

JOÃO ANTONIO JARDIM SILVEIRA

**AS ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTORES DE
ARROZ NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Orientadora: Prof^a. Gabriela Cardozo Ferreira

Porto Alegre, agosto de 2007.

**AS ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTORES DE
ARROZ NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

JOÃO ANTONIO JARDIM SILVEIRA

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO APRESENTADO À BANCA
EXAMINADORA REPRESENTANTE DO CORPO DOCENTE DO MESTRADO EM
ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO GRANDE DO SUL COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS
PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO.**

Aprovado por:

Orientadora: Prof^a. Gabriela Cardozo Ferreira
Doutora em Administração

Prof. Sérgio Luiz Lessa de Gusmão
Doutor em Administração

Prof. Augusto Mussi Alvin
Doutor em Economia

Prof. Luis Humberto de Mello Villwock
Doutor em Administração

**PORTO ALEGRE - RS – BRASIL
AGOSTO 2007**

O objetivo pode até demorar. Porém o alcançaremos sempre que tivermos plena convicção do que queremos, pensamos ou fazemos.

Oswaldo D. Tórtora

Dedico este trabalho à minha família, com especial atenção à memória de meu pai Ivo, à minha mãe Elsira e à minha esposa Kátia. Obrigado pelo apoio, compreensão e incentivo, os quais foram fundamentais para a realização deste curso e trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao Mestrado em Administração e Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, pela oportunidade e oferecimento do curso.

À professora orientadora Gabriela Cardozo Ferreira, pelo incentivo e orientação para a realização do trabalho.

Aos vários professores participantes de minha formação acadêmica, aqui homenageados na figura do Professor Luiz Antonio Slongo, pelos ensinamentos e desafios que passamos juntos ao longo dos anos.

Aos funcionários e colegas do Mestrado em Administração e Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aos parceiros de trabalho na iniciativa privada e colegas de ensino na Universidade Luterana do Brasil, homenageados nestas linhas na pessoa do Professor Eloí Flores da Silva.

À minha família, pelos conselhos, ensinamentos e apoio nas mais diversas e adversas situações.

E, por fim, mas não com menor importância, às entidades atuantes no segmento arrozeiro - FARSUL, FEDERARROZ, IRGA, BBM e SINDARROZ - e aos produtores de arroz que, na condição de entrevistados, colaboraram para a execução deste trabalho.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - QUADRO SOBRE PERSPECTIVAS DO AGRONEGÓCIO E CADEIAS PRODUTIVAS AGROINDUSTRIAIS.	19
FIGURA 2 - CADEIA INDUSTRIAL DO ARROZ	21
FIGURA 3 - CADEIA PRINCIPAL, ATIVIDADES TERCIÁRIAS, SETORES AUXILIARES.	22
FIGURA 4 - SAZONALIDADE DE PREÇOS DO ARROZ	26
FIGURA 5 – QUADRO SOBRE DEFINIÇÕES CONCEITUAIS DE ESTRATÉGIA.	37
FIGURA 6 – ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES.....	42
FIGURA 7 – MODELO SWOT	44
FIGURA 8 – O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	51
FIGURA 9 – MODELO DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER	55
FIGURA 10 – MODELO DAS FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA DE PORTER	56
FIGURA 11 – FORÇAS QUE INFLUENCIAM A ATRATIVIDADE DO MERCADO	65
FIGURA 12 – QUADRO REFERENCIAL DO BALIZAMENTO TEÓRICO PARA A ELABORAÇÃO DO ROTEIRO	69
FIGURA 13 - REGIÕES PRODUTORAS DE ARROZ NO RS.....	71
FIGURA 14 – DESENHO DE PESQUISA	73
FIGURA 15 – QUADRO RESUMO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS ENCONTRADOS NA ANÁLISE DA DIMENSÃO COMPORTAMENTAL.....	94
FIGURA 16 – QUADRO RESUMO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS ENCONTRADOS NA ANÁLISE DA DIMENSÃO COMPETITIVA	103
FIGURA 17 – QUADRO RESUMO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS ENCONTRADOS NA ANÁLISE DA DIMENSÃO AMBIENTAL	110
FIGURA 18 – QUADRO RESUMO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS ENCONTRADOS NA ANÁLISE DA DIMENSÃO PROCESSO.....	113
FIGURA 19 – QUADRO RESUMO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS ENCONTRADOS NA ANÁLISE DA DIMENSÃO RELACIONAMENTO	117
FIGURA 20 – QUADRO RESUMO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS ENCONTRADOS NA ANÁLISE DA DIMENSÃO CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO.....	121
FIGURA 21 – QUADRO RESUMO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS ENCONTRADOS NA ANÁLISE DA DIMENSÃO POLÍTICAS SETORIAIS	123
FIGURA 22 – QUADRO RESUMO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS ENCONTRADOS NA ANÁLISE DA DIMENSÃO INTERNACIONALIZAÇÃO DO PRODUTO.....	126
FIGURA 23 – QUADRO RESUMO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS ENCONTRADOS NA ANÁLISE DA DIMENSÃO MECANISMOS DE COMERCIALIZAÇÃO	129

