

# ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO DE MERCADO PARA PRODUTOR DE ARROZ IRRIGADO TROPICAL

André Ribeiro Coutinho<sup>1</sup>, Michela Okada Chaves<sup>2</sup>

Palavras-chave: mercado, competitividade, estratégias

## INTRODUÇÃO

A tomada de decisão no segmento de produção agrícola é influenciada por uma série de fatores técnicos e econômicos. Embora muitos autores tenham realizado estudos sobre a competitividade da cadeia produtiva do arroz no Brasil e suas alternativas para crescimento, poucos trabalhos se relacionam com as tomadas de decisões e adoção de estratégia entre empreendimentos rurais.

Miranda et al. (2007) identificaram uma série de estratégias utilizadas pelos produtores ligados ao agronegócio do arroz. Parte dessas estratégias está ligada ao custeio da produção via financiamento de terceiros, aumento da capacidade produtiva por meio do arrendamento de terras, adoção de novas cultivares, utilização da água e época de comercialização. No entanto, grande parte das estratégias apresentadas está diretamente ligada à produção da *commodity* arroz com foco em ganhos de escala. Da mesma maneira, as ações estratégicas indicadas para agricultores visam à melhoria de índices agronômicos por meio de capacitação técnica na produção agrícola deixando de lado o estabelecimento de um roteiro para análise da competitividade e da concorrência do ponto de vista do produtor.

Apresentando a perspectiva de um planejamento de *marketing* para o agricultor, Seperich et al (1994) indicam três etapas para o planejamento de mercado para o produtor: identificar as alternativas de mercado, avaliar a sua posição financeira e seu comportamento frente a riscos e escolher a alternativa mais apropriada. Ressalta-se a necessidade de compreensão do termo marketing como atuação no mercado e não somente como promoção de produtos. Dentre várias e constantes mudanças ambientais no sistema agroalimentar, fatores como intervenção governamental (MAPA, 2009), maior preocupação do consumidor com segurança, valor nutritivo e qualidade dos alimentos (WHO, 2002) e a crescente escassez de recursos hídricos, mão-de-obra e área para cultivo (IRRI, 2009) têm impactado e tornado complexa a tomada de decisão estratégica por parte do rizicultor. Para auxiliá-lo nessa tarefa, este trabalho propõe a utilização de um Sistema de Informações de Mercado que possibilite ao rizicultor observar o comportamento dessas variáveis e a sua posição em relação ao mercado (NEVES, 2003). Este sistema é formado pela análise das forças ambientais de Porter (1989), pelas estratégias competitivas básicas do mesmo autor (1980, citado em KOTLER; ARMSTRONG, 2003), a saber: liderança pelo custo total, diferenciação e foco e por fatores críticos de sucesso para sistemas agroindustriais (BATALHA; SILVA, 1999).

A base teórica desenvolvida por Porter (1989) se apresenta como instrumento teórico que serve de apoio para o delineamento de um modelo de tomada de decisão para o agricultor e melhor compreensão das estratégias adotadas por ele e outros produtores. Porter definiu como forças que dirigem a concorrência: a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, a ameaça de produtos ou serviços substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes. As estratégias adotadas pelas empresas no mercado são divididas sob três orientações genéricas. A primeira é a liderança no custo total, perspectiva na qual toda a atividade produtiva é orientada para a obtenção do menor custo possível. Assim, uma vez atingido esse objetivo, aquele que possui menor custo de produção pode negociar a venda a um menor preço, se necessário, eliminando seus concorrentes e obtendo maiores margens de lucros em momentos de preços altos. A segunda estratégia consiste na diferenciação do produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. Na terceira e última estratégia genérica a empresa enfoca em determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou mercado

<sup>1</sup>Relações Públicas, Mestre em Agronegócio, Analista A da Embrapa Arroz e Feijão, Rodovia GO 462, Km 12, Caixa Postal 179, CEP 75375-000 Santo Antônio de Goiás, GO. E-mail: [andre@cnpaf.embrapa.br](mailto:andre@cnpaf.embrapa.br)

<sup>2</sup>Embrapa Arroz e Feijão

geográfico, repousando na premissa de que com um alvo estreito a empresa é capaz de atender um alvo estratégico de melhor maneira que os seus concorrentes que se orientam para um mercado amplo.

