pretendeu-se buscar dados específicos sobre mercado de secagem, armazenagem e beneficiamento de arroz, tais como produção de arroz em safras atuais e antigas, quantidade de arroz colhido, armazenado e beneficiado. Foram buscados dados, também, sobre o *ranking* das empresas beneficiadoras e as principais atuantes do mercado.

Além dessa pesquisa, como forma de complementação e aprofundamento, para que fosse possível atingir os objetivos de busca de informações de mercado, bem como clientes potenciais, para a prestação de serviço de secagem, armazenagem e beneficiamento, foram aplicadas entrevistas com especialistas (conforme anexo B) abaixo referidos. Para a aplicação das entrevistas, escolheram-se cinco pessoas, de diferentes frentes de atuação, mas todos envolvidos com o mercado de arroz. As entrevistas foram todas aplicadas no momento da elaboração das etapas de análise de mercado e da concorrência na secagem e armazenagem e beneficiamento, entre os meses de outubro e novembro de 2011. Os perfis foram variados, de acordo com a seguinte divisão:

- a) Produtor rural atuante na área de plantação de arroz e que possui estrutura própria para secagem e armazenagem; nessa entrevista buscou-se obter informações relativas ao negócio e percepções do produtor;
- b) Proprietário de empresa que presta serviços de secagem e armazenagem de arroz; teve por finalidade buscar dados e percepções sobre a secagem e

armazenagem, bem como informações passadas sobre o mercado e tendências para o futuro;

- c) Proprietário de empresa que presta serviços de secagem, armazenagem e que também beneficia arroz; a finalidade principal nessa entrevista foi a obtenção de informações gerais e específicas sobre o beneficiamento;
- d) Presidente de Cooperativa Arrozeira e também produtor; com esta entrevista buscou-se obter informações sobre concorrência dos serviços de secagem e armazenagem e dificuldades encontradas para a comercialização e distribuição de arroz beneficiado; e
- e) Engenheiro agrônomo, produtor e prestador de serviço de assessoria técnica na área rural; essa conversa teve por objetivo conhecer mais sobre potenciais pessoas interessadas em contratar serviços de secagem e armazenagem (público alvo).

O questionário foi elaborado e organizado com base nas informações que se pretendia buscar. Buscou-se, com os questionários, obter informações necessárias para o planejamento do processo de expansão. De acordo com Maximiano (2010), é importante ser muito bem elaborado o processo de planejamento de expansão, de forma que se busque o máximo de insumos para o processo de execução da estratégia de expansão. Assim, a elaboração das questões a serem aplicadas deu-se com base em conversas realizadas entre o autor da presente pesquisa e os sócios da empresa objeto da mesma.

Para a definição dos questionamentos, foram utilizadas, ainda, as informações obtidas junto às pesquisas realizadas junto ao Irga, Conab e publicações referentes ao tema. Essas informações foram necessárias para que se pudesse elaborar um roteiro de perguntas em que fossem incluídas questões relativas aos números de mercado, tais com: quantidade de arroz produzida, beneficiada e distribuição de arroz beneficiado por cada uma das empresa em atuação no mercado. As entrevistas foram todas realizadas pessoalmente e aplicadas junto aos entrevistados em seus próprios locais de trabalho, de forma a deixá-los mais a vontade. Essas entrevistas deram-se na forma de conversa informal, em reuniões realizadas diretamente com os entrevistados,

orientadas pelo questionário previamente elaborado (anexo B). Com as entrevistas, pretendeu-se buscar informações relativas ao mercado de secagem, armazenagem e beneficiamento, suas dificuldades e percepções sobre eventual novo *player* nesses mercados, conforme percebe-se pelo anexo C (ao final a pesquisa), no qual foram inseridas as transcrições das entrevistas.

### **3.3 ANÁLISE DE DADOS**

Por último foi feita a análise dos dados coletados. Nessa etapa foram reunidos os dados obtidos junto às etapas de coleta de dados primários e secundários e, então, esses foram processados e analisados, de forma a serem transformados em conclusões. Com as conclusões buscou-se apresentar as respostas para os problemas e objetivos do presente estudo.

#### **3.3.1 Dados Primários**

A busca às informações obtidas junto as diversas fontes já citadas (Irga, Conab, MAPA, etc) foi feita através da internet e de anuários sobre o assunto. Para tanto, foi feita análise desses dados, tendo sido efetuada divisão em: dificuldades de mercado, demanda existente, aumento da produtividade das lavouras e tendências para o mercado de produção/plantação de arroz.

Em decorrência da coleta de dados primários realizada e da análise desses dados obtidos, foi possível buscar informações relativas ao negócio e sua realidade no ano de 2011, serem traçados planos e metas para o futuro. Foram obtidas informações, também, sobre as diferentes possibilidades de atuação em decorrência da expansão do negócio. Além disso, ainda foi elaborada matriz SWOT, a qual possibilitou a

identificação de suas forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças do mercado. Por fim, foi definido posicionamento sobre a expansão da empresa.

### **3.3.2 Dados Secundários**

Já em relação aos dados secundários obtidos, foi possibilitada a definição e enquadramento da empresa em um possível expansão para a área de beneficiamento e uma provável expansão para ao ramo da secagem e armazenagem de arroz. A busca e a análise de dados sobre os mercados sob estudo, bem como a aplicação dos questionários junto aos *experts* permitiu que se traçasse um norte para a ideia de expansão. Isso foi possível em função da obtenção de dados específicos e concretos sobre serviços de secagem e armazenagem, bem como do beneficiamento.

Após a aplicação dos questionários, para a análise desses, foram definidas categorias relevantes, para permitir uma análise de cada ponto abordado. Com isso, foram criadas categorias tais como: empresas existentes; potencial público alvo; dificuldades encontradas na prestação de serviços de secagem e armazenagem e no beneficiamento; e dificuldades para entrar no mercado e vencer barreiras iniciais.

De forma a aproveitar da melhor maneira os dados coletados nas etapas iniciais do estudo, será efetuada, ao final, a análise e interpretação dos mesmos a partir do referencial teórico apresentado. As informações apresentadas na parte das conclusões tem por finalidade trazer vantagens para a empresa em análise, trazendo segurança para a tomada de decisão sobre a expansão do negócio ou não entre as fontes pretendidas.

## 4 PARTE IV

### 4.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

#### 4.1.1 Análise de Mercado e da Concorrência no Beneficiamento

De acordo com informações obtidas junto ao site da Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias, o Brasil, a partir da década de 80 até metade dos anos 90, foi um dos principais importadores mundiais de arroz. Importava o produto dos países vizinhos porque não conseguia suprir a demanda existente apenas com a produção brasileira. Lá pelos idos dos anos 90, essa lacuna passou a ser suprida quase que exclusivamente pelo Uruguai e Argentina. Dado a diversos fatores econômicos, entre eles o menor custo de produção e carga tributária mais branda, fizeram com que houvesse rápida alavancagem de produção, focando no mercado brasileiro. Hoje em dia o Brasil está entre os dez maiores importadores mundiais, absorvendo cerca de 5% de volume de exportações.

O consumo de arroz *per capita* no Brasil varia entre 74 e 76 kg/ano. O consumo, atualmente, está estagnado, apenas acompanhando o crescimento populacional. O arroz branco, que passa por um processo de beneficiamento, no qual é retirada a casca e é feito polimento, ainda é o produto mais consumido.

A estagnação ocorrida no consumo está vinculada ao aumento do poder aquisitivo da população, a partir de 1994 com o Plano Real. Esse aumento acaba por aquecer a economia e propiciar expansão dessa. Em decorrência do enriquecimento da população, o mercado deparou-se com a retração no consumo de arroz e passou a substituí-lo por proteínas animais, massas e produtos elaborados que possuem maior valor agregado.



No que se refere ao setor agroindustrial, há uma clara concentração em pólos de produção, de beneficiamento e de empacotamento em torno das grandes agroindústrias, que como regra estão instaladas próximo às regiões produtoras, em especial no Rio Grande do Sul e na região sudeste do Brasil.

Existem no RS atualmente cerca de 350 engenhos em atividade, cuja produção em 2000 foi de 3,7 milhões de toneladas. Todavia, há em torno de 600 engenhos de arroz no total, situação que demonstra a ociosidade e excesso de oferta no setor. Válido, nesse sentido, analisar quantidade e percentuais de beneficiamento dentro do RS, nos anos de 2007, 2008 e 2009:

**Quadro 2 – Ranking de beneficiamento de arroz em 2009**

**RANKING BENEFICIAMENTO DE ARROZ NO RIO GRANDE DO SUL EM 2009**

Beneficiamento: sacos base casca								
Posição 2009	Posição 2008	Posição 2007	Indústria	Nª Eng.	Volume (sacos 50 kg)	Participação		
						%	Acum. (%)	
1	1	1	Camil Alimentos S.A.	5	12.926.808	12,2%	12,2%	
2	2	2	Josapar - Joaquim Oliveira Participações Ltda.	4	9.176.583	8,7%	20,9%	
3	3	3	Pirahy Alimentos Ltda.	2	6.457.446	6,1%	27,0%	
4	4	6	Nelson Wendt & Cia. Ltda.	1	3.556.469	3,4%	30,4%	
5	7	7	Cooperativa Triticola Sepeense Ltda.	3	3.437.225	3,3%	33,6%	
6	4	6	Camaquã Alimentos Ltda.	1	3.377.273	3,2%	36,8%	
7	9	4	Urbano Agroindustrial Ltda.	1	3.185.717	3,0%	39,8%	
8	6	8	Santa Lúcia S.A.	3	3.012.076	2,8%	42,7%	
9	11	10	Pileco & Cia. Ltda.	1	2.893.758	2,7%	45,4%	
10	5	9	Cooperativa Agroindustrial Alegrete Ltda.	1	2.572.859	2,4%	47,9%	
11	10	11	Zaeli Alimentos Sul Ltda.	1	2.339.463	2,2%	50,1%	
12	13	14	SLC Alimentos S/A	1	2.276.211	2,2%	52,2%	
13	12	19	Engenho A. M. Ltda.	1	2.092.256	2,0%	54,2%	
14	14	12	Dickow & Cia. Ltda.	1	1.919.776	1,8%	56,0%	
15	29	*	Cooperativa Agropecuária de Jacinto Machado	1	1.745.439	1,7%	57,7%	

(Continua)

Posição 2009	Posição 2008	Posição 2007	Indústria	Nº Eng.	Volume (sacos 50 kg)	Participação	
						%	Acum. (%)
16	17	15	Coradini Alimentos Ltda.	2	1.541.820	1,5%	59,1%
17	16	13	Cotrijui - Cooperativa Agropecuária & Industrial	1	1.438.116	1,4%	60,5%
18	15	16	Cerealista Guaira Ltda.	1	1.392.132	1,3%	61,8%
19	20	17	Lineu Pinzon	1	1.377.820	1,3%	63,1%
20	25	30	Arrozeira Pelotas Ind. e Com. de Cereais Ltda.	1	1.284.241	1,2%	64,3%
21	22	21	Cerealista Albaruska Ltda.	1	1.175.008	1,1%	65,4%
22	21	25	Engenho Coradini Ltda.	2	1.094.485	1,0%	66,5%
23	*	*	Agrocred Comércio e Serviços Ltda.	1	1.086.970	1,0%	67,5%
24	19	26	Cooperativa Agrícola Cachoeirense Ltda.	1	943.686	0,9%	68,4%
25	23	22	ARROZELLA - Arrozeira Torella Ltda.	1	885.311	0,8%	69,2%
26	18	18	Cooperativa Arrozeira Extremo Sul Ltda.	1	857.097	0,8%	70,0%
27	33	35	A. Milanez & Cia. Ltda.	1	851.261	0,8%	70,8%
28	27	*	Líder do Sul Alimentos Ltda.	1	814.033	0,8%	71,6%
29	30	24	Marzani Alimentos Ltda.	1	781.338	0,7%	72,4%
30	36	*	COARROZ - Cooperativa Agroindustrial Rosariense	1	757.451	0,7%	73,1%
31	31	32	Arrozeira Sepeense S/A	2	711.408	0,7%	73,7%
32	34	34	Alfredo A. Treichel & Cia. Ltda.	1	692.930	0,7%	74,4%
33	32	28	Raroz Agroindustrial do Sul Ltda.	1	687.336	0,7%	75,1%
34	26	38	Cerealista Coradini Ltda.	1	678.466	0,6%	75,7%
35	38	*	Arrozeira Bom Jesus Ltda.	1	646.406	0,6%	76,3%
36	28	27	Produtos Alimentícios Orlandia S/A Com. Ind.	1	605.255	0,6%	76,9%
37	35	31	Cooperativa Agrícola Rio Pardo Ltda.	1	600.803	0,6%	77,4%
38	39	33	J. Figuera & Cia. Ltda.	1	567.366	0,5%	78,0%
39	42	20	Cooperativa Arrozeira Palmares Ltda.	1	538.260	0,5%	78,5%
40	40	36	CODIL Alimentos Ltda.	1	521.543	0,5%	79,0%
41	43	42	Cooperativa Triticola de Espumoso Ltda.	2	483.967	0,5%	79,4%
42	41	44	Rosina Ind. Transporte e Comércio de Cereais Ltda.	1	479.099	0,5%	79,9%
43	*	*	Imp. e Exp. de Cereais Rosvare Ltda.	1	466.566	0,4%	80,3%
44	44	39	CIA GRO - Comércio e Representações de Insumos Agrícolas Ltda.	1	463.503	0,4%	80,8%
45	*	*	Ceolin & Cia. Ltda.	1	463.061	0,4%	81,2%
46	47	41	Quero-Quero Ind. e Comércio de Cereais	1	449.474	0,4%	81,6%
47	*	*	Hening & Cia. Ltda.	1	448.676	0,4%	82,1%
48	37	37	Cooperativa Triticola Caçapavana Ltda.	1	448.072	0,4%	82,5%
49	45	29	EFEGE - Armazenamento e Administração de Bens Ltda.	1	445.177	0,4%	82,9%
50	48	43	Cooperativa Rizícola Pitangueiras Ltda.	1	439.191	0,4%	83,3%
<b>Total beneficiado no ranking das 50 maiores</b>				<b>66</b>	<b>88.086.687</b>	<b>83,3%</b>	
<b>51 a 247</b>	<b>51 a 248</b>	<b>51 a 251</b>	<b>Demais Indústrias</b>	<b>198</b>	<b>17.628.681</b>	<b>100,0%</b>	
<b>Total beneficiado no Rio Grande do Sul em 2009</b>				<b>264</b>	<b>105.715.368</b>	<b>100,0%</b>	

Fonte: Divisão Financeira e Contábil/Taxa CDO

Elab.: Seção de Política Setorial

Fonte: IRGA.

Além disso, da produção gaúcha de arroz, uma média de 20% tem sido exportada anualmente para outros Estados, ainda em casca. Isto se deve pelo fato de que o produto oriundo do RS, de maior qualidade, serve para formar um produto mais homogêneo e alavancar a qualidade do produto originário dos outros estados do país. Do total de arroz beneficiado no estado, apenas 12% é mantida em solo gaúcho. O restante é enviado na proporção de 50% para São Paulo, 20% para o Rio de Janeiro e os demais 18% são enviados para os demais estados do Brasil.