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – LAVOURAS MÉDIAS E PRODUTIVIDADE DAS REGIÕES PRODUTORAS DE ARROZ NO RS	71
TABELA 2 – PERFIL DA AMOSTRA DOS PRODUTORES ENTREVISTADOS NA PESQUISA	72
TABELA 3 - PRODUÇÃO, ÁREA PLANTADA E PRODUTIVIDADE DO ARROZ NO BRASIL.....	75
TABELA 4 - EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO, ÁREA E PRODUTIVIDADE DO ARROZ NO BRASIL E NO RS	77
TABELA 5 - BALANÇO DA OFERTA E DEMANDA BRASILEIRAS	78
TABELA 6 - PREÇO MÉDIO DO SACO DE 50KG DE ARROZ EM CASCA NO RIO GRANDE DO SUL....	78

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	15
3	OBJETIVOS	17
3.1	OBJETIVO GERAL.....	17
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
4	O AGRONEGÓCIO.....	18
4.1	O AGRONEGÓCIO E CADEIAS PRODUTIVAS AGROINDUSTRIAIS	18
4.2	A COMERCIALIZAÇÃO NO AGRONEGÓCIO	23
4.2.1	A característica <i>commodity</i> do arroz em casca	24
4.2.2	Sazonalidade e preços.....	25
4.2.3	Armazenagem	26
4.2.4	Políticas públicas	27
4.2.5	Relacionamento dos produtores com os engenhos	30
4.3	A INSERÇÃO INTERNACIONAL DO PRODUTO	33
4.4	AS ENTIDADES REPRESENTATIVAS DO SETOR	35
5	A DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA.....	36
5.1	A FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA.....	39
5.1.1	Estratégias Planejadas Versus Estratégias Realizadas	41
5.1.2	Estratégias Deliberadas Versus Estratégias Emergentes.....	42
5.1.3	Estratégias Implícitas Versus Explícitas	43
5.1.4	O Processo de Formação de Estratégia com base no Comportamento das Organizações e dos Estrategistas	45
5.1.4.1	Perspectiva Cultural.....	45
5.1.4.2	Perspectiva do Poder	47
5.1.4.3	Perspectiva do Empreendedorismo	49
5.1.4.4	Perspectiva da Cognição.....	50
5.1.4.5	Perspectiva Incrementalista	53
5.1.5	O Processo de Formação de Estratégia com base no Ambiente Competitivo....	54
5.1.5.1	Ameaça de Novos Entrantes.....	57
5.1.5.2	Ameaça de Substitutos	58
5.1.5.3	Poder de Barganha dos Compradores.....	59
5.1.5.4	Poder de Barganha dos Fornecedores.....	60
5.1.5.5	Concorrentes na Indústria.....	60
5.1.6	O Processo de Formação de Estratégia com base no Macroambiente	63

6	MÉTODO	67
6.1	INTRODUÇÃO.....	67
6.2	PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	68
6.3	DESENHO DE PESQUISA.....	73
7	CONTEXTUALIZAÇÃO DA LAVOURA ARROZEIRA NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL	74
8	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	80
8.1	AS ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTORES DE ARROZ.....	80
8.2	FATORES INFLUENTES NO PROCESSO DE COMERCIALIZAÇÃO DO ARROZ EM CASCA.....	85
8.2.1	Dimensão Comportamental	86
8.2.1.1	Resumo dos principais resultados encontrados na análise da dimensão comportamental.....	94
8.2.2	Dimensão Competitiva	95
8.2.2.1	Resumo dos principais resultados encontrados na análise da dimensão competitiva.....	103
8.2.3	Dimensão Ambiental	104
8.2.3.1	Resumo dos principais resultados encontrados na análise da dimensão ambiental.....	110
8.2.4	Dimensão Processo	110
8.2.4.1	Resumo dos principais resultados encontrados na análise da dimensão processo.....	113
8.2.5	Dimensão Relacionamento	113
8.2.5.1	Resumo dos principais resultados encontrados na análise da dimensão relacionamento.....	117
8.2.6	Dimensão características do produto	117
8.2.6.1	Resumo dos principais resultados encontrados na análise da dimensão características do produto.....	121
8.2.7	Dimensão políticas setoriais	122
8.2.7.1	Resumo dos principais resultados encontrados na análise da dimensão políticas setoriais.....	123
8.2.8	Dimensão internacionalização do produto	123
8.2.8.1	Resumo dos principais resultados encontrados na análise da dimensão internacionalização do produto.....	126
8.2.9	Dimensão mecanismos de comercialização	126
8.2.9.1	Resumo dos principais resultados encontrados na análise da dimensão mecanismos de comercialização.....	129
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	130
9.1	CONCLUSÕES.....	130
9.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	137
9.3	SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS.....	137
	REFERÊNCIAS	139
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	145

RESUMO

Este trabalho disserta sobre as estratégias e a formação das estratégias comerciais dos produtores de arroz no Estado do Rio Grande do Sul. Os objetivos são, primeiramente, analisar as estratégias de comercialização dos produtores. Em seguida, caracterizar as estratégias de comercialização adotadas pelos produtores, identificar os principais fatores influentes no processo de comercialização e verificar como esses fatores influem no processo de comercialização.

O método de pesquisa é o estudo de caso, em que os dados são levantados mediante aplicação de um questionário a cinco lideranças de entidades atuantes junto ao segmento e a seis produtores de arroz, um de cada diferente região produtora do Estado, conforme classificação do Instituto Rio Grandense do Arroz – IRGA. As entrevistas foram realizadas entre os meses de janeiro a março de 2007.

O trabalho aborda o entendimento dos entrevistados a respeito das estratégias de comercialização dos produtores, de caráter reativo às condições ambientais, que determinam diferentes comportamentos diante das épocas de venda do produto: ou logo após a safra, ou distribuídas ao longo do ano, ou no carregamento de estoques buscando os melhores preços, que normalmente ocorrem na entressafra. Também é demonstrada a questão da fidelização entre os produtores e os engenhos.