Em complemento à análise das estratégias a serem tomadas, a introdução de índices de avaliação em relação ao preparo do agricultor pode ser feita utilizando a metodologia de Fatores Críticos para o Sucesso (FCS) para a obtenção de elementos direcionadores para a tomada de decisão do agricultor. Batalha & Silva (1999) demonstraram uma metodologia que permite equacionar os pesos de cada fator para valorar o desempenho e preparação do agricultor para lidar com cada um dos fatores relacionados.

## MATERIAL E MÉTODOS

O modelo de Porter (1989) foi utilizado para definir um roteiro para a análise da cadeia e delineamento de possíveis estratégias para a gestão competitiva do empreendimento rural, englobando uma análise das Cinco forças de Porter e as Três estratégias genéricas e seus desdobramentos.

O roteiro de avaliação estratégica foi concebido em três etapas. Na primeira, o agricultor faz uma análise do mercado em que compete. Para orientá-lo foi elaborada uma lista de perguntas, tendo como base a atividade de produzir arroz irrigado, organizadas conforme o modelo porteriano (Figura 1). Esta etapa exerce o papel de autoavaliação permitindo uma reflexão sobre a sua posição em relação ao mercado. Na segunda etapa, o agricultor avalia uma lista de estratégias possíveis dentro do agronegócio arroz (Tabela 1). Com esta lista ele pode ser orientar para a terceira etapa, a aplicação da ficha de Fatores Críticos para o Sucesso (Tabela 2).

Na terceira e última etapa, o produtor deverá inicialmente selecionar as estratégias de interesse (contidas na Tabela 1) e lançar notas de 1 a 5 para avaliar o seu desempenho em cada um dos fatores críticos para o sucesso indicados na Tabela 2. O agricultor deverá preencher uma ficha FCS para cada estratégia que deseja avaliar. Com base na comparação das médias finais obtidas em cada estratégia, é possível identificar quais as mais viáveis e em quais pontos ele deve se preparar para obter um melhor desempenho. Avaliando os itens com maiores e menores pontuações o agricultor pode estabelecer suas forças e fraquezas para competir no mercado.

A metodologia será aplicada em 45 produtores distribuídos pelas cinco principais regiões produtoras dos Estados de Tocantins, Mato Grosso do Sul e Rondônia.