No que se refere ao preço de comercialização, a definição é feita considerando diferentes fatores: classe, tipo e percentagem de grãos inteiros. São Paulo, como principal polo consumidor de arroz proveniente da Região Sul, juntamente com o Rio Grande do Sul, pela qualidade e volume de arroz produzido, exercem forte influência na formação de preço do cereal.

Uma das principais barreiras, hoje em dia, além da grande quantidade de arroz – tanto em casca quanto beneficiado – existente à disposição no mercado, há uma enorme pressão por parte das grandes redes de supermercados. Essas empresas, dada a grande quantidade de empresas beneficiadoras possuem um poder de barganha exagerado. Isso faz com que os preços fiquem achatados para os produtores e beneficiadores, sem que haja benefício do consumidor.

De acordo com as entrevistas aplicadas, restou claro que, em relação ao mercado de beneficiamento de arroz, a grande dificuldade encontrada é a questão da comercialização. A atividade toda pode ser dividida em três diferentes etapas: compra de matéria-prima, produção/beneficiamento e comercialização.

A compra de matéria-prima, principalmente nos dias de hoje não apresenta maiores complicadores. Há excedente de grãos no mercado e, com isso, o custo da matéria-prima tende a baixar. Dependendo da quantidade de arroz a ser beneficiado, poderá dificultar o desenvolvimento da atividade. Se processar uma quantidade muito grande de grãos, a empresa deverá ter uma capital de giro maior. Em se tratando de uma empresa que está entrando no mercado, a tendência é que haja uma barreira inicial que deve ser quebrada: a dificuldade de se obter prazos maiores para pagamento da matéria-prima. Fora essa questão, a chance de haver problema para aquisição dos insumos para produção se dará apenas no caso de quebra generalizada

de safra. Analisando o histórico das colheitas, foram poucos os casos de quebra e diminuição drástica da oferta.

O desenvolvimento da atividade de beneficiamento não apresenta maiores complicadores ou maior complexidade. Precisa-se ter maquinário de qualidade e um controle de produção aprimorado. Em sendo observados esses dois pontos, a tendência é que se apresente uma produção enxuta e de qualidade. Os problemas encontrados são, na maior parte dos casos, problemas comuns aos encontrados em outras frentes de produção e beneficiamento de grãos.

O problema maior está na comercialização da produção. O mercado atual está nas mãos de algumas poucas grandes indústrias. Conforme quadro anterior (quadro 2), as 10 maiores indústrias do estado do Rio Grande do Sul beneficiam quase 50% do total de arroz descascado. Algumas dessas são indústrias de grande porte e que possuem outras frentes de negócios. Essas empresas acabam por possuir um poder de barganha muito grande; se aproveitam de uma cadeia de distribuição já existente e desenvolvida, de forma a obrigarem os distribuidores a oferecerem seus produtos para os consumidores; e podem operar com uma margem de lucro quase mínima, dado que conseguem comercializar uma quantidade muito grande de arroz beneficiado.

Percebe-se, então, que o mercado de beneficiamento de arroz é muito concorrido e há muitos complicadores que dificultam a entrada no mercado, bem como complicam as empresas se manterem e se fixarem nesse mesmo mercado.

#### **4.1.2 Análise de Mercado e da Concorrência na Secagem e Armazenagem**

Ao contrário do que ocorre no mercado de beneficiamento, o mercado de secagem e armazenagem de grãos é muito mais informal e pouco profissionalizado.

O arroz recém-colhido, vindo do campo, em geral apresenta um grau de umidade excessivo para ser armazenado, razão pela qual se faz necessária a secagem. Esta tarefa é imprescindível, porque um grau de umidade elevado provoca perdas da qualidade, do poder germinativo e do vigor, durante a armazenagem. O grau de

umidade elevado pode afetar a qualidade da semente ou grão, não só no período de armazenamento, mas também durante as operações de beneficiamento e classificação, dificultando ou impedindo o funcionamento do maquinário

O arroz é um produto sazonal, necessitando ser armazenado ao longo do ano para que satisfaça as demandas industriais e comerciais, bem como para poder oportunizar aos produtores preços mais elevados para uma venda na entre-safra. A armazenagem deve ser conduzida de forma adequada, objetivando minimizar a deterioração do produto. Para isso, o arroz deve ser armazenado com umidade e temperatura determinadas, evitando o ataque de fungos e insetos e reduzindo o metabolismo dos grãos.

Inicialmente, faz-se oportuno apresentar a realidade dos pequenos produtores, que possuem equipes pequenas de trabalho, em geral compostas apenas por mão de obra familiar. Em alguns casos há necessidade de se chamar algum auxiliar temporário, mas a estrutura é enxuta. E geral, essas pessoas arrendam certa área e o pagamento é feito com base em percentual previamente acordado.

Com isso, dada a ausência de uma estrutura com mais equipamentos, ou por não ser própria ou por não terem condições de financiar uma obra de custo elevado, acabam por efetuar a secagem e armazenagem de sua produção junto a empresas prestadoras desse serviço. Além disso, tem-se percebido uma tendência de que os proprietários das áreas rurais diminuam a sua atuação e passem a arrendar suas terras através de parcerias.

Assim, através dos contratos parceria e arrendamento rural, os arrendatários, como regra geral, entram nas áreas de terceiros e efetuam a preparação do solo, plantação, controle de água e, por último, a colheita. As estruturas existentes nas propriedades rurais são utilizadas pelos arrendantes/proprietários. Os arrendatários, então, ficam sem possibilidade de efetuar a secagem dos grãos, bem como ficam sem espaço para armazenarem a produção que lhes é cabida em função dos contratos de arrendamento ou de parceria.

Alguns produtores, por sua vez, efetuam a secagem dentro das próprias propriedades, mas não possuem espaço para armazenagem. Por não possuírem silos de armazenagem, acabam por levar direto para as indústrias que efetuam o

beneficiamento. Essa situação acaba por dar menor margem de negociação aos produtores, que precisam se render aos preços praticados pelas indústrias na época da colheita. Como regra, como há uma oferta muito grande nessa época do ano, acaba por haver uma queda no preço praticado para a compra da saca de arroz. Efetuando a secagem antes de negociar com as indústrias, o arrozeiro ganha poder de barganha, o que não acontece quando entrega o grão diretamente. Dentro dessa realidade, o produtor pode consultar vários compradores, sem ter que vender o seu arroz para apenas uma indústria.

Alem dessa questão pontual dos produtores da região, surgem possibilidades em decorrência de ações governamentais, para a retirada de produto do mercado – PEP e mercado de opção. Em decorrência da intervenção governamental, os silos são obrigados a manter armazenado o arroz adquirido pelo governo. Dada a realidade de mercado, a tendência é que o arroz do governo fique armazenado por um longo período, ocupando espaço de armazenagem e, assim, diminuindo a oferta de armazéns para o mercado.

Dada essa realidade de mercado, surge a oportunidade de negócio pouco explorada na região em que a empresa está localizada. São poucas as empresas que prestam esse tipo de serviço e, em geral, essas atingem a sua capacidade total de secagem e armazenagem. Mesmo assim, muitos são os produtores que não conseguem ser atendidos por essas empresas e precisam armazenar suas produções em locais muito distantes da região onde plantam. Isso acaba por estar associado a um gasto exagerado com frete e uma dificuldade de ter acesso/controlar a sua produção. Percebe-se, então, uma necessidade existente na região, mas que atualmente não é atingida.

### 4.1.3 Análise das Entrevistas

Nesta parte do presente capítulo pretende-se trazer o resultado das entrevistas em profundidade aplicadas, de forma a alinhar o conhecimento técnico e prático dos entrevistados ao escopo do presente estudo.

Visando buscar informações do mercado do arroz como um todo e, principalmente, dos mercados de secagem, armazenagem e beneficiamento do grão, foi elaborado roteiro semi-estruturado com questões a serem aplicadas junto aos entrevistados. Foram buscados diferentes perfis para os entrevistados, de acordo com os perfis abaixo apresentados.

Ao todo foram aplicadas cinco entrevistas, sendo que os diferentes entrevistados podem ser caracterizados:

**Quadro 3 - Entrevistados**

<b>:Entrevistado</b>	<b>Ocupação/caracterização</b>
Moacir Pivetta	Produtor rural na cidade de Mostardas/RS. Dedicar-se ao agronegócio há mais de 30 anos, atuando também na pecuária. Possui maquinários e estrutura própria. Efetua a venda e sua produção para empresas que beneficiam e comercializam o arroz. Possui conhecimento mais técnico do negócio, não possui conhecimento muito aprofundado sobre o mercado.
Paulo Oliveira	Proprietário da empresa Arroz 3 Laços, que presta serviço de secagem e armazenagem de grãos. Situada em Santo Antonio da Patrulha/RS. Também é produtor rural, mas possui um parceiro que executa toda a produção. Possui capacidade para armazenar 150 mil sacas de arroz e seus silos estão cadastrados junto a Conab, de forma que armazena arroz para o governo. Já atuou no

	<p>beneficiamento de grãos, mas resolveu abandonar a atividade em função de modificações do mercado distribuidor. Essa alteração de mercado deu-se, mais fortemente, há mais ou menos 06 anos atrás, quando o Brasil passou a ser auto-suficiente na produção do grão.</p>
Daniel Massulo	<p>Proprietário da empresa Massulo Comércio e Beneficiamento de Arroz, que presta serviços de secagem, armazenagem e beneficiamento de arroz, também em Santo Antonio da Patrulha. Permite aos clientes utilizarem a estrutura de armazenagem por mais tempo sem que haja cobrança extra. Possui capacidade para armazenar 50 mil sacas de arroz. Faz uma pré-secagem do arroz em secadores, sendo que a finalização é feita com ar quente dentro dos silos. Presta serviço de beneficiamento de arroz. Não possui marca própria, apenas beneficiando para terceiros. Possui um cliente (que produz arroz parbolizado e não tem capacidade de produzir arroz branco) que demanda quase toda a sua produção. Possui capacidade para beneficiar 30 mil sacos de arroz por mês, o que torna uma empresa de pequeno porte quando comparada com as demais do mercado.</p>
Francisco Selistre	<p>Produtor rural e diretor presidente da Cooperativa Arrozeira de Palmares do Sul/RS. Trabalhou por alguns anos junto a outros produtores rurais, exercendo a função de administrador. Atualmente possui lavoura própria (em área própria), sendo que possui um parceiro que executa todo o trabalho. É associado da Cooperativa e possui quota elevada, o que permite que encaminhe toda a sua produção para secagem e armazenagem junto a Cooperativa, sem que fique com qualquer parte a descoberto.</p>



Flavio Malamut	<p>Engenheiro agrônomo, produtor rural na cidade de Viamão/RS e prestador de serviços de assessoria técnica na área rural, nas cidades de Viamão, Mostardas, Gravataí, Nova Santa Rita, Barra do Ribeiro, entre outras. A produção dele se dá em área arrendada. Possui estrutura de secagem e armazenagem, aluga silos e parte entrega para a Cooperativa de Palmares do Sul, dado que é sócio. Possui capacidade para armazenar pequena quantidade da produção – pouco mais de 10mil sacas de arroz na área em que efetua a plantação. Além dessa estrutura, aluga outros silos para efetuar secagem de sua produção. Vai deixar de alugar, dado que essa estrutura está obsoleta e gera muita dedicação e pouca rentabilidade. Assim, preferiu despende energia com negócios mais lucrativos. Está freqüentemente em contato com outros produtores e responsáveis por empresas vinculadas ao agronegócio.</p>
----------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

A diferente frente de atuação de cada um dos entrevistados possibilitou que fossem colhidas informações distintas e complementares, algumas mais focadas na prestação dos serviços e outras ficaram mais voltadas para o mercado. Com esses dados colhidos foi possível dar continuidade ao estudo. Além disso, as entrevistas auxiliaram na geração de informação para a tomada de decisão da empresa objeto do presente estudo em relação à viabilidade de crescimento baseado nas idéias inicialmente definidas.

#### 4.1.4 Observações dos *Experts* Sobre a Secagem e Armazenagem

Em relação às dificuldades de efetuar a secagem e armazenagem, Moacir Pivetta não elencou pontos mais complexos. Comentou que é preciso ter cuidado para manter uma temperatura constante para secagem, de forma a não expor o grão a variações bruscas, o que favorece a quebra dos mesmos. Em relação à armazenagem, disse que é preciso tomar cuidado para ventilar os grãos, para evitar o aumento da temperatura, o que propicia o aumento da umidade e o conseqüente amarelamento.

Na questão do silo secador tem que ter muito cuidado na hora de jogar o arroz verde no silo e de controlar a umidade: não pode ter muita umidade, porque pode trazer o problema de amarelar o grão. [...] Pode dar problema. Pode gerar fungo e aí, sim, isso dá ainda mais problema e afeta na qualidade de todos” (informação verbal)<sup>6</sup>.

Paulo Oliveira, por sua vez, analisou ambos os negócios em que está envolvido hoje em dia: secagem e armazenagem.

Armazenagem, que é o que eu faço, existe uma carência ainda de estrutura, armazéns. Tem muitas estruturas que não conseguem operar por questões de documentação e até por serem inviáveis, muito antigas. Por isso, se tu pensar que a produção da lavoura ainda tende a ser superior, dá pra se ver que esse é um mercado interessante. Interessante nem do ponto de vista econômico, mas é um negócio que vai crescer em função da tecnologia.

Considerando que em função das novas tecnologias existentes, novas sementes imunes a pestes, maquinários mais eficientes... eu percebo um aumento muito grande na questão da produtividade. Todo ano se consegue produzir mais arroz em uma mesma área. Pra mi, com isso surge uma maior procura para esses serviços. As pessoas não tem dinheiro para investir em armazenagem, elas preferem deixar de ganhar uma parte todo ano, do que desembolsar uma quantidade grande de dinheiro. [...] Eu tenho um cliente, que eu atendo aqui, uns dois ou três, que eles fizeram a instalação pra uma certa quantidade. Hoje eles tão produzindo o dobro, na mesma peça (informação verbal)<sup>7</sup>.

Afirmou que das duas atividades, a armazenagem é a mais vantajosa. Possui baixo custo e melhor retorno.

Aquele (secagem com gás) é interessante. É bem interessante, mas é muito caro. O custo do gás, a gente já fez essa pesquisa, e umas 5 vezes mais cara

---

<sup>6</sup> Entrevista realizada com Moacir Pivetta.