Além das estratégias, o estudo enfoca vinte e oito elementos de análise influentes no processo de formação de estratégia. Esses elementos foram agrupados em nove dimensões oriundas de teorias desenvolvidas em estudos de estratégia e no âmbito do agronegócio. Destaca-se nesses elementos a influência da armazenagem nas estratégias desenvolvidas pelos produtores e ainda a existência de dois grupos distintos de produtores, os capitalizados e os não capitalizados, que adotam diferentes estratégias para a comercialização de seu produto.

Palavras-chave: Arroz, Estratégia, Comercialização, Agronegócio.

ABSTRACT

This dissertation focuses on the planning actions and the formation of commercial strategies development for the rice producers in the state of Rio Grande do Sul, Brazil. At first, the purpose is to analyze the producers commercialization strategies followed by characterizing the producers commercialization strategies, identifying the principal influential factors in the process and verifying how these factors exercise influence on the commercialization process.

The research methodology is the case study where the data are found through the questionnaire survey applied to five leadership organizations linked with rice segment and six rice producers, each one from a different region in the State, according to Instituto Rio Grandense do Arroz – IRGA classification. The research was conducted between January and March in 2007.

The work approaches the interviewees understanding about the producers commercialization strategies related to environmental conditions which determine different behaviors due the product sales season: or soon after the harvest or distributed along the year or during the stock shipments looking for the best prices that usually happen between harvests. It is also showed the fidelity between producers and industries.

Besides the strategies, the study focuses on twenty-eight influential analysis elements in the process of strategy formation. The elements are in nine dimensions originating from theories developed by strategy and agribusiness studies. It is relevant in these elements the influence of the storage on the strategies developed by the producers and the existence of two distinct groups of producers: the one of capitalized and the other of no capitalized that adopt different strategies for their product commercialization

Key-Words: Rice, Strategy, Commercialization, Agribusiness.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta em seu desenvolvimento a união de duas áreas de estudo das ciências sociais: a comercialização no agronegócio e a estratégia. O intuito dessa união é aprofundar conhecimentos em uma atividade importante da economia brasileira, a produção orizícola, mais especificamente nas estratégias de comercialização de arroz.

Esta proposta de união encontra reforço nos defensores da interdisciplinaridade nos estudos. Para Klein (1990), a interdisciplinaridade é essencial para o sistema do conhecimento. As novas formas cognitivas e sociais expõem uma dificuldade de ajustes entre as necessidades interdisciplinares e a existência de taxonomias do conhecimento e métodos de classificação. Os desafios do mundo moderno, segundo a autora, requerem soluções integradas de problemas ou, em outras palavras, um pensamento holístico e um método transdisciplinar que promova a unidade do conhecimento.

A importância deste trabalho, além de unir referenciais já estudados tanto na área de estratégia como no estudo do agronegócio, consiste em fornecer aos produtores de arroz, entidades ligadas à atividade, bem como a estudiosos e pesquisadores, subsídios para uma melhor compreensão da atividade comercial do setor, sob o enfoque das particularidades do agronegócio e das teorias desenvolvidas no estudo em estratégia. Pontualmente, o estudo visa analisar a formação de estratégia de comercialização dos produtores de arroz no Estado do Rio Grande do Sul.

Justificando a importância econômica e social do tema em questão, cabe ressaltar que a orizicultura, além da geração de emprego e importância econômica, produz um dos principais alimentos consumidos pela população brasileira, o arroz, um dos importantes componentes da cesta básica brasileira. Não à toa, sua produção e comercialização é constantemente monitorada pelo Governo Federal, através da Companhia Nacional de Abastecimento, órgão diretamente subordinado ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Tal monitoramento possibilita ao Governo inclusive a compra de estoques reguladores, que, por vezes, auxilia os produtores em sua remuneração e, por outras, garante um melhor acesso ao produto por parte da população de menor renda.

Os procedimentos para o desenvolvimento do estudo passam, primeiramente, pelo balizamento referencial na literatura sobre o negócio arroz - agronegócio, cadeias produtivas agroindustriais e comercialização. Em um segundo momento, busca-se o apoio nas teorias de estratégia e formação de estratégia. Por fim, de posse desses referenciais, são desenvolvidos e aplicados questionamentos junto a entidades representativas do setor e a produtores de arroz em casca do Estado do Rio Grande do Sul.

O trabalho está estruturado de maneira que, neste primeiro capítulo, é apresentado o assunto da pesquisa. No segundo capítulo, é delimitado o tema e a questão da pesquisa. No terceiro, os objetivos geral e específicos. No quarto, o desenvolvimento da fundamentação teórica sobre agronegócio. No quinto, a fundamentação sobre a definição e formação de estratégia. No sexto, é contextualizada a lavoura arrozeira no Estado do Rio Grande do Sul. No sétimo, ocorre a descrição do método de pesquisa. No oitavo, são apresentados e analisados os resultados. E, por fim, no nono, são realizadas as conclusões do trabalho.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

No contexto mundial, cada vez mais a velocidade do fluxo de informações e o acesso a dados não antes tão disponíveis impõem que os estudos sobre um determinado tema ganhem complexidade e complementaridade sob o ponto de vista de diversas teorias. O estudo das organizações, por exemplo, ganha enfoques sociológicos, psicológicos, mecanicistas, administrativos, dentre outros. Todas essas teorias, ao invés de contradizerem-se, complementam-se, trazendo à tona especificidades sobre aspectos que até um tempo atrás poderiam ser deixados ao largo em diversos estudos.