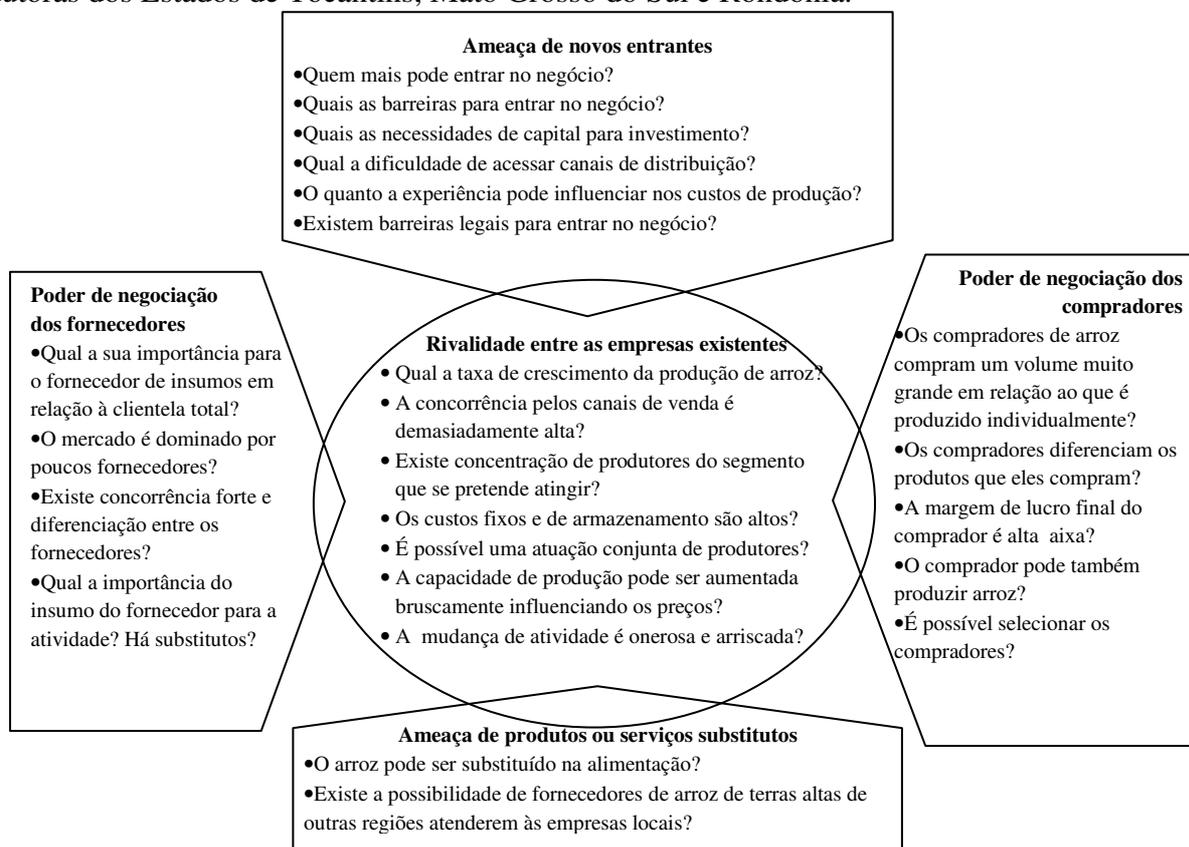


Figura 1. Análise das forças de Porter que dirigem a concorrência com base na produção de arroz.

Tabela 1. Diversidade de estratégias competitivas relacionadas à produção de arroz

Diversidade de estratégias		
Liderança no custo total	Diferenciação do produto ou serviço	Enfoque
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Redução dos custos de produção do arroz irrigado</li> <li>•Aumento expressivo da produção por meio da introdução de cultivares de alta produtividade como os híbridos</li> <li>•Busca de redução de impostos para a venda do produto</li> <li>•Compra em conjunto de insumos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Plantio de arroz orgânico</li> <li>•Identificação regional de produtos</li> <li>•Produto social (arroz oriundo de agricultura familiar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Produção de tipos de arroz diferenciados para atendimento de nichos específicos (Gourmets)</li> <li>•Produção de arroz para atendimento a exigências específicas da indústria (cultivares mais indicadas para a produção bebidas, farinhas, óleos etc)</li> </ul>

Tabela 2. Ficha para avaliação dos Fatores Críticos para o Sucesso com base nas diversas estratégias competitivas relacionadas à produção de arroz

Fatores Críticos para o Sucesso			
<b>Estratégia selecionada:</b>			
<b>Produção</b>	<b>Nota (1 a 5)</b>	<b>Peso</b>	<b>Nota final</b>
Domínio do manejo da cultura		0,3	
Capacidade de investimento em novos equipamentos		0,1	
Capacidade de investimento e armazenamento		0,2	
Capacidade de investimento em aumento da área		0,1	
Facilidade de acesso e negociação de insumos		0,3	
<b>MÉDIA INTERMEDIÁRIA (soma das notas finais/número de itens)</b>			
<b>Relação com o mercado</b>			
	<b>Nota (1 a 5)</b>	<b>Peso</b>	<b>Nota final</b>
Diversidade de canais para venda do produto		0,3	
Controle de custos		0,1	
Capacidade de competir com outros agricultores/importações na venda do produto		0,1	
Acesso a informações atualizadas sobre o tamanho do mercado		0,2	
Capacidade de negociação		0,1	
Acesso a informações atualizadas sobre preferências dos consumidores e indústria		0,2	
<b>MÉDIA INTERMEDIÁRIA (soma das notas finais/número de itens)</b>			
<b>Relação com outros produtores</b>			
	<b>Nota (1 a 5)</b>	<b>Peso</b>	<b>Nota final</b>
Capacidade de realizar ações em conjunto		0,3	
Capacidade de troca de informações		0,1	
Capacidade de organização		0,4	
Participação de associações ou cooperativas		0,2	
<b>MÉDIA INTERMEDIÁRIA (soma das notas finais/número de itens)</b>			
<b>Tecnologia</b>			
	<b>Nota (1 a 5)</b>	<b>Peso</b>	<b>Nota final</b>
Acesso a novos equipamentos		0,2	
Acesso a novas cultivares		0,5	
Acesso a conhecimento técnico		0,3	
<b>MÉDIA INTERMEDIÁRIA (soma das notas finais/número de itens)</b>			
<b>MÉDIA FINAL (SOMA DAS MÉDIAS INTERMEDIÁRIAS/4)</b>			