<sup>7</sup> Entrevista realizada com Paulo Oliveira.

que a lenha – até em termos de energia também, porque se demora uns 30 dias pra secar um silo. E um silo não é, não foi feito pra uma produção grande, bem feita. É tudo uma coisa meio enjambrada. Se os nossos silos fossem melhores, melhor dimensionados, com ventilação. Isso tudo tá faltando. [...] Os fatores limitantes do negócio é que eles operam com uma margem de lucro muito pequena. Custo da mão de obra, o arroz vale pouco. Eu trabalho com percentual. Então, seria preciso que se ganhasse mais pra se poder investir mais no negócio. E isso é o caso do gás, que tu comentou. Pra botar gás é muito caro. Se a gente conseguisse colocar esse gás natural, que viria da Bolívia, passando lá de longe, Igrejinha, pela fábrica da Schincariol, vindo de Santa Catarina, por aquela região de Criciúma poderia vir o gás natural. Aquilo valorizou tremendamente aquelas terras, e a nossa região não tem. Tem mais é indústria aí, né, tchê. Por isso não me consta que o gás natural tenha chegado na agricultura. Até acho que não é o objetivo, mas ajudaria muito. Outra questão é que a secagem é muito mais custosa do que a armazenagem. Depois do grão tá seco, precisa só deixar o ventilador ligado para arejar o arroz (informação verbal)<sup>8</sup>.

A secagem, por sua vez, é a atividade mais onerosa para a empresa que executa. O custo elevado se dá com despesas como lenha utilizada na fomalha do secador e em pequenas fomalhas que ficam próximas ao ventilador de cada silo. Ressaltou, entretanto, ser mais fácil se obter produto para armazenagem e secagem do que apenas para armazenagem. Na grande maioria das vezes, os dois serviços são vendidos em conjunto.

Destacou, ainda, a possibilidade de atingir um nicho de mercado cada vez mais crescente e, atualmente, carente de oferta: a armazenagem das compras realizadas pelo governo federal, por intermédio da Conab. Segundo Paulo, o mercado vem apresentando um crescimento elevado a cada ano e, em contrapartida, o mercado não absorve a demanda existente. Dificilmente o mercado conseguirá suprir as novas demandas que surgem anualmente. A contrapartida para o armazenamento para a Conab é significativa e maior do que o preço pago pelo mercado.

Daniel Massulo disse que o processo de secagem e armazenagem não possui muitos complicadores. Em sabendo operar, não há com que se preocupar. Ele diz: “Não tenho dificuldade nenhuma, é um processo formal, padrão.”

Durante a entrevista realizada com Francisco Selistre, restou claro que, em relação ao mercado de secagem e armazenagem de arroz, há uma carência grande na região do litoral norte gaúcho. Entende, assim como Oliveira, que existe tal carência nos dias de hoje em virtude do aumento gradativo e substancial da produtividade de

---

<sup>8</sup> Entrevista realizada com Paulo Oliveira.

arroz na região; e devido a planos do governo para retirar produto do mercado – PEP e mercado de opção. Em decorrência da intervenção governamental, os silos são obrigados a manter armazenado o arroz adquirido pelo governo. Dada a realidade de mercado, a tendência é que o arroz do governo fique armazenado por um longo período, ocupando espaço de armazenagem e, assim, diminuindo a oferta de armazéns para o mercado. Acredita que as empresas da região que prestam os serviços de armazenagem e secagem não estão atendendo toda a demanda existente.

Tem uma deficiência de secagem e de armazenagem. Isso é da região e do mercado todo. No geral. Além disso, tem esses mecanismos do governo também, o PEP e opção de venda. Isso tudo faz com que o arroz fique armazenado em silos cadastrados na Conab. O dono do silo, quando isso acontece, recebe um pagamento mensal do governo. Isso é muito bom, tem um retorno muito bom (informação verbal)<sup>9</sup>.

Flávio Malamut, em relação à secagem e armazenagem de grãos, fez breve análise sobre empresas que prestam esse serviço na região. Algumas empresas prestam o serviço; algumas ficam mais voltadas para atender as necessidades do governo – Conab – sem poder receber mais produtos de outros produtores. Disse que, em momentos de crise, o frete para transporte até as empresas armazenadores fica muito pesado. Em momentos de normalidade do mercado, para Malamut, a confiança na empresa que presta o serviço conta muito mais do que o valor frete.

Flavio entende que não há dificuldades para efetuar secagem e armazenagem, contanto que o equipamento seja de qualidade e passe por revisões periódicas. O problema está em a estrutura ser antiga e obsoleta. Destacou que cuidados são mínimos, entre eles limpeza, higiene e cuidados técnicos. Um dos problemas é a empresa se deparar com problemas durante a secagem: se enfrentar problemas (arroz amarelar, por exemplo), pode perder toda a produção incluída em um silo.

Eu digo se o equipamento é bom – eu trabalhei com equipamento bom em Cidreira, fazia arroz de altíssima qualidade, e nunca tive nenhum drama, nenhum problema, nenhuma dificuldade. Problema é se a estrutura é ruim. Isso é ruim. Se pegar negócio velho, desajeitado, isso é ruim. Os cuidados que tu tem que ter são mínimos. São coisas que os caras não fazem de relapso. É uma coisa muito simples. É o básico, é o cara saber que, se ele tá lidando com alimentação, ele tem que ter higiene. [...] Só que se tu tomar ferro, num silo de

---

<sup>9</sup> Entrevista realizada com Francisco Selistre.

arroz, te arrebenta por uns 4 ou 5 anos. Isso que tu não pode deixar acontecer. E pra isso tu tem que ser muito cuidadoso (informação verbal)<sup>10</sup>.

Como público alvo para esse tipo de serviço, acredita que o maior potencial estaria em atender a demanda de arrendatários. A procura para arrendar terras e plantar, atualmente, é muito alta. Essas pessoas, por não estarem trabalhando em áreas próprias e pelo custo envolvido na montagem de estrutura, não têm capacidade nem interesse em possuírem estrutura própria. Tendem a preferir a busca por empresas que prestem esse tipo de serviço.

Paulo Oliveira também destacou essa questão de aquisições feitas pelo governo federal. Entende que surge nova demanda para armazenagem quando ocorrem essas aquisições, dado que é necessário que os grãos sejam armazenados em silos credenciados pela Conab – Companhia Nacional de Abastecimento. Isso ocorre porque o governo paga mensalmente um dado valor para cada saca de arroz armazenada. No caso em questão, o valor pago pelo governo é superior ao preço de mercado e o custo desse serviço é baixo e não há inadimplência.

O Domingos é realmente um profissional da área, faz isso como prestação de serviço, mas o foco dele hoje é atender às necessidades de estoque do governo (Conab). [...] Ano que vem, provavelmente, ele não recebe um kg de arroz. Tudo vai estar comprometido com a Conab. Tem diversos outros ali na volta, que são menores, e que, quase que invariavelmente, são gente que quebrou plantando e que ficaram a estrutura que sobrou pra gerar renda (informação verbal)<sup>11</sup>.

Dada essa nova realidade de mercado, tanto Francisco quanto Paulo e Flavio percebem e acreditam que há muita demanda não atendida hoje em dia nessas duas frentes de negócio, seja para a prestação de serviço para a Conab – órgão do governo federal – quanto para produtores particulares da região.

---

<sup>10</sup> Entrevista realizada com Flávio Malamut.

<sup>11</sup> Entrevista realizada com Paulo Oliveira.

#### 4.1.5 Observações dos *Experts* Sobre o Beneficiamento

No que se refere ao beneficiamento, Pivetta informou não ter muitos dados nem muito conhecimento sobre a atividade. Entretanto, com base no seu conhecimento do produto, acredita não haver maiores complicadores no processo de beneficiamento. Acredita, entretanto, que a dificuldade está em distribuir a produção.

Pivetta diz: “Não tem muita complicação no processo todo. O mais difícil acho que é colocar o produto no mercado, vender o arroz descascado.”

Nesse sentido, válido destacar a posição de Paulo Oliveira. Ele já atuou no beneficiamento de grãos, mas resolver abandonar a atividade em função de modificações do mercado distribuidor. Essa alteração de mercado deu-se, mais fortemente, há mais ou menos seis anos atrás, quando o Brasil passou a ser auto-suficiente na produção do grão.

Te diria assim: há trinta anos atrás tudo que se fazia vendia. O Brasil produzia sessenta, setenta por cento dentro do seu consumo. Não precisava agregar valor, era só produzir e vender, porque se tinha um mercado interno todo pra abastecer. Então se produzia, se beneficiava tudo, e tudo se vendia. Se vendia e se importavam sementes. Mas o que aconteceu: de cinco a seis anos pra cá, a coisa apertou, mercado ficou acirrado, e o produto nosso, do brasileiro, virou excedente. O Brasil passou a importar do Mercosul e alguma coisa vinha de fora. Pra brigar nesse mercado, que tá com coisa sobrando, tem que ser extremamente competente pra brigar (informação verbal)<sup>12</sup>.

Com isso, houve sensível queda no valor da saca de arroz e, conseqüentemente, no valor do produto beneficiado. Além disso, houve alteração no que toca à distribuição da produção: anteriormente havia mais concorrentes, mas todos similares em questão de tamanho e estrutura; há alguns anos as grandes beneficiadoras passaram a dominar o mercado e limitar a entrada de beneficiadores menores nos grandes distribuidores. Optou Paulo Oliveira, assim, em abandonar o beneficiamento.

Massulo, no que se refere ao beneficiamento do grão, afirma não possuir marca própria para distribuição no mercado. Possui um cliente que demanda quase toda a produção. Quando questionado sobre a viabilidade de conseguir manter o negócio no caso de precisar efetuar a venda de seus produtos, com marca própria direto a

---

<sup>12</sup> Entrevista realizada com Paulo Oliveira.

distribuidores, não esboçou uma reação positiva. Comentou que se trata de um ramo de difícil penetração e que é preciso ter contratos bem amarrados para se ter sucesso no negócio.

Segundo Selistre, em posição contrária à carência existente na questão da armazenagem, está o ramo do beneficiamento. Afirmou que existem muitas empresas nessa área. Para ele, o mercado já está totalmente saturado e, além disso, há um predomínio de grandes empresas que atuam em diversas frentes. Essas grandes empresas entram e mexem muito com o mercado, dado que podem trabalhar com uma margem de lucro baixíssima (possuem outros grandes negócios), apenas para serem líderes e prejudicarem os concorrentes.

A concorrência é muito acirrada hoje em dia. Tem muita gente beneficiando arroz e fica muito difícil conseguir se manter no mercado. Os supermercados cobram taxas muito altas para manter o teu produto em local visível aos clientes. Até na concorrência, me esqueci de citar, tem um fato de que tá pesando muito que é a questão dos ativos. Tem empresas grandes produzindo arroz que tem outros ativos e, com isso, podem baixar muito o preço final dos produtos porque possuem outros negócios que ajudam a manter no positivo a empresa (informação verbal)<sup>13</sup>.

Para esse expert, será vitoriosa, nesse ramo, a empresa que conseguir comprar matéria-prima com qualidade e com o preço mais baixo possível. Acredita que a vantagem entre as concorrentes se dá nessa frente; no que se refere ao funcionamento e administração da fábrica e administração não há como se diferenciar muito. Além disso, entende ser fundamental um bom canal de distribuição da produção, outro fator que agrega vantagem às concorrentes mais fortes, que acabam por ser as líderes de mercado (Camil, Tio João, Josapar, Pilecco, entre outras).

De acordo com o conhecimento de Malamut, a margem de lucro, nesse tipo de atividade, é muito pequena. Para ter um retorno considerável, há dois meios para se manter no mercado: beneficiar uma quantidade muito grande de arroz; ou, no caso de empresas menores, a chance de sobreviver se dá apenas no caso de não se declarar tudo que produz e deixar de pagar imposto sobre toda a operação. Não acredita que uma empresa desse ramo possa vir a ter um resultado positivo e margem de lucro

---

<sup>13</sup> Entrevista realizada com Francisco Selistre.

maior se a empresa não tiver porte considerável. Por um lado, diz que o giro financeiro é muito rápido, mas o capital de giro deve ser muito grande.

Tem que ter um capital de giro muito grande, e isso algumas indústrias tão tirando de letra, armazenando o arroz dos clientes deles. Aí tem uma outra sem vergonhice nesse negócio, que é o arroz que tá dentro da indústria é normalmente um ou dois reais mais barato que aquele que tá fora. Se tu quiser tirar o arroz dali, vai ter que pagar. [...] (Em relação à matéria-prima) Não tem problema, não é dificuldade. Se tu tiver armazenagem, tu não nem ter problema em convencer alguém a tua volta a depositar contigo o arroz. E aí tu usa sem cobrar o estoque. É assim que tem funcionado. Isso não é algo visto como grande problema. O grande problema é tu ter tamanho pra conseguir ser alguém, dentro desse negócio de arroz (informação verbal)<sup>14</sup>.

A dificuldade, para Flavio, no que se refere à obtenção de matéria-prima é mínima, ainda mais se a empresa tiver prestação de serviço de secagem e armazenagem. Além de facilitar a obtenção de matéria-prima, nesse caso, as empresas giram com o produto que já possuem em estocado. Se o cliente da armazenagem quiser resgatar sua produção, pode-se entregar outro arroz que não o depositado.

(Em relação à obtenção de matéria-prima) Não tem problema, não é dificuldade. Se tu tiver armazenagem, tu não nem ter problema em convencer alguém a tua volta a depositar contigo o arroz. E aí tu usa sem cobrar o estoque. É assim que tem funcionado. Isso não é algo visto como grande problema. O grande problema é tu ter tamanho pra conseguir ser alguém, dentro desse negócio de arroz (informação verbal)<sup>15</sup>.

Outro ponto que destaca como sendo adverso, é a dificuldade de entrar no mercado e de conseguir expandir a atuação. Para isso, é necessário criar uma marca e adquirir confiança do mercado. Além de isso ser bastante oneroso, leva-se tempo para haver consolidação no mercado. Destaca, ainda, ser muito fácil sair do mercado: qualquer pequeno erro prejudica a empresa e pode dificultar a permanência no mercado.

E (é difícil) tu conseguir entrar (no mercado). Tudo que eu ouço do pessoal da indústria é que não é fácil tu adquirir uma marca, tu conseguir a confiança do mercado e ficar assim, e é muito rápido pra tu sair fora. Muito fácil: um erro, uma estratégia errada, um problema administrativo – (a Cooperativa Arrozeira Palmares) teve um incêndio. Tava beneficiando quase 120.000 sacos/mês, baixou pra 30, agora tá, há dois anos depois, parece que chegou a 70 de novo.

<sup>14</sup> Entrevista realizada com Flávio Malamut.

<sup>15</sup> Entrevista realizada com Flávio Malamut.



Aí tu vê: de 120, cai pra 30 e, em dois anos, conseguiu chegar só a 70 (informação verbal)<sup>16</sup>.

## 4.2 ANÁLISE INTERNA E EXTERNA DA EMPRESA

De forma a se desenvolver a análise interna da empresa, foram realizadas entrevistas e *brainstorms* junto a dois sócios e mais colaborador diretamente envolvido com o negócio. As entrevistas foram realizadas através da aplicação de questionário semi-estruturado com questões a serem aplicadas junto aos entrevistados. Durante as entrevistas, foram abordados temas relativos à percepção do negócio em seu atual momento; perspectivas de futuro para o negócio; forças e fraquezas; oportunidades e ameaças; percepção do setor em que a empresa esta inserida e pretende se inserir; e posicionamento sobre as idéias de expansão.