No âmbito do estudo no agronegócio, também esta é uma corrente que ganha força. Antes alvo quase exclusivo de estudos das áreas de economia rural, agronomia, veterinária, na atualidade a atividade é objeto de discussões de diversas áreas, tais como: sociologia, *marketing*, gestão, ecologia, dentre várias.

Em consonância a esse fluxo de interdisciplinaridade, há ainda a questão da importância econômica da atividade. O agronegócio é uma das principais atividades produtivas para a economia de diversos países, gerando riquezas, renda, emprego, alimentos e energia. Elementos que auxiliam enormemente a sobrevivência da população mundial.

Em âmbito mundial, alguns países são mais dependentes da produção interna do agronegócio do que outros. O Brasil, por exemplo, possui no agronegócio sua principal atividade econômica, fornecendo produtos para os mercados interno e externo. Vale ressaltar, ainda, dados os recursos naturais que o país possui e as fronteiras agrícolas que ainda não são exploradas, que a tendência para o setor, em geral, é de crescimento, possibilitando que o país cada vez mais ganhe força competitiva no mercado internacional.

Analisando o cenário atual e enfatizando a produção agrícola, o Brasil já é um dos grandes produtores de grãos do mundo. A agricultura brasileira é uma importante geradora de emprego e de renda do país. Todavia, a despeito dessa importância, algumas particularidades do setor ainda não estão suficientemente exploradas em estudos, principalmente se consideradas as possibilidades de interdisciplinaridade.

A cadeia produtiva do arroz, por exemplo, carece de aprofundamento de estudos em diversos aspectos. Não que eles não existam. Somente nos últimos anos pode-se destacar, por exemplo, os trabalhos de Ludwig (2004), que aborda as características organizacionais e

estratégicas da agroindústria do arroz gaúcho, Silva (2004), que realiza uma análise competitiva do segmento de produção do arroz irrigado da cadeia agroindustrial do arroz no Estado do Rio Grande de Sul, e, ainda, Santos (2005), que identifica os fatores inibidores à realização de negócios de arroz em casca na Bolsa Brasileira de Mercadorias no Rio Grande do Sul. Porém, dada à importância do setor econômico em questão, muito se pode fazer em termos de pesquisas acadêmicas, buscando um melhor conhecimento.

A importância da produção de arroz, principalmente analisando-se o Estado do Rio Grande do Sul, possui grande representabilidade sócio-econômica. O arroz no Estado, em números da safra 2004/05, foi cultivado em 9.032 lavouras, distribuídas em 133 municípios, que ocuparam o montante de 1.034.820 hectares, envolveram diretamente 18.529 pessoas entre produtores e proprietários de terra e produziram 6,25 milhões de toneladas do grão, o que, comparado à produção brasileira, representou 47,2% do montante colhido no país (OLIVEIRA, 2006). Esses números revelam a importância social da atividade, proporcionando renda, emprego e desenvolvimento para os municípios onde o cereal é cultivado.

Ciente do reconhecimento econômico e social da atividade, da importância de enfoques interdisciplinares a realidades empresariais e da necessidade de aprofundamento de estudos na orizicultura, o presente trabalho propõe um aprofundamento no conhecimento das estratégias comerciais desenvolvidas no setor, entendendo que um melhor conhecimento desse aspecto possa contribuir com uma parcela para o melhor entendimento do setor como um todo.

Balizado em diferentes concepções sobre o processo de formação de estratégia - influências do ambiente macro e competitivo, aspectos comportamentais da organização e do estrategista, características do agronegócio e referências complementares sobre a teoria de estratégia - o presente trabalho visa elucidar a seguinte questão de pesquisa: Quais são as estratégias de comercialização dos produtores de arroz no Estado do Rio Grande do Sul?

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as estratégias de comercialização dos produtores de arroz no Estado do Rio Grande do Sul.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Caracterizar as estratégias de comercialização adotadas pelos produtores de arroz;
- b) Identificar os principais fatores influentes no processo de comercialização do arroz em casca;
- c) Verificar como esses fatores influem no processo de comercialização.

4 O AGRONEGÓCIO

O presente capítulo aborda teorias sobre agronegócio no que tange a aspectos das cadeias produtivas agroindustriais e da comercialização. Também exemplificações sobre características específicas do negócio arroz são elucidadas.

4.1 O AGRONEGÓCIO E CADEIAS PRODUTIVAS AGROINDUSTRIAIS

Pouco contestado, o conceito elaborado por Davis e Goldberg (1957) em seu livro *A Concept of Agribusiness* define o significado de agronegócio. Para os autores, o tema é o conjunto de todas as operações que envolvem a produção e a distribuição de insumos para a produção rural, mais o armazenamento, o processamento e a distribuição de produtos e subprodutos agropecuários.

No entanto, os estudos relacionados ao agronegócio possuem duas correntes principais, as quais geraram metodologias de análises distintas entre si. A primeira delas, o *Commodity System Approach (CSA)* da tradição norte-americana da escola de Harvard, e a segunda, a Análise de *Filières* oriunda da literatura francesa em organização industrial (BATALHA; SILVA, 2001). Os conceitos de *CSA e Filière* realizam cortes verticais no sistema econômico a partir de determinado produto final (no caso da escola francesa) ou a partir de uma matéria-prima de base (no caso da escola americana). Então, enquanto o enfoque francês baseia-se em relações tecnológicas, o enfoque americano enfatiza a coordenação (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Induzidos por essas linhas de enfoque, diferentes autores elaboram suas perspectivas sobre o agronegócio e as cadeias produtivas agroindustriais (Figura 1).

