

ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO E DIVERSIFICAÇÃO NA AGROINDÚSTRIA ARROZEIRA DO RIO GRANDE DO SUL

Luciane Dittgen Miritz¹ Paulo Dabdab Waquil (1) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Mestrado em Agronegócios, Rua Sílvio Freitas Remédio, 298 Guaíba/ RS CEP 92500-000 lmiritz@bol.com.br

As mudanças econômicas e sociais que o Brasil e o mundo vêm passando, afetam o mercado, a dinâmica da concorrência e as estruturas produtivas de grande parte das atividades econômicas. Estas mudanças têm provocado alterações nas estruturas produtivas, no sentido da adaptação ao novo cenário competitivo. Entre as *commodities* que enfrentam tais desafios está o arroz, cuja produção vem crescendo, porém o consumo não acompanha, gerando excedentes e queda nos preços praticados. Nesta realidade, as indústrias processadoras de *commodities* enfrentam novos desafios, que são: agregar valor à pauta de produtos para abrir novos mercados; associar parâmetros energéticos e ambientais ao uso da base de recursos naturais; fortalecer o porte empresarial e internacionalizar as operações; e desenvolver novas engenharias financeiras em parcerias público-privadas, além de atuar em condições de maior concorrência e sob regime de regulação mais restritivo no que diz respeito à questão ambiental.

O Brasil é o nono maior país produtor de arroz do mundo, sendo o maior produtor do ocidente. Entre 1975 e 2004 alcançou um salto de produtividade (kg/ha) em 144,1% (FAO, 2005). Esse aumento da produtividade permitiu atender o aumento da demanda interna, em função do crescimento populacional. O Estado do Rio Grande do Sul é o maior produtor nacional de arroz, contribuindo com mais de 50% da produção nacional. A cultura tem, portanto, um importante papel sócio-econômico na região. Diante disso, as empresas precisam desenvolver novas estratégias competitivas de modo a ajustar-se ao novo ambiente, sendo comum observar, em diversas agroindústrias, a incorporação da diversificação como meio de ajuste competitivo. Assim, o objetivo geral deste trabalho é estudar os limites e possibilidades para a produção diversificada e diferenciada expandir mercados e agregar valor à *commodity* arroz. Os objetivos específicos são: identificar os produtos diversificados e diferenciados que as empresas oferecem no mercado; discutir a percepção das empresas em relação a este mercado; estudar as informações utilizadas pelas empresas para tomada de decisão para a diversificação e diferenciação; e discutir os motivos que limitam a entrada das empresas na produção diversificada e diferenciada.

Os engenhos de arroz são um elo importante na cadeia do arroz, na medida em que o beneficiamento torna o produto disponível ao consumo humano, além de representar importante atividade econômica para o Estado. No ano de 2005, o Rio Grande do Sul possuía 267 empresas beneficiadoras de arroz. A escolha das empresas participantes do estudo deu-se através de uma amostra direcionada, ou seja, através de uma relação obtida junto ao IRGA, que apresenta as indústrias beneficiadoras de arroz em atividade no ano de 2005 do Estado do Rio Grande do Sul. É válido observar que este *ranking* é formado por todas as empresas beneficiadoras de arroz do Rio Grande do Sul, e é mediada pela contribuição da empresa da Taxa CDO (Taxa de Cooperação e Defesa da Orizicultura), que é recolhida pelo Governo do Estado. Assim, foram entrevistadas 10 empresas em 7 municípios do Rio Grande do Sul: Pelotas, Camaquã, São Borja, Porto Alegre, São Gabriel, Alegrete e Dom Pedrito.

O roteiro da entrevista foi dividido em 8 blocos, contendo 58 perguntas, sendo que a entrevista foi elaborada com base no modelo de fusão da informação (Figura 1), que auxiliará na análise dos dados obtidos. As entrevistas foram realizadas no período de agosto a dezembro de 2006 com os dirigentes das empresas selecionadas. Neste artigo se dará maior destaque ao item diferenciação e diversificação.

A diversificação inclui aumento na variedade de bens finais produzidos, na integração vertical e no número de áreas básicas de produção em que a firma opera. A

procura da diversificação por uma firma pode também basear-se em necessidades de redução de riscos e incertezas, que advêm da atuação em um único mercado, particularmente com relação aos efeitos de flutuação cíclicas ou sazonais da demanda (KON, 1999).

Outra estratégia utilizada pelas empresas, com o objetivo de se destacarem no mercado em que atuam, é a diferenciação. De acordo com Porter (1992), uma empresa diferencia-se da concorrência quando oferece alguma coisa singular valiosa para os compradores além de simplesmente oferecer um preço baixo. A diferenciação permite que a empresa peça um preço prêmio, venda um maior volume do seu produto por determinado preço ou obtenha benefícios equivalentes, como uma maior lealdade do comprador durante quedas cíclicas ou sazonais. A diferenciação resulta em desempenho superior se o preço prêmio alcançado ultrapassar qualquer custo adicionado do fato de ser singular. A diferenciação de uma empresa pode agradar a um grupo amplo de compradores em uma indústria ou a apenas um subgrupo de compradores com necessidades particulares.