Após a mudança de sede e local de produção, a empresa passou a ter uma maior importância para os entrevistados. Produzia-se em uma área limitada, devido a fatores hídricos. Assim, quando assumiram o controle da nova área, passou a haver uma demanda de maior esforço e dedicação dos entrevistados. Isso porque a empresa, na antiga sede, produzia um arroz de menor qualidade e que trazia um retorno pequeno retorno financeiro. De forma a compensar esse faturamento menor, na antiga sede era prestado o serviço de secagem a armazenagem de arroz para terceiros.

Na nova área, por estar inserida em um local que possibilita uma produção muito maior e de maior qualidade, foi necessária uma dedicação maior e um acompanhamento mais próximo por parte dos entrevistados. Em contrapartida a essa maior dedicação requerida, nos dias de hoje o faturamento a empresa viu quadruplicado o seu faturamento.

Em relação ao futuro, os entrevistados ficam apreensivos no que se refere a uma eventual quebra de safra em decorrência de fatores climáticos incontrolláveis. Outro fator que gera preocupação é a grande quantidade de arroz oriundo do Mercosul e que acaba por derrubar o preço da saca. Com decorrência dessa diminuição do preço de

---

<sup>16</sup> Entrevista realizada com Flávio Malamut.

venda da saca de arroz, é afetado diretamente o faturamento da empresa. Deixando de lado essas questões intrinsecamente ligadas ao ramo de negócio, a vontade dos entrevistados é aumentar o faturamento para poder reinvestir no negócio e, assim, além da atual idéia de prestar serviço de secagem e armazenagem e efetuar o beneficiamento do grão, adquirir áreas próximas e aumentar o tamanho de sua produção.

De forma a possibilitar que seja traçado um plano mais concreto para o futuro e possível crescimento da empresa, faz-se importante analisar as forças e fraquezas da empresa, bem como as oportunidades e ameaças do mercado.

#### **4.2.1 Análise Interna**

A partir das entrevistas aplicadas com os *experts* e juntamente com os dirigentes da empresa, foram obtidas as informações necessárias para que se pudessem definir as forças e as fraquezas da empresa, bem como as oportunidades e as ameaças do mercado. Após a definição de cada um dos pontos, que foram definidos nas entrevistas aplicadas na parte da análise interna da empresa, foi atribuído o grau de importância de cada tópico listado.

Essa definição de importância foi realizada com base no conhecimento empírico dos entrevistados vinculados a empresa, assim como serviram de apoio as informações coletadas junto aos *experts*. A ajuda decorrente das entrevistas com os técnicos no ramo foi fundamental para complementar dados e informações que estavam necessitando de uma complementação técnica.

Seguem, assim, os tópicos relativos às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, juntamente com seus respectivos graus de importância e síntese da importância de cada ponto.

#### 4.2.1.1 Forças

- **Conhecimento técnico das pessoas envolvidas na produção**

Grau de importância: GRANDE

Os empregados envolvidos na produção possuem um conhecimento técnico do produto muito elevado. Trabalham junto à empresa há mais de 30 anos e possuem benefícios/vantagens estipuladas pelos gestores do negócio que faz com que tenham interesse em permanecer vinculados à empresa.

- **Eficácia na utilização de insumos**

Grau de importância: GRANDE

Por possuírem o conhecimento muito aprofundado sobre o arroz, conseguem utilizar os insumos da maneira mais apropriada e eficaz possível. Quase não há desperdício de insumos, nem mesmo são utilizados insumos desnecessários para a produção da lavoura. Há um reconhecimento dos demais plantadores dessa capacidade técnica da empresa.

- **Estrutura situada em área de arroz de grande qualidade**

Grau de importância: GRANDE

A empresa está situada em uma região onde há a produção do arroz com maior qualidade, não só do estado do Rio Grande do Sul, mas do país todo. A pouca oscilação da temperatura, isto é, a temperatura mais constante, assim como o vento intenso, favorecem o crescimento do grão. O resultado dessa condição climática é a produção de arroz onde o grão apresenta um baixíssimo índice de quebra, bem como o grão se desenvolve de maneira correta e apresenta baixo índice de grãos vazios.

- **Existência de denominação de origem do arroz da região**

Grau de importância: GRANDE

O arroz produzido na região, em decorrência dos fatores acima elencados, passou por um processo junto ao INPI – Instituto Nacional da Propriedade Intelectual,

por meio do qual foi emitido certificado de Denominação de Origem Controlada, sendo a primeira emitida no Brasil. A emissão de uma D.O. dá-se quando há a produção de algum bem, numa determinada região e, em função de alguma característica climática, o produto possui uma qualidade maior e um diferencial em relação aos produtos oriundos de outras regiões.

A referida denominação de origem foi concedida, após um longo e exaustivo processo, em setembro de 2010. O arroz produzido no litoral norte gaúcho – especificamente nas cidades de Tavares, Mostardas, Palmares do Sul, Capivari do Sul, parte de Viamão e parte de Osório – pode ganhar se beneficiar do selo, desde que cumpridas algumas regras definidas pela Aproarroz – associação detentora da D.O.

A tendência é que a referida distinção agregue valor ao arroz produzido na região e, como isso, traga um maior lucro para os produtores.

- **Maquinário de boa qualidade e em bom estado de conservação**

Grau de importância: MÉDIO

O maquinário da empresa objeto do presente estudo apresenta uma boa qualidade, seja para plantação, colheita dos grãos ou para manutenções em geral. Os equipamentos não são os mais recentes e produtivos existentes no mercado. Entretanto, apesar de possuírem uma certa idade, possuem uma durabilidade excelente e passam por revisões e manutenções periódicas. Além disso, há bastante cuidado por parte dos empregados no manuseio de todo o maquinário. Isso faz com que se aumente a durabilidade das máquinas, bem como se gaste menos com consertos desnecessários e evita-se que as máquinas fiquem paradas em função de problemas mecânicos.

- **Ambição dos sócios**

Grau de importância: PEQUENO

Os sócios são ambiciosos e têm bem claros os objetivos que pretendem alcançar. Isso é muito importante para a questão da motivação dos colaboradores. Ao se mostrarem interessados e preocupados com o atingimento de metas, irão passar

para aqueles que dirigem as suas ambições e objetivos. Pode-se dizer que a intenção dos dirigentes passa a ficar incutida na mente e no agir dos colaboradores.

#### 4.2.1.2 Fraquezas

- **Atual sede localizada longe do asfalto e com acesso precário**

Grau de importância: GRANDE

Com esse fato há uma dificuldade tanto para a realidade atual do negócio, quanto para colocação em prática do plano de expansão do negócio. Em épocas de muita chuva – em geral no período de inverno – e/ou com muito trânsito de caminhões, surge o problema de acesso à área: a estrada não comporta o trânsito de veículos muito pesados e a estrada é muito baixa. Quando ocorrem as chuvas, a estrada fica muito embarrada, quase que impossibilitando o acesso.

Dada essa característica do acesso, quando a estrada fica muito ruim, surge dificuldade para escoar a produção, dado que os caminhões não conseguem transitar, bem como ficaria complicado de entrarem caminhões com cargas de arroz para depósito (no caso de secagem e armazenagem para terceiros) e processamento (no caso de beneficiamento). Como forma de evitar a situação, os proprietários do entorno se mobiliza para passarem plainas e rolos socadores na estrada. Com isso há uma significativa melhora, mas sempre há certa dependência da boa vontade dos demais vizinhos.

Alem disso, a distância entre o fim da estrada asfaltada e a propriedade da empresa (26km), pode ser considerada um dificultador para a captação de clientes que não sejam vizinhos próximos. A tendência é que haja opção por empresas que prestem o serviço com acesso mais fácil.

- **Dificuldade de se conseguir pessoal qualificado e conhecedor do negócio**

Grau de importância: MÉDIO

Atuais empregados apresentam tendência de não serem muito receptivos com novos empregados. Tendem a apresentar características de não repassar serviço para os novos empregados. A situação modifica quando se tratam de pessoas que já conhecem. É necessário que haja um acompanhamento próximo quando da entrada de novas pessoas para trabalhar, até que se quebre o distanciamento inicial e o(s) novos(s) empregado(s) consiga(m) interagir com os demais.

- **Negócio muito dependente de fatores climáticos**

Grau de importância: MÉDIO

Há uma dependência exagerada dos fatores climáticos. Entretanto, tal dependência é intrínseca ao agronegócio.

Se há uma safra em que ocorrem chuvas em abundância, ou mesmo chuva de pedra, surge o problema da quebra de safra. Havendo essa quebra, há uma baixa muito grande na produtividade de grãos e, com isso, míngua a quantidade de arroz existente no mercado para secagem e armazenagem. Ocorrendo isso, há uma diminuição brusca no faturamento da empresa.

Todavia, no caso de haver uma safra de muita seca, sem ocorrência de chuvas, o negócio não é atingido diretamente. Há um aumento do consumo de energia elétrica para irrigação, mas é quase mínima a chance de não haver água disponível para irrigação, dado que a propriedade tem acesso à Lagoa dos Patos.

- **Falta de estrutura para manter empregados vivendo dentro da fazenda**

Grau de importância: PEQUENO

Há, na fazenda, apenas duas casas destinadas aos empregados. Atualmente, essas casas já estão ocupadas pelos atuais funcionários. Surgem como alternativa duas situações: contratar pessoas que vivam próximo à sede da empresa; reformar e melhorar acomodações de alojamento existente em galpão; ou efetuar locação de casa vizinha à área.

## 4.2.2 Análise Externa

### 4.2.2.1 Oportunidades

- **Aumento da produtividade de cada lavoura**

Grau de importância: GRANDE

Muito se evoluiu, nos últimos anos, a produtividade das lavouras de arroz. Essa evolução se deu por aprimoramento tanto de maquinário e implementos, quanto ao surgimento de insumos de melhor qualidade e sementes resistentes a venenos que eliminam as pestes da lavoura. Essa evolução é buscada, constantemente, por todos os setores que atendem os produtores: fabricantes de máquinas, laboratórios, entre outros. Há tendência, ainda, de que em função de projetos existentes, como o Projeto 10 do Irga, haja um aumento da quantidade de arroz colhida por quadra.

Em decorrência disso, haverá incremento na quantidade de arroz produzida e todos os plantadores – não somente os do entorno – não possuem quantidade de silos suficiente para armazenagem dos grãos de arroz.

- **Dificuldade de novos entrantes no mercado**

Grau de importância: GRANDE

Apesar de já haver algumas outras empresas que prestam os serviços, dificilmente novas empresas entrariam na região para prestar o mesmo tipo de serviço. Isso se dá pelo alto investimento para montar a estrutura necessária, tanto de secagem e armazenagem, quanto de beneficiamento. Além disso, o mercado para a compra de áreas é muito fechado para pessoas de outras regiões e os produtores atuais tendem a segurar o máximo a venda de suas áreas. Outro fator é a ausência de interesse da grande maioria dos produtores em diversificarem seus negócios para essa frente de serviço.

- **Plantadores/arrendatários não possuem espaço para guardar a totalidade de suas produções**

Grau de importância: GRANDE

Outra consequência do aumento da produtividade das lavouras é que a capacidade de armazenagem até então existente já não comporta toda a produção oriunda das terras da região. Havendo tendência de aumentar ainda mais a produtividade das lavouras de arroz, surgirá demanda ainda maior para a armazenagem.

Os proprietários e produtores tendem a não aumentar a sua capacidade de armazenagem. Isso porque há uma preferência em investir na aquisição de novos equipamentos utilizados diretamente na lavoura – plantadeiras, espalhadeiras, colheitadeiras, rolos, plainas e outros – do que investir em armazenagem e secagem. Na grande maioria dos casos, esses dois serviços são vistos como um custo a mais da lavoura toda. Esse custo é compreendido pela necessidade de investimento em ativo imobilizado, contratação de pessoal e outros custos necessários para se colocar em funcionamento toda uma estrutura.

Assim, entendem que não há necessidade de investir uma quantia significativa de dinheiro para a construção de silos e secadores. Se optassem por esse investimento, perderiam um pouco de sua mobilidade – no caso de parceiros/arrendatário – e teriam que tirar um pouco do foco do seu core business, a produção de arroz.

- **Incentivo do governo para crescimento do setor**

Grau de importância: GRANDE

Dada a atual realidade de estrutura de armazenagem de grãos, há um forte incentivo do governo para a construção de silos para armazenagem. São oferecidos financiamentos a serem pagos em longo prazo, com juros subsidiados, abaixo dos valores de mercado.



- **Tendência de aumentar o sistema de trabalho com parcerias e arrendatários/parceiros não possuírem estrutura para armazenagem**

Grau de importância: MÉDIO

Conforme já explanado acima, surge no mercado de plantação de arroz uma tendência de os proprietários de áreas rurais deixarem de produzir e plantar, criando um sistema de arrendamento ou parceria. Através desses sistemas, o sucesso do proprietário vai depender do sucesso do arrendatário/parceiro. Como regra, dentro dessas negociações, são cedidos o uso da terra, da água e eventualmente de insumos. Não são fornecidos, assim, espaço para secagem e armazenagem dos grãos.

Havendo aumento desse tipo de parceria surge um consumidor para o serviço de secagem e armazenagem. Isso se traduz em mais público para o negócio de secagem e armazenagem pretendido pela empresa.

- **Tendência de produtores em armazenarem produção em local próximo às suas lavouras**

Grau de importância: MÉDIO

Quando não possuem local próprio para armazenagem, há uma tendência de que os produtores prefiram armazenar sua produção o mais próximo de suas lavouras. Isso evita que aumentem as despesas para armazenagem. Quanto maior a distancia a ser percorrida, maior será o frete pago para o transporte.

- **Compras de arroz realizadas pela Conab**

Grau de importância: MÉDIO

Dada a realidade de mercado atual, foi necessária a intervenção do governo federal, que efetuou a compra de grãos de produtores. Os armazéns conveniados à Conab possuem o direito de armazenar esses grãos adquiridos pelo governo. Com isso, as empresas prestadoras de serviços de secagem e armazenagem recebem uma quantia mensal por cada saca de arroz armazenada. É pago pelo governo um valor acima do valor de mercado privado.

#### 4.2.2.2 Ameaças

- **Dificuldade de se conseguir pessoal qualificado e conhecedor do negócio**

Grau de importância: GRANDE

Dadas as características da região e de as propriedades terem acesso difícil é necessário que os empregados fiquem alocados nas próprias fazendas. Assim, muitas vezes, para se conseguir empregados é preciso que se contratem famílias. Há uma tendência de que pessoas sozinhas não permaneçam por muito tempo no posto de trabalho.