Autor	Perspectiva
Muller (1982)	Define o conceito de complexos agroindustriais (CAI), como um conjunto de processos técnico-econômicos ligados à produção agrícola, ao beneficiamento e à transformação desses produtos, à produção de bens industriais para a agricultura e aos serviços financeiros comerciais correspondentes.
Castro, Cobbe e Goedert (1995)	Cadeias produtivas são conjuntos de componentes interativos, tais como sistemas produtivos agropecuários e agroflorestais, fornecedores de serviços e insumos, indústrias de processamento e transformação, distribuição e comercialização, além de consumidores finais do produto e subprodutos da cadeia.
Parent (apud Batalha, 2001)	Define a cadeia de produção agroindustrial como a soma de todas as operações de produção e de comercialização que são necessárias para que um produto passe de uma ou várias matérias-primas de base ao estado em que ele pode ser utilizado pelo consumidor final, seja este um consumidor particular ou uma organização. Esta definição permite o entendimento de que para cada produto produzido no campo possa ser associada uma cadeia de produção que lhe é própria.
Arbage (2004)	Define a visão de negócios agrícolas como um conjunto de agentes envolvidos no processo de transformação e de adição de valor às mercadorias agrícolas.
Padula (2004)	Define as cadeias produtivas agroindustriais como compostas por diversos segmentos, que vão desde a produção de insumos para a fabricação de matéria-prima, passando pela industrialização ou fabricação do produto propriamente dito, até a distribuição e consumo do produto final. Tais componentes da cadeia estão inseridos em um ambiente regido por leis e normas e composto de organizações de interesse público ou privado que atuam ao longo da cadeia.

Figura 1 - Quadro sobre perspectivas do agronegócio e cadeias produtivas agroindustriais.

Fonte: Elaborado pelo autor

Ludwig (2004) aponta que, apesar de metodologias e enfoques distintos, as metodologias apresentam diversos aspectos em comum. A autora vê o processo produtivo como uma seqüência de ações dependentes, rompendo com a análise setorial tradicional ao focalizar as relações dos agentes de diferentes setores da economia a partir de determinado produto, incorporando a visão sistêmica. Idéia que é também endossada por Padula (2004), que infere que tanto a noção de *commodity system approach* como a de *analyse de filière* são metodologias que propõem uma abordagem sistêmica dos problemas agroindustriais, incorporando desde as operações ligadas à produção de insumos até as operações de comercialização dos produtos finais e suas inter-relações entre si e com o ambiente na qual estão inseridas.

Sintetizando essas idéias, Morvan (1998) enumera três séries de elementos ligados diretamente a uma visão de cadeia de produção.

- a) A cadeia de produção é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis capazes de serem separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico;
- b) A cadeia de produção é também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante a jusante, entre fornecedores e clientes;
- c) A cadeia de produção é um conjunto de ações econômicas que presidem a

valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

Em um entendimento amplo, pode-se dizer que todos os agentes que colaboram na elaboração de um bem de consumo fazem parte da cadeia produtiva. Então essa cadeia começa no fabricante de insumos, passando por processos de transformação, comercialização, distribuição, até alcançar o consumidor final.

Santos (2005), referindo-se ao enfoque tradicional de cadeias, considera a divisão em três subsistemas:

- a) Subsistema de produção: que estuda a indústria de insumos e a produção agropastoril;
- b) Subsistema de transformação: que estuda a transformação industrial;
- c) Subsistema de consumo: que estuda as forças de mercado.

Relevando as principais aplicações do conceito de cadeia industrial, Morvan (1988) cita cinco principais abordagens:

- a) Metodologia de divisão setorial do sistema produtivo;
- b) Formulação e análise de políticas públicas e privadas;
- c) Ferramenta de descrição técnico-econômica;
- d) Metodologia de análise da estratégia das firmas;
- e) Ferramenta de análise das inovações tecnológicas e apoio à tomada de decisão tecnológica.

Em outra abordagem, Azevedo (1997) caracteriza a cadeia de produção agroindustrial através de uma divisão em três macros segmentos, variando a análise de acordo com o tipo e objetivo da análise. São eles:

- a) Comercialização: empresas em contato com o cliente final, viabilizando o consumo e o comércio dos produtos finais;
- b) Industrialização: empresas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor;
- c) Produção de matérias-primas: reúne as firmas que fornecem as matérias-primas iniciais para que outras empresas avancem no processo de produção do produto final.

Segundo Zuurbier (2000), a administração de uma cadeia deve visar à integração dos processos comerciais, do consumidor final através dos fornecedores originais, que fornecem produtos, serviços e informação, aos clientes.

Complementando, Megido e Xavier (1995) apontam de maneira generalizada a noção mais divulgada de cadeia produtiva agroindustrial, que se apresenta da seguinte forma:

- a) Antes da porteira: são os suprimentos à produção. Ex: fábrica de fertilizantes, corretivos, defensivos, rações, remédios, sementes, etc.;
- b) Dentro da porteira: é a produção agropecuária. Ex: alimentos, grãos, carne, leite, borracha, fumo, etc.;
- c) Pós-porteira: processos de armazenamento e acondicionamento; transformação: alimentos processados, bebidas, cigarros, celulose, atividades das agroindústrias; e distribuição: comércio nacional e internacional, atacado e varejo.