A seguir, apresenta-se o modelo analítico, baseado no conceito de fusão da informação, com intuito de estabelecer a relação entre os objetivos do estudo e o referencial bibliográfico citado em Miritz (2007).

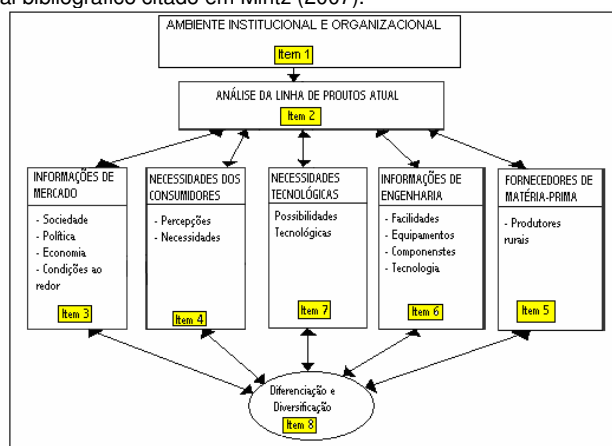


Figura 1 - Modelo do comportamento da informação baseado no conceito de fusão. Fonte: Modelo baseado em ISHII, ICHIMURA e MIHARA (2005).

Das empresas entrevistadas, seis possuem um departamento de pesquisa e desenvolvimento. O percentual investido variou de 0,05% a 1% do faturamento da empresa, sendo que uma das empresas não tem esta estimativa. Em relação às motivações que a empresa tem para diferenciar e diversificar sua produção, foram citadas: exigências do mercado, sobrevivência da marca da empresa, aproveitamento dos nichos de mercado, melhoria da competitividade e as margens de resultado da empresa. Entre as dificuldades que as empresas enfrentam para diferenciar e diversificar sua produção estão: misturas de variedades, baixa renda do consumidor, dificuldade em comunicar ao mercado o produto, aceitação e incorporação do novo produto pelo consumidor, falta de pesquisa voltada para outro segmento (que não o da alimentação) e persistência. Uma das empresas informou não ter mais dificuldades, visto que já possuem experiência em diversificar e diferenciar. Não é entrante.

Sobre o que é feito com os subprodutos do beneficiamento, a casca e o farelo, todas as empresas utilizam a casca para geração de energia para o processo produtivo. O restante é comercializado para terceiros. Interessante que uma das empresas desenvolveu uma forma própria de adensar a casca, para transportá-la de forma mais rentável. Em relação ao farelo, as empresas utilizam ou vendem para terceiros para extração de óleo ou para produção de ração animal. Duas das empresas entrevistadas utilizam o farelo na produção de ração animal.

Pode-se concluir que o estudo identificou os produtos diversificados e diferenciados que as empresas oferecem ao mercado, com destaque para iniciativas diversificadas como produtos à base de soja, sucos de frutas, outros grãos e massas; e produtos diferenciados, como o arroz colorido, arroz com ferro, arroz semi-pronto, risotos e embalagens diferenciadas, por exemplo. Além desses, vale destacar a iniciativa de algumas das empresas entrevistadas em buscar mercados que não apenas o da alimentação. Energia, alimentação animal, saúde e produtos com utilização diversa como a sílica, são alguns exemplos.

As empresas entrevistadas estão buscando desenvolver novos produtos e melhorias no processo produtivo, o que prova que a diversificação e diferenciação fazem parte da estratégia e visão de futuro das empresas, como forma de se destacar e sobreviver no mercado. Outra observação interessante é a de que os produtos ligados à saúde são percebidos pelas empresas como o futuro da alimentação humana.

As limitações encontradas pelas empresas não são tecnológicas, visto que as empresas não apresentam dificuldades para adquirir novos equipamentos, e que está em constante renovação tecnológica. A limitação está em combinar um produto que o consumidor quer com o custo de produção deste.

Com a pesquisa e lançamento de novos produtos quem ganha é o consumidor. Porém, verifica-se a dificuldade em entender o que o consumidor quer, além do baixo poder aquisitivo da maioria da população brasileira.

As possibilidades de agregar valor à *commodity* arroz, estão em lançar produtos diferenciados e em nichos de mercado com consumidores dispostos a pagar mais pela qualidade oferecida pelos produtos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

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

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

MIRITZ, Luciane Dittgen. **Diferenciação e diversificação na agroindústria arrozeira do Rio Grande do Sul**. Dissertação de Mestrado. UFRGS – Porto Alegre, 2007.