Além dessa dificuldade de permanência, há dificuldade em se achar mão de obra qualificada e disposta a realizar todo o serviço. Em geral as pessoas já trabalharam em outras propriedades e apresentam vícios e restrita a realizar apenas parte do serviço. Há uma tendência de o pessoal apenas querer realizar apenas as atividades realizadas com trator e outras máquinas. A solução é trazer pessoas de outras localidades, mas que não possuem muito conhecimento prático do trabalho

- **Muita quantidade de silos nas áreas do entorno de produtores que armazenam a própria produção ou percentuais de parcerias**

Grau de importância: GRANDE

A maior parte dos proprietários de áreas da região possui silos para armazenagem de suas produções ou percentuais relativos a arrendamentos. Se não possuem capacidade de secagem e armazenagem total, conseguem efetuar armazenar quase toda a produção. Isso faz com que eventual serviço de secagem e armazenagem fique mais voltado para os arrendatários.

- **Produtores conveniados a cooperativas ou empresas de beneficiamento**

Grau de importância: MÉDIO

Grande parte dos produtores, sejam proprietários ou arrendatários, em geral encaminham a sua produção para empresas beneficiadoras com as quais já trabalharam. Há diversos representantes que efetuam a venda da produção, mas há uma espécie de fidelização com as cooperativas, demais beneficiadoras e tradings. Isso pode significar uma maior dificuldade para se obter matéria-prima para eventual beneficiamento.

- **Dificuldade de efetuar o credenciamento dos silos junto à Conab**

Grau de importância: PEQUENO

Dada a escassez de armazéns existentes e credenciados junto à Conab, sabe-se que apesar de burocrático, o processo de credenciamento não tem se mostrado muito complexo. Apesar de haver muitas regras que devem ser seguidas à risca, no presente momento tem se apresentado uma menor rigidez

### 4.2.3 Matriz SWOT

Figura 6 – Matriz SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento técnico das pessoas envolvidas na produção;</li> <li>• Eficácia na utilização de insumos;</li> <li>• Estrutura situada em área de arroz de grande qualidade;</li> <li>• Existência de denominação de origem do arroz da região;</li> <li>• Ambição dos sócios; e</li> <li>• Maquinário de boa qualidade e em bom estado de conservação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atual sede localizada longe do asfalto e com acesso precário;</li> <li>• Dificuldade de se conseguir pessoal qualificado e conhecedor do negócio;</li> <li>• Negócio muito dependente de fatores climáticos; e</li> <li>• Falta de estrutura para manter empregados vivendo dentro da fazenda.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da produtividade de cada lavoura;</li> <li>• Dificuldade de novos entrantes no mercado;</li> <li>• Plantadores/arrendatários não possuem espaço para guardar a totalidade de suas produções;</li> <li>• Incentivo do governo para crescimento do setor;</li> <li>• Tendência de aumentar o sistema de trabalho com parceria e arrendatários/parceiros não possuírem estrutura para armazenagem;</li> <li>• Tendência de produtores em armazenarem produção em local próximo às suas lavouras;</li> <li>• Compras de arroz realizadas pela Conab.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade de se conseguir pessoal qualificado e conhecedor do negócio;</li> <li>• Muita quantidade de silos nas áreas do entorno de produtores que armazenam a própria produção ou percentuais oriundos de parcerias;</li> <li>• Produtores conveniados a cooperativas ou empresa de beneficiamento; e</li> <li>• Dificuldade de efetuar o credenciamento dos silos junto à Conab.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 4.3 SUGESTÃO DE EXPANSÃO

Pela análise de todas as informações obtidas nas diversas etapas do presente estudo, restou possível a elaboração de uma estratégia de crescimento para a empresa. Para tanto, válido buscar as informações e dados principais de cada etapa, de forma a se esclarecer quais as melhores maneiras de efetuar a expansão desejada pela empresa. Assim, será elaborada uma síntese das percepções dos *experts* entrevistados, bem como das entrevistas realizadas junto aos membros de empresa e das conclusões de matriz SWOT elaborada.

Em relação ao mercado de secagem e armazenagem de arroz, quase que a totalidade dos entrevistados se mostrou otimista em relação ao crescimento constante da demanda. Para os *experts*, atualmente já existe uma demanda que não consegue ser absorvida pelos atuais prestadores de serviço, nem mesmo pelas estruturas existentes nas propriedades privadas. Outro fator importante de se destacar é que toda a cadeia está interligada e alteração em quaisquer de seus pontos altera todo o mercado: como regra essas alterações acabam por aumentar a demanda por armazenagem. Com isso, acaba-se por ficar grande parte da produção a descoberto e, assim, devem ser vendidas diretamente para empresas beneficiadoras, por preço abaixo do mercado.

Independente da evolução do mercado, hoje em dia já se apresenta uma carência de silos para armazenagem nas cidades localizadas no litoral norte gaúcho.

O aumento na demanda por armazenagem ocorre por alguns motivos. Uma das causas é o aumento da produtividade das lavouras. As sementes se mostram cada vez mais resistentes a pragas e intempéries, bem como venenos e demais insumos se mostram cada vez mais eficientes em atacar pragas existentes. Além disso, há melhora constante e significativa de maquinários e controles de custos nas propriedades. Havendo aumento na quantidade de sacas colhidas por hectare ou quadra (seja qual for o índice de medição), aumenta a necessidade de armazenagem. As propriedades, como regra, possuem espaço para armazenar uma determinada quantidade de arroz e o excedente precisa ser encaminhado para secagem e armazenagem externamente.

Outra causa que contribui para aumentar a busca por silos para armazenagem é a questão do aumento da quantidade de arrendatários. Havendo o aumento da produtividade, a tendência é que os proprietários utilizem suas estruturas para armazenagem própria e com isso, surge necessidade de os arrendatários buscarem empresas ou pessoas que prestem o serviço de secagem e armazenagem. Dada a temporariedade dos contratos de arrendamento rural, não há meios de os arrendatários montarem estrutura de armazenagem de arroz. Dessa maneira, considerando essa tendência de arrendamento que aparentemente surgiu para permanecer, surge mais uma demanda até então pouco explorada.

Além dessas causas, há a grande oferta de arroz disponível no mercado e, com isso, a intervenção do governo. O governo interferiu no mercado através do PEP e mercado de opção de venda. Através dos contratos de opção de venda, o arroz precisa ficar depositado em silos cadastrados junto à Conab – Companhia Nacional de Abastecimento. Para isso, a Conab paga ao proprietário dos silos um valor mensal, que fica obrigado a armazenar até o governo demandar a entrega. Esse é considerado, de acordo com os *experts*, um bom negócio, tanto porque tira arroz de circulação, quanto demanda um maior número de silos armazenadores.

No que se refere ao mercado de beneficiamento de arroz, a situação é diversa do que foi apresentado para a secagem e armazenagem. Atualmente, o Brasil, além de ter se tornado auto-suficiente na produção de arroz, de forma a atender toda a demanda existente, passou a importar arroz de outros países. Com isso, passou a existir quantidade excedente do produto no mercado, situação que acabou por acarretar na queda no preço pago pela saca de arroz, bem como do produto beneficiado. Essa situação, assim, culminou na diminuição da margem de lucro quando do beneficiamento do produto.

Dada essa diminuição drástica na margem de lucro, passou a ser fundamental o beneficiamento de grande volume de arroz. Com isso, muitas empresas menores se depararam com uma realidade que impossibilitou a atuação dessas. A única forma de se manterem seria agindo ilicitamente, através da sonegação de impostos; com isso, muitas saíram do mercado. Hoje em dia, os principais *players* no mercado de beneficiamento são as grandes empresas (em geral multinacionais) ou pequenas que

possuem contratos de prestação de serviço muito bem “amarrados” para a distribuição da produção.

Até o momento em que o Brasil não era auto-suficiente na produção do arroz, o mercado era mais homogêneo, sendo praticamente formado apenas por empresas de menor porte. Isso permitia que se trabalhasse com margens de lucro maiores. Com a alteração do abastecimento – passando a ter muita oferta de produto – e a diminuição do resultado das operações, a concorrência passou a ficar muito acirrada e poucas empresas conseguiram se manter, passando o mercado a ser dominado praticamente por grandes empresas.

Além disso, devem ser considerados os custos de necessários para a criação de uma nova marca para entrada no mercado, bem como o tempo necessário para a consolidação dessa marca. O montante de dinheiro envolvido nesse processo todo é muito elevado e o tempo de retorno até a consolidação da marca não favorece a criação de nova marca.

Em suma, para que surja algum novo entrante no mercado de beneficiamento, essa empresa precisa possuir canais de distribuição muito bem organizados, estabelecidos e sólidos. Em geral, isso é obtido através de contratos de prestação de serviços de beneficiamento para terceiros, sem possuir marca própria ou se valendo de uma estrutura de distribuição já existente (caso das empresas de grande porte e que já efetuam a distribuição de outros produtos).

Analisando a empresa, bem como a vinculação da empresa com o mercado, pode-se chegar a conclusões sobre o assunto. Em relação à empresa, as forças existentes são muito mais relevantes do que as fraquezas que podem prejudicar o negócio de secagem e armazenagem. Conhecimento técnico e maquinário de qualidade e em bom estado de conservação são muito mais importantes do que a distância da sede em relação ao fim do asfalto e a falta de estrutura para acomodar os empregados.

Já quando se analisa a empresa em relação ao mercado em que está inserida, o aumento da produtividade das lavouras, a tendência de os proprietários das terras trabalharem com arrendatários, incentivos do governo para o desenvolvimento e aumento do setor e os programas de compra de produção exercidos pela Conab

superam, em muito, as ameaças de falta de pessoal qualificado para o trabalho, a existência de cooperativas na região e em locais próximos e a burocracia existente para cadastramento dos armazéns junto à Conab.

Dada essa análise do mercado realizada, bem como considerando as características da empresa, em razão da elaboração da matriz SWOT, percebe-se que muitos são os fatores que tendem a apresentar um cenário favorável para a instalação de secadores e silos para a prestação de serviço de secagem e armazenagem. A carência apresentada pelo mercado não fica restrita à região do litoral norte gaúcho, mas percebe-se que, diante da localização da empresa objeto do presente estudo, o mais interessante seria a montagem de estrutura para prestação de serviço de secagem e armazenagem na própria região, seja na área já existente ou em nova área de mais fácil acesso, preferencialmente junto ao asfalto.



## 5 PARTE V

### 5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou, através de suas etapas, definir a estratégia para a diversificação das atividades da empresa objeto e conseqüente expansão da mesma. Para tanto, inicialmente, foi feita pesquisa teórica sobre estratégia, expansão e execução da estratégia. Foram aplicadas, em um segundo momento, entrevistas com *experts*, de forma a serem coletadas informações de mercado, bem como público alvo e oportunidades e ameaças do mercado. Ainda nesse sentido, foram realizadas reuniões com os sócios e gerente da empresa, para que se pudesse definir as forcas e fraquezas da empresa, bem como foram aplicados questionários específicos sobre o negócio, seu atual momento e perspectivas futuras.

De acordo com a definição de Peter Wright, utilizada por Mintzberg (2000), estratégias são os planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização. Oliveira (2008) diz que o propósito das estratégias empresariais é estabelecer os caminhos, cursos e programas que deverão ser seguidos para que se alcancem os objetivos pela empresa propostos. Além disso, afirma que a estratégia estará vinculada ao ambiente em que a empresa está inserida.

Para Bethlem (1981), no mesmo sentido de entendimento de Oliveira, as estratégias de uma empresa são formuladas através do exame dos recursos da empresa e das características do meio ambiente e da concorrência. Nesse sentido, foram elaboradas análises de mercado, tanto da produção de arroz, quanto de secagem, armazenagem e beneficiamento do grão. As informações para a elaboração dessas análises foram obtidas junto a sites e publicações do assunto, a produtores e pessoas de diferentes áreas relativas à rizicultura.

A busca de dados e as entrevistas aplicadas possibilitaram que fossem identificados os clientes potenciais para os serviços de secagem e armazenagem de

arroz, bem como do produto oriundo do beneficiamento. Concluiu-se que há muita demanda para a prestação dos serviços de secagem e armazenagem, por inúmeros fatores: aumento da produtividade; surgimento da nova realidade de mercado em que há aumento da quantidade de arrendatários que não possuem estrutura para armazenagem e secagem; melhoria nos insumos e surgimento de novas tecnologias para otimização da produção; maquinários de maior qualidade; entre outras. O complicador nessa frente de atuação seria a questão de investimentos em estrutura; todavia isso acaba por ser uma barreira a novos entrantes no mercado.

Situação inversa foi o que ocorreu em relação ao beneficiamento: o mercado está saturado. A questão da produção não apresenta grandes complicadores; o porém está na distribuição e venda da produção. Há muitas marcas hoje em dia no mercado e a distribuição está quase que totalmente centralizada nas mãos de algumas poucas empresas. Com isso, as margens de lucro ficam muito reduzidas e faz-se necessário participar de uma disputa muito acirrada de mercado e tendente a ser pouco rentável.

Com as entrevistas foi possível definir quem são os potenciais clientes dessa nova frente de negócio: arrendatários, produtores que não possuem estrutura própria e produtores que não conseguem armazenar e secar toda a sua produção (como regra, em decorrência do aumento gradativo da produtividade). Já para o mercado de beneficiamento, os clientes em potencial seriam os consumidores finais. Entretanto, há dificuldades de mercado que dificultam o acesso a essas pessoas.

A elaboração da matriz SWOT, por sua vez, foi importante para que se pudesse conhecer a fundo a empresa e o negócio, bem como ficasse mais claro o mercado em que está inserida e que pretende atuar. Através da elaboração da matriz, é possível fazer análise do ambiente em que a empresa está inserida e análise dos aspectos internos. Essas duas análises são partes das etapas propostas por Tachiwaza e Rezende (2000) para a elaboração de um processo de planejamento.

Além disso, de acordo com Barney e Hesterly (2007), é muito difícil achar uma grande corporação com um único negócio. Para os autores, o ideal é que as empresas em fase inicial de expansão procurem atuar em um mesmo mercado, para que possam se valer dos mesmos fornecedores, distribuidores, clientes, etc.

Nesse sentido, a intenção de expandir a empresa em três frentes específicas não é possível de ser realizada. Através da elaboração de todo o estudo, percebeu-se que o caminho viável a ser seguido pela empresa é apenas o de secagem e armazenagem de arroz. Com isso, tem-se fechado o ciclo definido por Oliveira (2008) e outros autores modernos como sendo o correto para a execução de estratégias: primeiro formulam-se as estratégias; após é feita a escolha da estratégia a ser seguida; na seqüência há a implementação; por último, será realizado o controle, avaliação e acompanhamento das estratégias.

De acordo com os objetivos do presente estudo foi possível, então, efetuar a definição de quais as estratégias previamente devem ser seguidas: prestação de serviços de secagem e armazenagem.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE PESQUISAS – ABEP. Disponível em: <<http://www.abep.org/novo/Default.aspx>>. Acesso em: 07 jun. 2011.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Políticas e Estratégias de Empresas**. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1981.