Por fim, referindo especificamente o fluxograma da cadeia produtiva do arroz (Figura 2), Ludwig (2004) desenvolve o modelo a seguir:

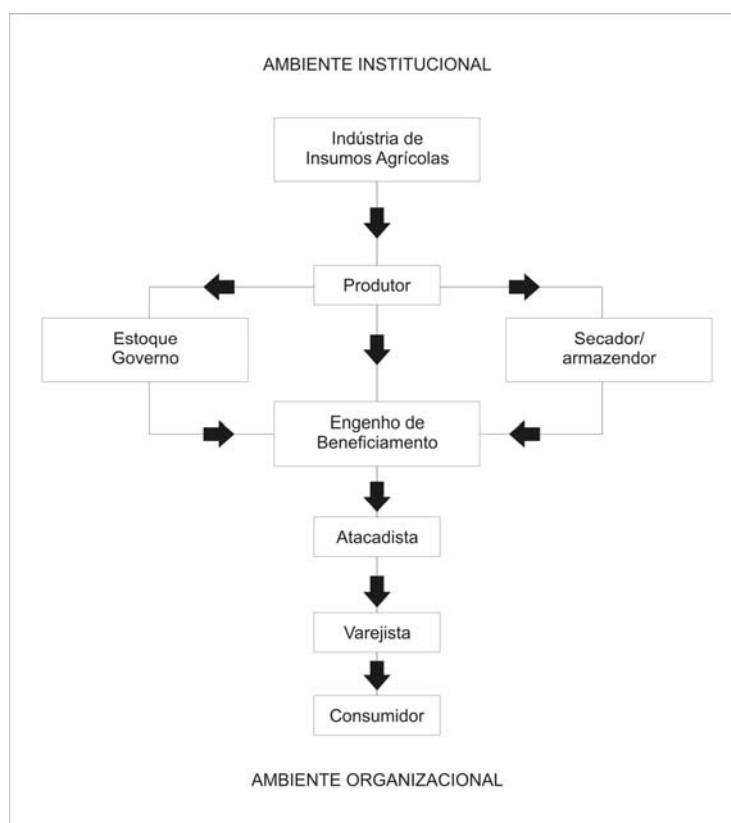


Figura 2 - Cadeia Industrial do Arroz
Fonte: Ludwig (2004)

Observando sob a ótica do engenho de beneficiamento, a autora coloca que a agroindústria orizícola possui três possíveis elos a montante (produtor, estoque do Governo e secador/armazenador) e dois a jusante (atacadista e varejista). Ao longo da cadeia, são obtidos diversos produtos e subprodutos. Alguns são direcionados ao setor produtivo, enquanto outros são direcionados aos consumidores finais.

O produto arroz em casca produzido na lavoura pode ser comercializado diretamente ao engenho de beneficiamento, vendido ao Governo, ou armazenado pelo produtor para uma

venda futura à indústria. De qualquer modo, o caminho do arroz em casca necessariamente termina nos engenhos de beneficiamento.

Após o beneficiamento pelos engenhos, a matéria-prima arroz em casca resulta em diversos produtos, dentre eles arroz branco, arroz parboilizado, farinha, farelo de arroz, quirela, ração para animais, dentre vários. Os produtos dependem da especialização dos engenhos beneficiadores. Todavia, depois de processados, necessariamente os produtos seguem o caminho do atacadista, varejo e consumidor.

Complementando o modelo, ressalta-se que na comercialização entre produtor e engenhos, por vezes, aparece a figura do corretor, ou seja, um agente independente, normalmente comissionado pelo engenho, que auxilia ambas as partes no processo.

Somando-se ao fluxograma anterior, Ludwig também ressalta que a cadeia possui setores auxiliares, que são fornecedores da cadeia principal, e os setores que prestam serviços a ela, englobando as atividades terciárias, como pode ser visualizado na Figura 3.

ATIVIDADES TERCIÁRIAS	CADEIA PRINCIPAL	SETORES AUXILIARES
Transportes	Produção de arroz (matéria-prima)	Fertilizantes
Bancos	Indústria/Beneficiamento (Processamento)	Sementes
Eletricidade		Corretivos
Telecomunicações		Defensivos
Engenharia		Máquinas Agrícolas
Publicidade	Arroz beneficiado	Implementos Agrícolas
Seguros	Farinha	Máquinas Industriais
Consultoria	Farelo de arroz	Equipamentos Industriais
Armazenamento	Quirela	Produtos Químicos
Outras	Rações para animais	Produtos Metalúrgicos
	Comércio Atacadista	Artefatos de papel
	Comércio Varejista	Artigos plásticos
	Consumidor Final	Embalagens
		Produtos de madeira
		Outras

Figura 3 - Cadeia Principal, Atividades Terciárias, Setores Auxiliares.
Fonte: Ludwig (2004)

4.2 A COMERCIALIZAÇÃO NO AGRONEGÓCIO

Associando-se a comercialização ao conceito de troca, pode-se entendê-la como a obtenção de um produto desejado junto a alguém que aceite algo em troca (Kottler, 2000). No mesmo sentido, Sandroni (1999) descreve a comercialização como um processo intermediário entre produtor e consumidor, no qual o produtor coloca os bens e serviços produzidos à disposição do consumidor, na forma, tempo e local em que ele esteja disposto a adquiri-los.