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como o trabalho ainda está em fase inicial espera-se obter informações de diversos produtores que permitam traçar um perfil da competitividade dos produtores para cada uma das estratégias relacionadas.

O exercício realizado para a elaboração das figuras e tabelas do estudo já permitiu observar alguns pontos importantes que chamam a atenção e devem ser tratados com mais profundidade pelos produtores. As estratégias caracterizadas como “Enfoque” (Tabela 1) necessitam essencialmente do desenvolvimento de novas cultivares. A estratégia de atuar em nichos *gourmet* de arroz requer o desenvolvimento de pesquisas de análise sensorial em conjunto com o melhoramento genético pois o fator preponderante é a superação do paladar dos grãos atualmente no mercado (importados). A liderança no custo total requer do produtor a redução nos seus custos de produção e/ou aumento da produtividade para alcançar economias de escala.

Outras, como a diferenciação por indicação regional, requerem a organização de grupos estratégicos para a elaboração de um projeto de certificação e forte atuação na promoção do produto. Percebe-se que o atendimento aos diversos fatores (FCS) estabelecidos possibilita o direcionamento ou até mesmo convergência de estratégias e podem exercer um papel de conscientização do agricultor a respeito de seu posicionamento no mercado.

## CONCLUSÃO

A análise competitiva pode contribuir para o planejamento de mercado do rizicultor e possibilita a visualização de toda a complexidade dos sistemas alternativos à produção tradicional de arroz irrigado e dos requisitos para a mudança de estratégia competitiva do empreendimento rural. A aplicação dessa metodologia a cada safra permite o estabelecimento de indicadores de desempenho e comparações sobre a evolução da competitividade do agricultor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATALHA, M. O. ; SILVA, C. A. B. Competitividade em sistemas agroindustriais: metodologia e estudo de caso. In: II workshop brasileiro de gestão de sistemas agroalimentares, 1999, Ribeirão Preto. Anais do II workshop brasileiro de gestão de sistemas agroalimentares. Ribeirão Preto : FEA/USP, 1999. v. 1. p. 9-21.
- IRRI. Resources in special formats. [Online]. 2009. Disponível em <http://beta.irri.org/index.php/Home/Welcome/Frontpage.html>. [Acessado em 08/06/2009].
- MAPA. Instrução Normativa nº 6, de 16 de fevereiro de 2009. [Online] 2009. Disponível em: <http://extranet.agricultura.gov.br/sislegis-consulta/consultarLegislacao.do?operacao=visualizar&id=19480>. [Acessado em 02/07/2009].
- MIRANDA, S.H.G; SILVA, G.S.; MOTTA, M.A.S.B.; ESPÓSITO, H. O Sistema Agroindustrial do Arroz no Rio Grande do Sul. XLV Congresso da Sober, Anais, Londrina, Junho, 2007.
- NEVES, M.F. Introdução ao marketing, networks e agronegócios. In: Neves, M.F.; CASTRO, L.T. (org.). Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos. São Paulo, Atlas, 2003. p. 29-52.
- PORTER, M. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1989. 362p.
- SEPERICH G.J.; WOOLVERTON, M.W.; BEIERLEIN, J.G. Introduction to agribusiness marketing. New Jersey, Prentice Hall, 1994. 298p.
- WHO. Food safety and foodborne illness. [Online] 2002. Disponível em <http://www.knowledgebank.irri.org/factsheets/Health and Nutrition/whoHealth/whoFS foodBorneIllness.pdf>. [Acessado em 02/07/2009].