BROADWAY, Frank. **A Direcção e os Projectos de Expansão da Empresa**. Lisboa: Editorial Pórtico, 1966. Tradução de: Carolina de Oliveira.

CHARAN, Ram; BOSSIDY, Larry. **Execução: A Disciplina Para Atingir Resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COMPANHIA NACIONAL DO ABASTECIMENTO – CONAB. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/>>. Acesso em: 20 ago. 2011.

COPELAND, Thomas. ANSLINGER, Patricia. **Crescimento por meio de aquisições: uma nova abordagem**. In strategies for growth – Harvard Business Review (Estratégias para crescimento). Rio de Janeiro: Campus, 2000. P. 57. Tradução de: Afonso Celso da Cunha Serra.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 17 ago. 2011.

INSTITUTO RIO GRANDENSE DE ARROZ – IRGA. Disponível em: <<http://www.irga.rs.gov.br/>>. Acesso em: 17 ago. 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

RODRIGUES, Roberto. **Anuário de Agricultura 2006/07 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Brasília, 2007.

SANTOS, G. J. dos; MARION, J. C.; SEGATTI, S. **Administração de Custos na Agropecuária**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial**: Tendências e Desafios – Um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books, 2000.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

THIOLLENT, Michael. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. 4. ed. São Paulo: Cortez Editora, 1988.

THIOLLENT, Michael. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: uma estratégia de pesquisa. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, Robert B. **Keys to Corporate Growth** (As Chaves da Expansão Empresarial). 1975. In: Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 1986. n. 16.

**ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS APLICADO COM SÓCIOS E COLABORADORES DA EMPRESA**

1. Nome:
2. Cargo/vínculo
3. Análise/percepção sobre o negocio e seu atual momento
4. Perspectivas sobre o futuro do negócio
5. Forças/fraquezas do negócio
6. Oportunidades e ameaças do mercado
7. Qual a sua percepção sobre o setor?
8. Como se posiciona em relação às idéias de expansão de atividades?

**ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS APLICADO COM *EXPERTS***

1. Nome
2. Tipo de negócio com que trabalha
3. Produção é armazenada em área própria? Toda a produção? Ou apenas parte? Por quê?
4. Venda é feita quando produto ainda está verde? Encaminha para comprador sem secar?
5. Venda é feita para quem? Cooperativa? Ou empresas que beneficiam?
6. Beneficia dentro da propriedade? Ou apenas seca?
7. Formas de secagem que utiliza?
8. Tem conhecimento sobre mercado de secagem e armazenagem?
9. Quais são os principais players do setor? Tem informações sobre quantidade de arroz armazenado, secado e beneficiado?
10. Mandaria o seu produto para uma empresa que prestasse serviço de secagem e armazenagem?
11. Quais as dificuldades encontradas na atuação quanto à secagem e armazenagem?
12. Tem conhecimento sobre mercado de beneficiamento?

13. Quais as dificuldades encontradas no beneficiamento?

14. Muito complicado de se obter matéria-prima para beneficiamento?

15. Quais são as maiores dificuldades encontradas mercado de beneficiamento de arroz?

16. Qual o grau de dificuldade encontrado para distribuir a produção para o mercado?



## **ANEXO C – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTAS COM *EXPERTS***

### **Entrevista aplicada com Moacir Pivetta**

**- Vamos fazer uma entrevista sobre o mercado de secagem, armazenagem e beneficiamento de arroz. Estou com o Moacir aqui, Moacir Pivetta. Tu trabalhas com agronegócio, né? Que área?**

350 hectares, plantação de arroz. Só arroz.

**- A tua produção, depois de feito o trabalho, o que tu faz? Tu armazenas ela? Armazena toda ela? Armazena parte dela e o resto tu vende?**

Fica armazenada na fazenda, dentro da capacidade que a gente tem de silo. O restante vai pra for, pra fazer a secagem.

**- Para fazer a secagem fora. Em geral tu vende arroz verde ou tu só vende depois de ele estar seco?**

Só arroz seco.

**- E tu vende pra quem esse teu produto?**

Empresa de beneficiamento, cooperativa não.

**- E tu beneficia dentro da propriedade ou não?**

Não, só secagem.

**- Que tipo de secagem tu utiliza?**

Silo secador, com aquelas garras. Não tem o secador separado.

**- Tu tens algum conhecimento sobre esse mercado de secagem e armazenagem na região onde tu trabalha? Tem empresas que fazem isso, alguma coisa assim, ou não?**

Não sei dizer.

**- Tu mandarias o teu produto para uma empresa que fizesse esse serviço de secagem e de armazenagem do arroz?**

Só no caso de não ter onde armazenar na fazenda e aí precisar mandar pra fora.

**- Mas aí em função de uma falta de espaço, isso?**

Isso.

**- E em relação à secagem, quais são as dificuldades quando tu tá secando o teu arroz?**

Na fazenda nada, não teria problema nenhum.

**- Não, pensa no processo de secagem...**

Na questão do silo secador tem que ter muito cuidado na hora de jogar o arroz verde no silo e de controlar a umidade: não pode ter muita umidade, porque pode trazer o problema de amarelar o grão. No caso da fazenda.

**- E tem que ventilar bem, cuidar temperatura, como funciona esse tipo de coisa?**

Durante a colheita, arroz que tá acamado, não jogar em silo secador. Outra coisa, 22 no máximo de umidade no silo. Controlar pra não deixar o silo criar aqueles bolinhos. Tem que ser parelho, tem que distribuir bem dentro do silo.

**- Mas não circula o ar bem dentro, qual é o problema?**

A situação é que o ar vai descer na parte mais baixa...

**- Entendi, aí ele vai ficar mais úmido, aí não consegue secar. Isso?**

Exatamente

**- Tá...**

Secar, seca, mas é que pode dar problema. Pode gerar fungo e aí, sim, isso dá ainda mais problema e afeta na qualidade de todos.

**- E depois que tá seco, que precisa ser feito pra manter o arroz dentro do silo?**

Como aqui tem as termometrias automatizadas, tu programa e ele vai trabalhar pra ti. Então, quando existir alguma anormalidade nociva, ele vai entrar em jogo pra atrapalhar.

**- E em relação ao beneficiamento, conhece o mercado?**

Não.

**- E o processo de beneficiar, de descascar o arroz.**

Também não tenho conhecimento, nada.

**- E em relação à matéria prima, pra conseguir descascar e gerar o arroz, como tu acha que tá esse mercado hoje em dia?**

Hoje tá tranquilo. No caso do arroz, tranquilo até demais.

**- No processo de beneficiamento, descascar, o que seria “o mais complicado”?**

Não tem muita complicação no processo todo. O mais difícil acho que é colocar o produto no mercado, vender o arroz descasado. Importa se o produto é bom, e aí é ir buscar mercado.

**Entrevista aplicada com Paulo Oliveira**

**- A tua área de atuação aqui, exatamente qual é? Trabalhas com a questão de armazenagem, questão de beneficiamento?**

É, eu comecei aqui há trinta e um anos atrás com armazenagem. Depois fui fazendo serviço de secagem, secagem, armazenagem de excedentes. Na época, produção de sementes.

Aí, como a produção de sementes teve muitos problemas, eu parei de produzir. Tem uma parte muito burocrática, e uma parte de qualidade... da região... não tinha bons produtos, que pudesse ser comercializado. Eu acredito que não tem. Semente é um negócio que tem que ser padrão. A região que eu falo é o Litoral Norte, Santo Antônio, Palmares, Capivari, Viamão, Osório, Mostardas... até certo ponto.

Aí eu parei de trabalhar com semente. Fiquei com secagem e armazenagem e um pouco de lavoura. Planto com terceiros sempre.

É isso, assim é como eu comecei no negócio.

**- E hoje em dia...**

(abrupto) ao longo desses anos todos a coisa foi se transformando. Há trinta anos atrás não se falava em (arroz a) granel, se vendia em ensacados. E aí todas as instalações, armazéns, eram de arroz ensacado. As colheitadeiras colhiam ensacado, era um negócio meio antigo. Depois que evoluiu, passou a ser tudo granel, e começou a existir a figura dos silos. Então, a armazenagem mudou, de ensacado para granel.

Na época eu até coloquei uns silos, mas a produção eram menores, até o tamanho das lavouras eram menores. Hoje a produção duplicou, talvez até um pouco mais, e essas instalações antigas ficaram, inclusive as minhas, um pouco pequenas. Então eu te digo algo a ver com ciclos: de 15 em 15 anos, por aí... mas isso aí muda, de tempos pra tempos. E aí que tá, isso faz mudar o perfil, a forma de trabalho. De tudo: lavoura, armazenagem e, também, do beneficiamento.

Te diria assim: há trinta anos atrás tudo que se fazia vendia. O Brasil produzia sessenta, setenta por cento dentro do seu consumo. Não precisava agregar

valor, era só produzir e vender, porque se tinha um mercado interno todo pra abastecer. Então se produzia, se beneficiava tudo, e tudo se vendia. Se vendia e se importavam sementes. Mas o que que aconteceu: de cinco a seis anos pra cá, a coisa apertou, mercado ficou acirrado, e o produto nosso, do brasileiro, virou excedente. O Brasil passou a importar do Mercosul e alguma coisa vinha de fora. Pra brigar nesse mercado, que tá com coisa sobrando, tem que ser extremamente competente pra brigar.

Armazenagem, que é o que eu faço, existe uma carência ainda de estrutura, armazéns. Tem muitas estruturas que não conseguem operar por questões de documentação e até por serem inviáveis, muito antigas. Por isso, se tu pensar que a produção da lavoura ainda tende a ser superior, dá pra se ver que esse é um mercado interessante. Interessante nem do ponto de vista econômico, mas é um negócio que vai crescer em função da tecnologia.

Eu mesmo conheço um pessoal de Santa Catarina, umas empresas, que criaram uma variedade de arroz, o arroz parbolizado deles tem uma outra forma de ser produzido, processo mesmo. Eles conseguiram chegar em um arroz mais resistente. Resistente a tombamentos. O arroz sobre com isso, né, muito tombamento. O arroz também era resistente a doenças. Eles então lançaram diversas qualidades: altamente produtivo, com fábrica própria, e a concorrência não lançou nada.

Então, só pra tu ter uma idéia: nós temos um produto com a qualidade que o Irga lançou há trinta anos atrás. Maquinário e tudo. Claro que quando o Irga lançou faz muito tempo, mas foi uma verdadeira revolução na lavoura, e por isso que permaneceu tanto tempo. Por isso que é engraçado, é engraçado perceber como esse ramo tem ciclos e tem toda uma variedade de grãos dentro deles.

Quando lançou o 409 a lavoura tava em crise. Quando lançou nova variação, o pessoal ganhou dinheiro, era muito produtivo, era bom de mercado, foi uma revolução. Depois, se passou anos, até porque as variedades que se tinham eram americanas: “Ibeve”, “Bovino”. Nesse tempo, tinha as qualidades do Irga que não eram muito produtivas. Tinham dificuldades, acabavam com as lavouras de porte muito alto, esse era o 404.

Nesse cenário, o Irga lançou esse 409: foi uma revolução. Depois disso, o Irga lançou 417. O 417 vai aí uns quinze anos que foi lançado. Nesse meio tempo, não lançaram mais nada. Nada que mexesse com o mercado. Aí surgiram algumas alternativas mais nada se consolidou. Agora que lançou o 422 há uns tempos atrás, parceria de algumas empresas pra lançar, e o Irga nesse meio tempo não fez nada. Nada. E todos falam muito do projeto 10...

**- Às vezes a gente passa por áreas no interior do estado e percebe uns lugares com as plaquinhas do Projeto 10...**

É uma coisa que até se entende o furor da época, pela tecnologia, tudo bem... era interessante, mas não tem nada tão revolucionário no projeto 10 que justifique uma estrutura do tamanho de se ter o Irga pra cuidar do projeto 10. Porque administrar a lavoura, nós temos bons agrônomos. Contrata aí um escritório especializado que vai fazer essa tarefa muito bem. O lavoureiro não precisa daquela estrutura toda. Porque ele nem compra nada.

Agora veio o Puitá. O pessoal da fronteira trouxe da Argentina. A Basf desenvolveu o Puitá na Argentina. Eles não tinham entrado com o puitá aqui por causa dos Royalties, de toda aquela problemática. Então o pessoal da fronteira, São Borja e Uruguiana, que tão ali do ladinho, contrabandearam a semente e multiplicaram rapidamente. Nós estamos pagando Royalties desses troços, é só recordar de como se produzia sementes há uns 15 anos atrás.

Agora com o Puitá, o sementeiro tá pagando em torno de 10 reais por saca de semente produzida, pra baixo, já é recolhido pra pegar pra baixo – até porque se desenvolveu toda uma tecnologia pra isso, mutagênico e coisa... tudo bem, eles desenvolveram isso aí e nós estamos pagando. É assim que funciona, tudo bem. Mas eu questiono assim: e o que o Irga ganha com isso?

Quem entrou bem a contrabando e se consolidou, agora ninguém reclama, mas entrou de contrabando! Aliás, fizeram assim: “já que entrou, nem vou cobrar”. Então, fizeram um acordo, claro que até entendo que é algo ilegal contrabandear uma tecnologia dessas, só que o seguinte: se tem tecnologia, tecnologia boa, a não ser esses mal produtores, ninguém ensinou a plantar o Puitá, eu e todo

mundo sabemos que é ilegal, mas foram lá, contrabandearam o troço e é o que dá bem. Só se planta o Puitá. 95% do arroz de Santa Catarina, tirando esse arroz induzido dos catarinenses, o resto é tudo da alta região... a fronteira tem outras variedades, mas basicamente a Alta Região é Puitá.

O projeto 10, é só pra dizer que o produtor tem o seu projeto 10. É manejo, sistematização, é adubação, é plantar da forma correta.

**- É só um controle maior sobre a forma de tu produzir.**

É um jeito pra administrar melhor a lavoura... tchê... e tu acha que o produtor não gostaria de ampliar lavoura, melhorar maquinário, melhorar processo? Claro, mas até agora pouco os caras (bancos) liberavam o dinheiro deles em dezembro! Falta recurso! E ao tem como mexer muito nisso aí: é o mercado, o mercado é assim.

**- E mais trazendo pra questão da secagem e da armazenagem: o que tu acha desse mercado? Tem muita demanda? A oferta nem tanta em função do problema de os produtores não irem atrás...**

(abrupto) é que aí entra a questão dos vícios, dos vícios antigos. Que acontecia – eu gosto de posicionar bem o antes e o depois. Não tinha o marketing que tem agora. É o ano, mais ou menos 2005, 2006, que é quando a se torna suficiente. Ali se criou um marco (atendeu ao telefone). Aí, antes havia uma mentalidade e depois (atendeu ao telefone).

Falar sobre secagem e armazenagem...

Considerando que em função das novas tecnologias existentes, novas sementes imunes a pestes, maquinários mais eficientes... eu percebo um aumento muito grande na questão da produtividade. Todo ano se consegue produzir mais arroz em uma mesma área. Pra mi, com isso surge uma maior procura para esses serviços. As pessoas não tem dinheiro para investir em armazenagem, elas preferem deixar de ganhar uma parte todo ano, do que desembolsar uma quantidade grande de dinheiro.