Segundo Azevedo (1997), a comercialização não pode ser entendida como a simples venda de determinado produto. Essa ótica funciona apenas quando o horizonte de análise é a porta da empresa, e definitivamente esse não é o caso quando se analisa toda a cadeia produtiva. É necessário estender o conceito de comercialização de forma a incorporar a transmissão do produto pelos vários estágios produtivos. Silva (2005) corrobora com este enfoque sistêmico, colocando o papel do canal de comercialização no agronegócio como o caminho percorrido pela mercadoria desde o produtor até o consumidor final.

Complementando, Santos (2005) afirma que agroindústrias e produtores passam a perceber que de nada adianta possuir excelência produtiva se não utilizar ferramentas adequadas para comercializar seu produto. Sem essa percepção, muitas vezes o lucro derivado da atividade produtiva se transforma em prejuízo. Nesse sentido, Silva e Santos (2006) apontam que a comercialização da produção agroindustrial esbarra em obstáculos que restringem e desestimulam a produção, tais como: levantamento de mercado, gestão de processo com enfoque no mercado, regularidade da produção, custo, venda e distribuição.

Nessa contextualização, a comercialização no agronegócio deve ser entendida não somente como um simples processo de troca entre duas partes, mas, sim, como um fluxo que começa no início de uma cadeia produtiva para finalizar somente quando o produto chega ao consumidor. Do mesmo modo, ocorre a preocupação dos agentes membros das cadeias em aperfeiçoar seus processos comerciais, abdicando, por vezes, de desempenhos produtivos ótimos em um *trade-off* com possíveis ganhos comerciais.

Entendendo a comercialização como ponto vital de sucesso em qualquer atividade econômica, algumas particularidades devem ser acrescentadas no caso específico do agronegócio. Normalmente os produtos oriundos do agronegócio são bens de primeira necessidade para a população e possuem preços relativamente baixos, decorrendo daí duas conseqüências: (a) o consumo dos produtos tende a ser significativo, e (b) o consumo é estável, sem sazonalidade o ano todo.

Todavia, se pela demanda o mercado é estável, por outro lado, o segmento apresenta

uma oferta instável. Entre os argumentos que apontam para a causa da instabilidade, Azevedo (1997) indica:

- a) Natureza Biológica da Produção Agrícola: os produtos agroindustriais estão vinculados a atividades primárias. Por sua vez, essas atividades estão vinculadas a fatores relacionados à natureza. Entre estes fatores estão as condições climáticas, período necessário para maturação biológica e de investimentos.
- b) Sazonalidade: Devido à natureza biológica da produção, há períodos de maior e menor oferta. Se em períodos de safra a oferta tende a aumentar, na entressafra a oferta tende a diminuir. Essa característica, além de refletir nas disponibilidades dos produtos ao mercado, também reflete na questão preço.

A irregularidade da oferta propicia uma das maiores dificuldades à comercialização no setor. Devido a isso, investimentos em armazenagem e buscas para melhorar a logística estão constantemente presentes no dia a dia da atividade. Complementando essa idéia, Santos (2005) afirma que o objetivo principal dos agentes envolvidos em comercialização de produtos agroindustriais é, justamente, adequar uma demanda estável com uma oferta sazonal.

Nesse sentido e atrelado a essas características iniciais da comercialização no âmbito de agronegócio, passa-se a partir de agora a explorar aspectos mais pertinentes à comercialização do arroz em casca. Aspectos mais diretamente vinculados à formação de estratégia dos orizicultores do Estado do Rio Grande do Sul.

4.2.1 A característica *commodity* do arroz em casca

Grande parte dos produtos oriundos do agronegócio são considerados *commodities*, como é o caso do arroz em casca. Sandroni (1999), no Novíssimo Dicionário de Economia, ensina que *Commodity* significa, literalmente, mercadoria em inglês. Nas relações comerciais internacionais, o termo designa um tipo particular de mercadoria em estado bruto ou produto primário de importância comercial.

Todavia, nem todas as mercadorias podem ser consideradas *commodities*. Segundo Azevedo (1997), para ser considerada uma *commodity*, a mercadoria deve atender a pelo menos três requisitos:

- a) Padronização em um contexto de comercialização internacional;
- b) Possibilidade de entrega nas datas acordadas entre comprador e vendedor;
- c) Possibilidade de armazenagem ou venda em unidades padronizadas.

No que se refere às transações, existem basicamente dois tipos de transações para *commodities*: mercado *spot* e mercado futuro.

O mercado *spot* é o tipo de mercado em que as transações se resolvem em um único instante de tempo. Por outro lado, no mercado futuro as referências possuem dois ou mais instantes no tempo (AZEVEDO, 1997). Contratos futuros são contratos em que as partes acordam que alguns ou todos os elementos da transação podem ocorrer no futuro. Dessa forma, comprador e vendedor podem detalhar um contrato especificando a mercadoria, a data de entrega, o local, o meio de transporte, o meio de pagamento e qualquer outro elemento que ambas as partes desejem incorporar ao contrato.

A possibilidade de contratação de termos no futuro, como preço, por exemplo, revela o entendimento que os contratos futuros podem apontar uma tendência de comportamento no mercado. Por outro lado, o mercado *spot* é extremamente esporádico. Mesmo que a compra se repita, não há obrigação de compra futura. Dada à característica temporal desse mercado, ele carrega uma alta dose de incerteza quanto ao comportamento dos preços.

Fazendo uma comparação entre os dois tipos de transação, Santos (2005) conclui que, analisado de forma isolada, o mercado *spot* não se mostra um mecanismo adequado quando é necessária a estabilidade de preços e de fornecimento, ao contrário do que ocorre com o mercado futuro.