**- É, secagem e armazenagem. Atualmente é o que tu faz. E qual é o tamanho da tua estrutura?**

Até 150.000 sacos.

**- Isso tem demanda constante?**

Demanda constante.

**- E se tu tivesse mais espaço, tu acha que seria como?**

Eu venderia mais...

**- E tem muita gente, muitas empresas, que prestam esse tipo de serviço?**

Não são muitas. Porque – claro que eu trabalho mais com pequenos produtores. As empresas todas que faziam isso, passaram a fazer o beneficiamento também. Pararam de fazer porque é um trabalho muito pesado e pouco lucrativo.

**- Não agrega muito valor então. Mas tu trabalha com um percentual de quem vem secar aqui contigo...**

Trabalha com um percentual.

**- Que foi uma coisa que a gente tentou fazer no ano passado, mas já tava com a capacidade diminuída...**

Isso, isso, isso... que que aconteceu, veja bem:

Quando nós éramos, nós que entramos depois, iniciantes, até ali, as empresas botavam na recepção a secagem e armazenagem pra poder pegar o arroz. Pra poder ter o arroz dentro da sua casa. Porque o arroz era o produto que logo logo ia faltar. Tinha que deixar pré-estocado.

Agora, que a gente tá numa época de abundância, porque que o cara vai estocar se o negócio tá sobrando no mercado? Agora o mercado abastece. E o produtor não vive somente de lavoura, família de engenho, porque tá sobrando. Ele não vai fazer uma estrutura. Então, isso aconteceu muito aqui nessas terras.



As empresas não são muito interessadas em fazer serviço pesado que é a secagem, a armazenagem, elas querem pegar só o filé que é o armazenamento, pra depois vender lá no mercado.

**- Mas aí tu acaba atendendo mais as pessoas aqui de Santo Antônio, mais próximas desse mercado...**

É meio regionalzinho, eu pego clientes por aqui, proximidades, Osório, Gravataí, Glorinha.

**- Mas tu acha que por ser produtores menores eles não tem onde armazenar?**

Eles não tem onde armazenar porque são todos produtores pequenos. Muito deles nem sempre o arroz é a atividade principal, aí eles deixam isso pra pecuária, a lavoura paralela. Aí eles não tem porque ter essa estrutura de secagem, até porque é caro pra fazer.

**- Mas tu acha que os produtores maiores armazenam...**

(Abrupto) Os produtores maiores armazenam dentro da sua instalação, tem muita instalação. O que que acontece, a produtividade cresce, e aí impulsiona a demanda.

Eu tenho um cliente, que eu atendo aqui, uns dois ou três, que eles fizeram a instalação pra uma certa quantidade. Hoje eles são produzindo o dobro, na mesma peça.

**-Até dentro dessa questão do aumento da produtividade da própria terra.**

Isso, então, resolve a tua área, né. O arroz começou a produzir mais, mas a propriedade foi ficando pequena. Tinha uma cara que tinha uma instalação com capacidade de venda pra 20.000 sacos. Ele tá produzindo, 30 ou 35.000. Então, ele tem um excedente de 10.000. Tem um outro que tem uma propriedade pra 5.000.

**- Mas então tu chega aqui e mistura arroz de diferentes origens...**

Eu não misturava. Porque antes tu tinha um arroz de alta qualidade. Antes eu trabalhava com mais variedades de arroz. Mas aí ao longo dos anos eu misturei tudo. Por quê?

Porque, basicamente, eu recebi só Puitá e todos, basicamente, do mesmo padrão. Então, quando eu tinha que secar, como eu tinha todos parecidos, secava junto, e eu deveria ter uns 95% de Puitá.

**- Mas aí entra aquela história do índice: pra não misturar arroz de qualidade boa, com arroz de uma qualidade pior...**

Mas eles ficam normalmente no mesmo patamar, ficam ali: 60, 64...

**- E que tipo de forma tu usa pra secar o arroz? Que técnica? Secador normal?**

Secador normal, convencional...

**- Aquele secador a gás tu acha que não é...**

Aquele é interessante. É bem interessante, mas é muito caro. O custo do gás, a gente já fez essa pesquisa, e umas 5 vezes mais cara que a lenha – até em termos de energia também, porque se demora uns 30 dias pra secar um silo. E um silo não é, não foi feito pra uma produção grande, bem feita. É tudo uma coisa meio enjambrada. Se os nossos silos fossem melhores, melhor dimensionados, com ventilação. Isso tudo tá faltando.

**- E o que que tu acha são as dificuldades que tu enfrenta pra operar?**

Os fatores limitantes do negócio é que eles operam com uma margem de lucro muito pequena. Custo da mão de obra, o arroz vale pouco. Eu trabalho com percentual. Então, seria preciso que se ganhasse mais pra se poder investir mais no negócio. E isso é o caso do gás, que tu comentou. Pra botar gás é muito caro. Se a gente conseguisse colocar esse gás natural, que viria da Bolívia, passando lá de longe, Igrejinha, pela fábrica da Schincariol, vindo de Santa Catarina, por

aquela região de Criciúma poderia vir o gás natural. Aquilo valorizou tremendamente aquelas terras, e a nossa região não tem. Tem mais é indústria aí, né, tchê. Por isso não me consta que o gás natural tenha chegado na agricultura. Até acho que não é o objetivo, mas ajudaria muito. Outra questão é que a secagem é muito mais custosa do que a armazenagem. Depois do grão tá seco, precisa só deixar o ventilador ligado para arejar o arroz. Então, a estrutura de armazenagem é tudo deficiente. Armazenagem, a nível de lavoura, é muito deficiente. O que funciona realmente é caro.

### **Entrevista aplicada com Daniel Massulo**

**- Que tipo de negócios tu trabalha? Qual é a tua área?**

Secagem e beneficiamento. Não planto.

**- A tua secagem, como funciona?**

Secador a lenha e na parte do Silo, eu uso fornalha. Tanto faz se uso gás ou lenha, hoje eu tenho lenha, eu tinha gás e tirei porque hoje a lenha é mais barato.

**- E gás funciona bem?**

Funciona a mesma coisa.

**- E tipo aquelas aberturazinhas que tu coloca, que aí puxa o gás e esquenta ali no meio...**

Isso, isso aí.

Mas tem que botar com uma certa umidade pra baixo, não dá pra botar muito, porque é perigoso. O arroz ele tá com 15, 16, de umidade. Esse é o ideal, né, mas tem que mudar pra dar o acabamento ali.

**- Achei que tu fazia tudo no secador e depois armazenava!**

Não, eu faço uma parte de secagem mesmo, de pronto. Se tiver com muita umidade pra botar no silo eu quebro ali no secador, e depois vai pra dentro da fornalha.

**- Mercado de secagem e armazenagem: tu conhece outras empresas que fazem esse tipo de serviço?**

Na região é a Paulo Oliveira, os Arroz Três Laços – que é só secagem. A Santa Antônia, depois tem o Mário, o Mário Barcelos também faz. Eu acho que é por aí. Isso é só secagem, mesmo, só secagem de arroz.

**- E beneficiamento, aqui, é só vocês?**

Não, aqui em Santo Antônio tem várias outras. Tem nós, tem a Bomis, tem a Demelop, tem a Coperg, a Rosado.

**- E números de mercado tu não tem nada?**

Dados pela região eu não tenho, se tu quiser pegar, eu consigo pegar isso pra ti. É o tipo de dado que se consegue, mas eu não tenho.

**- E o que que tu tem encontrado de dificuldade pra fazer a secagem?**

Não tenho dificuldade nenhuma, é um processo formal, padrão.

**- E em relação ao beneficiamento que tu trabalha aqui, tu, com o pedido, começa a beneficiar...**

(Abrupto) Eu sempre fecho X quantidade de arroz e aí saio comprando.

**- E tu distribui pra supermercado?**

Não, eu presto serviço pras firmas grandes de Santa Catarina. Onde vendem arroz parbolizado. Benefício pra eles. Pra eles o parbolizado, mas tem outras empresas que eu comercializo o branco. Compro, vendo, descasco, embalo. Mando em bags, sacos, pra alguns mando em pacotes já. E o mercado é normal, compra, venda, isso aí.

**- E mercado: tu acha que é muito complicada essa questão de distribuição do arroz?**

Simples. Não faço pro consumidor final, porque eu sou pequeno. Nisso aí tá só os grandes, e eu não tenho como concorrer com eles. É mais fácil eu prestar serviço pros grandes. Não é uma prestação de serviço de fato, mas é como se fosse uma prestação de serviços. Tem muita gente que se mantém fazendo esse tipo de serviço.

**- E pra tu ter a matéria prima pro beneficiamento...**

(Abrupto) É normal, é normal, é mercado. Hoje tá 25 pila, 26.

**- E pra questão do beneficiamento tu acha que tem alguma dificuldade maior ou, bem como a secagem, é um trabalho padrão?**

É padrão, só uqe o ano todo, janeiro a janeiro.

**- E pra tu conseguir a matéria prima é mais fácil conseguir na época da safra?**

Época da safra. Safra é bem mais fartura. Eu compro, armazeno um pouco, vou usando ou compro uso tudo: é como a coisa vai indo que a gente vai comprando a matéria prima. E eu compro seco, só seco.

**- E os teus silos tu usa mais pra esse tipo de serviço...**

(Abrupto) pra esse tipo de serviço... pra terceirização... guardo um pouco de arroz meu, mas é mais na terceirização. Prestar serviço.

## **Entrevista aplicada com Francisco Selistre**

**- Tu planta e tem a atividade de presidente da cooperativa, isso?**

São as minhas duas atividades. Tenho lavoura de arroz. Fiquei um período administrando propriedades rurais e depois eu saí, fui pra Bela Vista. Eu só saí de lá um ano antes de vir pra cá. Eu era agrônomo em 60 e poucos em uma cooperativa lá em Santo Antônio.

**- Tenho um roteiro, mas não vou seguir muito a risca. A gente fala e vai desenvolvendo. Na tua área, tu lida com armazenagem ou tu encaminha pra secar e armazenar em outro lugar?**

Não, a minha produção 100% vem pra cooperativa. Colho e toda ela vem pra cá. Só fica lá o que é percentual de arrendamento.

**- Tem algum outro lugar que tu traga a plantação?**

Não, não tenho. Plano a 25 anos e nunca coloquei um grão de arroz fora da cooperativa. A não ser quando eu produzia semente.

**- Dentro dessa função das empresas que lidam com armazenagem. Olhando pro fundo eu vejo vários silos, várias empresas. Antes de entrar aqui em Palmares, eu me lembro de ver duas até...**

Sim, tem a Índio Velho, que é do Domingos. Tem a outra que é do... esqueci o nome... mas, enfim, são duas, uma depois da outra, bem entrando à direita.

O Domingos, por exemplo, recebe o arroz direto da lavoura e não faz secagem: só põe dentro do silo.

O outro é o Aires!

O Aires, esse sim, faz secagem e armazena.

**- Mas eles prestam serviços pra outras empresas?**

O Domingos presta serviços, aluga aquela bateria de silos. Eventualmente ele empilha alguma coisa, mas hoje é mais prestação de serviço.

O Aires eu acho que é quase que só produção própria. Talvez algum movimento de compra oportunamente e depois vende.

**- Dentro da questão de pegar um preço baixo pra depois...**

É... e o Aires não tem beneficiamento. Que eu saiba. O Domingos beneficia, tem marca.

**- E quanto à secagem e armazenagem, o que eu vejo de todas as nossas linhas por exemplo é que a grande maioria tem espaço pra secar e armazenar, né... ou tu acha que eles não conseguem armazenar tudo?**

Tem uma deficiência de secagem e de armazenagem. Isso é da região e do mercado todo. No geral. Além disso, tem esses mecanismos do governo também, o PEP e opção de venda. Isso tudo faz com que o arroz fique armazenado em silos cadastrados na Conab. O dono do silo, quando isso acontece, recebe um pagamento mensal do governo. Isso é muito bom, tem um retorno muito bom.

Deixa eu ver se isso te interessa, mas acho que sim, aqui tinham 10 cooperativas, falta uma que não tá aqui. Tem Capivari, Osório do Sul, São Sepé, Rio Pardo, Uruguaiana, Ijuí, Alegrete, Santo Antônio. Aqui tá o preço da matéria prima que cada um informou:

**- Esse é o preço pra venda final?**

Não, aqui é quanto que tá o mercado de casca.

Agora, tu olha a avaliação: Palmares R\$ 27,00, Capivari R\$ 27,00. Osório R\$ 24,00, São Sepé R\$ 23,50, 23,50, 23,50...

Só essa variação de 3,50... por 27... é 13 por cento.

**- Essa variação de valor não é muito em decorrência da qualidade do produto?**

Não, hoje não.

Aqui não tem Pelotas, se tu for lá é 27,50. O que aconteceu aqui é que a qualidade também influi, mas me parece que essa descolagem de preço ocorreu mais em função dos PEP. Primeiro eles compraram todo o arroz que tinha próximo ao porto, depois eles começaram a abrir pra cá.

Arroz de Pelotas não existe, tu não acha arroseiro mais. O que tem tá preso em AGF ou opção... é do Governo. Isso aqui é um dos fatores: essa cooperativa aqui...

**- Esse valores são reais, não tem nenhuma informação obscura aí, né?**

Não, aqui não. Agora no tipo 1 ou no diferenciado não dá pra confiar. Tu vê a nossa cooperativa, ó, as vendas da semana: 108%, 80%, 70%, 40%, 68%. Nós fomos a 142%.

**- Mas esse percentual é o que?**

Em cima da minha cota mínima, quanto eu atingi.

Eu vinha de três semanas do mês ruim e agora descolou. As condições foram favoráveis. Eu só não entendi como os outros venderam tão pouco.

Então, isso é um dos motivos, embora tenha outras questões: tributação e teal, tem muita coisa no meio.

**- Até, me corrige se eu estiver errado, se o meu pensamento não for o mais apropriado. Talvez em função de muitas empresas estarem prestando o mesmo serviço, e de agora ter uma oferta muito grande, tem muito espaço pra dar diferença entre uma empresa e outra, e aí fica uma briga muito acirrada entre todas.**

Fica. Os modelos são diferentes. Por exemplo, a nossa cooperativa nós compramos do associado o produto, ao preço do mês de Junho, que foi baixo: 1,00, mas todo o produto foi comprado. O que acontece com nós: o produto é dele. Tá consignado e a gente tá trabalhando pra gerar um resultado.

As demais, quase todas, tu bota o produto lá dentro e tu vai ganhar o mesmo preço do dia.

**- Entendi.**



**- Isso pro associado tem uma diferença porque tu recebe menos quando tá vendendo, mas a cooperativa recebe um lucro maior teoricamente.**

O normal é, sempre, historicamente, ter sido assim. A gente consegue distribuir, normalmente, um resultado melhor do que essas outras. Até porque a maioria tem o nome de cooperativa, mas no resultado que conseguem em si, aí não agem como cooperativa... embora claro, algumas são, sim.

**- Mas e essa questão: o pagamento é feito com um prazo ou deposita o arroz e em seguida faz?**

Na nossa, o conselho se reúne em Junho, normalmente, no final de Junho nós pagamos entre 50 e 60 por cento. Esse ano até foi 65. O valor era pequeno, pagamos a mais. Depois tu paga “mais 20”, “mais 20”, “mais 10”, depende.

Normalmente em três ou quatro meses a partir de Junho tu liquida a operação. E há anos em que a gente antecipa o resultado.

Quando a coisa vai muito bem, que o arroz sobe à partir de Junho, a cooperativa diz vou dar mais 1 real, mais 2 reais. Isso já aconteceu, muito. Não é o caso desse ano, porque a gente vem trabalhando com muita dificuldade no mercado, embora se espera que a gente possa trabalhar ainda no período com um resultado melhor.

Tu me perguntou sobre concorrência, né?

É importante eu te dizer o seguinte, minha visão:

O que que acontece no mercado lá em cima? A gente concorre com diferencial de qualidade, como tu falou, falaste em “ter um arroz com qualidade na hora”, então tu tem uma “matéria prima com o preço mais alto”. Eu concorro com empresas tipo a Ruston, de SP. É uma empresa que produz um arroz do tipo... não me recordo, enfim, eles não produzem arroz, compram. Muita coisa vem de fora, do Uruguai da Argentina, então não tem padrão.

**- Mas beneficiam em São Paulo mesmo?**

Beneficiam em São Paulo. Embora muita coisa já vem beneficiado. Pra eles e melhor trazer encaminhado, não é melhor trazer em casca em função dos

tributos. Ele até pode entrar com casca, mas tu perde uma vantagem. Até, se eu não me engano, o arroz em casca quando entra tu paga tributos e não consegue compensar depois. No beneficiado é a mesma coisa, quando é importação.

Mas quando é importação no casca tu paga e no beneficiado tu não paga. Então o pessoal não compra.

Me lembro até que o doutor Mathias quando era vivo, ele tinha uma propriedade lá no Uruguai. Ele levou um engenho daqui pra lá, não pra descascar, não pra colher, mas pra fazer hidramassa. Em função disso.

**- E isso daria a parte final ali, parte final de acabamento.**

Sim, aí tu traz o Dramato pra cá e a indústria compra, dá o polimento e aí empacota. Mas, via de regra, pelo que eu sei que tá vindo é o arroz nesse saco de 60 kgs já pronto, só chega aqui e empacota.

Então, essas empresas concorrem contigo aqui, com uma vantagem enorme. Logística às vezes dá variação também, tu não consegue concorrer porque o frete é muito barato.

Hoje o nosso frete para o espírito Santo é.... dependendo a região do Espírito Santo é 7 reais. Um fardo de arroz lá tava 30, 28. Dá 25%. Pro Rio dá 19%, 18%. É muita coisa. Isso mexe na margem absurdamente.

O Virgílio me deu a informação que o pessoal traz e consegue levar do Uruguai de navio pro Nordeste a 80 reais a tonelada do arroz beneficiado. Deve estar 24. Já pra nós, pra levar pro Nordeste deve dar uns 10. É diferença.

**- É mais ou menos isso, até porque questões de número de mercado eu já tenho, já consegui obter da internet, mas essa parte prática do mercado é mais difícil de saber.**

Se precisar de mais alguma coisa, é só falar.

A concorrência é muito acirrada hoje em dia. Tem muita gente beneficiando arroz e fica muito difícil conseguir se manter no mercado. Os supermercados cobram taxas muito altas para manter o teu produto em local visível aos clientes.

Até na concorrência, me esqueci de citar, tem um fato de que tá pesando muito que é a questão dos ativos. Tem empresas grandes produzindo arroz que tem outros ativos e, com isso, podem baixar muito o preço final dos produtos porque possuem outros negócios que ajudam a manter no positivo a empresa.

**- Então, pra manter, ficar no mercado, eles baixam a margem...**

A Bunge, a SLC, a Camil, o arroz que liquidou o mercado: Camera – que tem o olho de soja como ponto forte. Então, isso aí faz o arroz virar abertura de mercado, abertura de porta.

Aí, empresas como a nossa que trabalha focada em qualidade se complica.

### **Entrevista aplicada com Flavio Malamut**

**- Tu trabalha com quais negócios?**

Planto, presto serviço de assessoria técnica rural... sou engenheiro agrônomo.

**- Tu trabalha na área de Viamão, né?**

Viamão, mostardas, Gravataí, Nova Santa Rita, Barra do Ribeiro...

**- E a tua produção é uma área que não é própria...**

Eu arrendo essa área...

**- E tem parceiros que trabalham contigo?**

Sócios...

**- E como funciona a questão da tua produção? Tu armazena ela, tu manda armazenar em algum lugar...**

Eu sou sócio da cooperativa de Palmares. A gente um pouco armazena dentro da fazenda, tem uma estrutura interna nossa, que é insuficiente. A gente também

aluga um silo fora da propriedade. Esse aluguel de silo, estamos saindo fora esse ano, porque essa estrutura ela é inadequada para os padrões atuais...

A estrutura que a gente tem alugada é muito antiga, e eu fiz as contas, faz 3 anos que a gente tem isso alugado. Na média dos 3 anos deu quase 5% no custo de secagem e armazenagem. O preço do arroz tava alto. Aí no segundo ano deu 9% mais ou menos. Eu pagaria 1% a mais pra não me incomodar, não fazer fora. Não compensa.

A gente tem outros negócios pra tocar, então eu achei melhor pagar alguém terceirizado. Porque eu não tenho, eu tinha um aluguel fixo também... não era só...

**- Mas dentro desse teu custo também tava o aluguel então...**

Sim, sim, aluguel fixo.

**- E tu tinha dito que tu parte tu vendia pra cooperativa, mas e o resto, pra quem tu vendia?**

Não vendemos pra cooperativa, a gente entrega pra cooperativa a rendimento.

A cooperativa em Julho nos adianta um valor... um arroz desses tem que ser meu, aí o arroz passa a ser da indústria. Então, são duas coisas. A indústria compra esse arroz do agricultor, e lavreiro vira sócio da indústria. Então é feito um pagamento, e depois, mais adiante – o que é uma vantagem de se trabalhar com cooperativa, por isso me associei – a gente tem uma remuneração pelo beneficiamento do arroz... é um outro negócio. Isso aí desde 2002. Ano que eu consegui entrar.

**- E essa questão de secagem, como é que tu seca a tua produção?**

A que nós cuidava aqui secávamos com ar frio dentro do silo. Na fazenda um pouco é secado com ar frio, um pouco com gás e um bocado passa pelo secador. Na minha estrutura e tal, na que a gente alugava era essa do ar frio. Parei de usar o secador ali porque ele era obsoleto.

**- E sobre secagem e armazenagem, empresas que prestam esse serviço, existe informação?**

Tem... as empresas grandes tão fazendo isso agora. O que elas tão fazendo? Elas tão partindo para armazenar, embora o Aires seja diferente, ele é um influenciador, pra ele a estrutura de secagem e armazenagem é uma garantia do que ele tem pra receber, é um outro negócio. O domingos é realmente um profissional da área, faz isso como prestação de serviço, mas o foco dele hoje é atender às necessidades de estoque do governo.

**- Pra Conab.**

Ano que vem, provavelmente, ele não recebe um kg de arroz. Tudo vai estar comprometido com a Conab. Tem diversos outros ali na volta, que são menores, e que, quase que invariavelmente, são gente que quebrou plantando e que ficaram a estrutura que sobrou pra gerar renda.

**- E tu mandaria o teu produto para uma empresa que secasse e armazenasse?**

Não sei...

**- E tu procuraria uma empresa que fosse perto da tua área de plantação?**

Tche, em momentos de crise do arroz. O Frete é algo pesado. No momento que o arroz tá bem, a confiança no cara do silo, pesa mais que o valor do frete. Não depende.

Hoje eu to numa situação assim: “tenho que pensar aonde eu vou mandar pra não ser muito caro mandar”. Numa situação que o arroz tá razoável, eu não dou bola pra isso, e prefiro ter confiança que eu mando.

Ano que vem eu vou mandar o meu arroz pra Barra do Ribeiro. A não ser que o mercado não me surpreenda, mas eu vou mandar o arroz pra um amigo meu, que é da minha confiança, e que vai se cadastrar pra servir a Conab, vai fazer venda pro Governo.

**- Sim, aí tu já tá num lugar que tá cadastrado e que pode vender direto pro governo, vai acabar “já estando lá dentro”.**

**- E o que que tu acha que existe de dificuldade no processo de secagem e de armazenagem?**

Nenhum. Eu digo se o equipamento é bom – eu trabalhei com equipamento bom em Cidreira, fazia arroz de altíssima qualidade, e nunca tive nenhum drama, nenhum problema, nenhuma dificuldade. Problema é se a estrutura é ruim. Isso é ruim. Se pegar negócio velho, desajeitado, isso é ruim. Os cuidados que tu tem que ter são mínimos. São coisas que os caras não fazem de relapso. É uma coisa muito simples. É o básico, é o cara saber que, se ele tá lidando com alimentação, ele tem que ter higiene.

Se tu tiver higiene e os cuidados técnicos que tem que ter, não tem muito galho. O problema é o seguinte: tu tem uma margem... vamos fazer uma coisa grosseira:

Tu ganha 10%, e tu gasta 5%. Negócio da China, 100% de renda. Só que se tu tomar ferro, num silo de arroz, te arrebenta por uns 4 ou 5 anos. Isso que tu não pode deixar acontecer. E pra isso tu tem que ser muito cuidadoso, porque, se tu... bom, vou te citar um exemplo:

Uma cliente minha tava no fim da colheita, tinha 2.000 saco de arroz, que ela tinha que mandar pra fora, que a gente já tinha combinado junto que ela ia mandar pra fora, junto com outros 20.000 que já tinham ido. Mas ela achou que eram só 2.000 e que, então, ela poderia colocar em cima dos silos dela. Ela tem quatro silos de 10.000. Pra tu ter uma idéia do que ela fez: ela quase ficou presa dentro do silo. Ela botou tanto arroz que ela não conseguia sair. Resultado, dos 4, 2 silos amarelaram.

Então, assim, não dá pra brincar. Se tu tiver, uma estrutura pra 10.000 saco, tu põe oito, e tu não põe onze.

**- E em relação ao mercado de beneficiamento: tu tem algum conhecimento?**

Não, nada. Eu sei que o cara que é pequeno ele ganha no “sem nome”, por isso é que ele faz. O cara que é grande, ele precisa ter volume. São as coisas que eu escuto desse mercado. Se tu pagar tudo quanto é imposto, e se tu for pequeno, tu tá fora.

**- Sim, mas a complicação seria muito mais de tu comercializar o arroz que tu beneficia... em função de preço...**

A carga tributária para o produtor é pesadíssima. Então, se tu vai competir com os caras grandes, né...

Um exemplo: eu tava vendendo arroz prum cara e o cara começou a chegar na, né... eu via que umas carretas do cara iam com 400 sacos, 300 sacos. Aí eu liguei pra ele: “escuta, cara, tem um troço que tá errado...”. Aí ele me disse: “não, não, é que eu ponho arroz embaixo”. Ponho arroz beneficiado embaixo da tua carga. Aí tu vê bem: olha o risco, o produtor é muito “no meio da zona”. O cara tava viajando com um arroz sem nota, beneficiado e posto no meu nome. Se acontecesse alguma coisa, não tinha nada com ele.

**- Sim, e até tu provar que não tem nada...**

Então, são coisas que esse mercado faz direto, isso eu te disse só pra te ilustrar a situação. Então, dá pra dizer que é um negócio que tu precisa ter porte, se tu não tiver, não tem como acreditar, tem que ter uma estrutura muito grande pra compensar. A margem é muito pequena.

A margem é pequena, mas a indústria é diferente. Tu entra com arroz aqui, e tu sai ali: o giro é muito rápido. A tua margem ser pequena não é o problema, o teu giro é muito rápido, não é que nem o arroz, que tu leva um ano, um ano e meio. Mas aí, também, tem que ter volume.

**- tem que ter um capital de giro muito grande.**

Tem que ter um capital de giro muito grande, e isso algumas indústrias tão tirando de letra, armazenando o arroz dos clientes deles. Aí tem uma outra sem vergonhice nesse negócio, que é o arroz que tá dentro da indústria é

normalmente um ou dois reais mais barato que aquele que tá fora. Se tu quiser tirar o arroz dali, vai ter que pagar.

**- Questão de obtenção de matéria prima, como tu vê?**

Não tem problema, não é dificuldade. Se tu tiver armazenagem, tu não nem ter problema em convencer alguém a tua volta a depositar contigo o arroz. E aí tu usa sem cobrar o estoque.

É assim que tem funcionado. Isso não é algo visto como grande problema. O grande problema é tu ter tamanho pra conseguir ser alguém, dentro desse negócio de arroz.

**- E de conseguir entrar em algum mercado pra distribuir também...**

E tu consegui entrar. Tudo que eu ouço do pessoal da indústria é que não é fácil tu adquirir uma marca, tu conseguir a confiança do mercado e ficar assim, e é muito rápido pra tu sair fora. Muito fácil: um erro, uma estratégia errada, um problema administrativo – teve um incêndio.

Tava beneficiando quase 120.000 sacos/mês, baixou pra 30, agora tá, há dois anos depois, parece que chegou a 70 de novo.

Aí tu vê: de 120, cai pra 30 e, em dois anos, conseguiu chegar só a 70.

**- E tu acha que pra esse serviços de secagem, teria público, teria cliente?**

Direto. Boa parte da lavoura de arroz é de arrendatário...

**- ... isso é uma tendência do mercado também, né?**

Não é que seja... é como é o mercado hoje. Aos valores que estão o arrendamento hoje, é praticamente inviável tu plantar arroz. É a realidade hoje. Então, se eu desistir da minha lavou porquê tá ruim, tem um ônibus de Catarina querendo trabalhar lá.

Então, esse arrendatário nunca vai ter a condição de fazer uma estrutura, mas se tu é um cara que tem, tem um monte de arrendatários a tua volta, que com certeza vão querer botar arroz ali.



**- Muito bem...**

Inclusive nós estamos loucos pra achar alguém pra colocar o arroz. Porque o nosso arroz, que sai com 65 de grão inteiro para a cooperativa de Palmares, na fazenda onde plantamos, nunca vendemos por mais de 61. Por que isso? Porque o nosso arroz que é bom, às vezes é misturado com o do cara, e ele melhora o do cara e ele fica bem. E nós nos damos mal sempre.

O arroz saía o mesmo arroz, que dá 65% de média na cooperativa, e não é de um ano. Nunca nós vendemos arroz com mais de 61 dentro da fazenda. E aqui no nosso silo o nosso melhor ano foi esse ano: 63.