4.2.2 Sazonalidade e preços

Ao longo do período de um ano, os preços podem variar de acordo com a relação entre a oferta e a demanda de um produto. No caso de produtos agrícolas, a oferta tende a ser maior no período de safra e a diminuir em períodos de entressafra. A essa variação de preços e disponibilidade é conferido o nome de sazonalidade. Segundo Stevenson (1981), variações sazonais são as que ocorrem regularmente dentro do período de um ano. Conforme o autor existe duas finalidades para o fato de isolar a componente sazonal de uma série temporal: uma é remover o padrão a fim de estudar as variações cíclicas; a outra é identificar os fatores sazonais de forma que eles possam ser levados em conta em processos de tomada de decisão.

Santana e Rodrigues (2000) referenciam que o entendimento do comportamento da sazonalidade e o apoio à tomada de decisão, além de possibilitar a otimização do lucro e abastecimento, também maximizam a utilização das infra-estruturas de comercialização, tais

como, armazéns, estradas e transportes. No mesmo sentido, Ojima (2006) aborda que um dos maiores desafios dos executivos da cadeia de produção da soja, além de elaborar estratégias comerciais, é o de administrar a sazonalidade, característica predominante na maioria dos produtos agrícolas, referindo inclusive seus impactos sobre fretes rodoviários, movimentação portuária e fretes internacionais.

No caso específico da sazonalidade de preços do saco de 50 kg de arroz em casca no Rio Grande do Sul (Figura 4) ¹, verifica-se que o mês de abril é o que apresenta preços menores ao cereal, ao contrário do que ocorre nos meses de janeiro e novembro, quando o produto atinge seu maior patamar de preços.

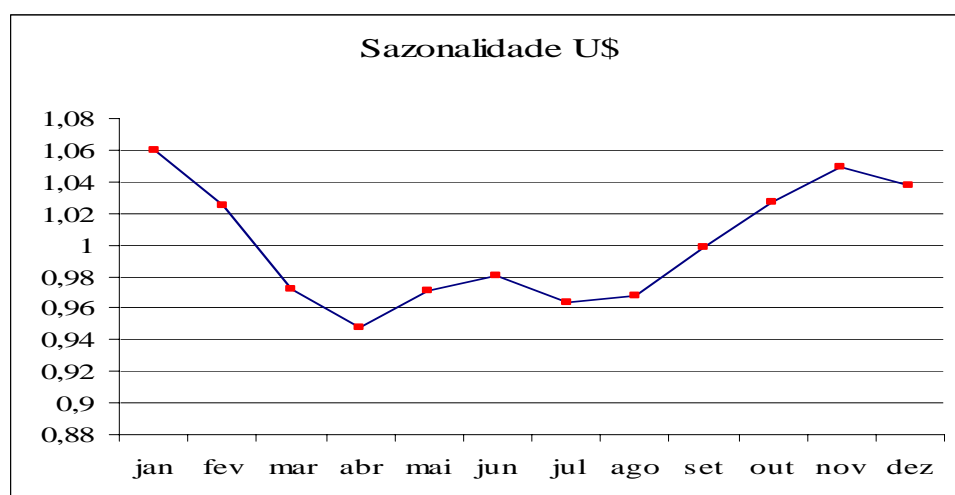


Figura 4 - Sazonalidade de preços do arroz

Fonte: Adaptado de IRGA (2005)

4.2.3 Armazenagem

Na preocupação por parte dos produtores agrícolas de adequar uma demanda estável a uma oferta sazonal e às conseqüentes variações de preços que experimenta o cereal ao longo do ano, outro aspecto importante a ser considerado na comercialização é justamente a armazenagem, que, além de possibilitar uma oferta constante, possibilita ao produtor maior lucro com a atividade, comercializando produtos na entressafra a preços mais elevados.

Segundo Alves (1997), a armazenagem faz parte dos componentes logísticos que precisam ser gerenciados para garantir a integração da cadeia de abastecimento. Segundo o Censo

¹ Nota: Cálculos realizados a partir dos preços em dólar comercial no período entre janeiro de 1975 e dezembro de 2004, disponibilizados pelo Instituto Rio Grandense do Arroz. O procedimento foi realizado através do cálculo da média total dos preços, para, em seguida, dividir-se cada média mensal pela média total da série.

da Lavoura Arrozeira (OLIVEIRA, 2006), somente 28,4% das propriedades possuem armazéns ou silos próprios para estocagem dos produtos. Essa informação reforça o que Santos (2005) coloca sobre a necessidade da maioria dos produtores de enviar o “arroz verde” (arroz com padrões de umidade acima do permitido na classificação comercial do grão) às agroindústrias para fazerem a secagem e a armazenagem. Essa situação de carência amarra a comercialização do arroz para o engenho específico para onde o produto foi remetido.

A armazenagem vinculada à posse física do produto está inserida dentro do que El-Ansary e Stern (1972) denominam fluxos de *marketing*. Para eles a posse física do produto consiste em um dos fatores diretamente correlacionados à questão de poder e coordenação existente dentro de cada canal.

4.2.4 Políticas públicas

Outro fator de análise do entendimento da comercialização do arroz em casca diz respeito às políticas públicas. Azevedo (1997) afirma que a comercialização de produtos agroindustriais é particularmente sujeita à ação de políticas públicas. Tal intervenção deve-se a dois fatores: um ligado à regulamentação social e controle sanitário, e outro relacionado à questão de preços e estoques.

Quanto ao papel do Governo no que se refere à regulamentação social e controle sanitário, esta regulamentação é fundamental, na medida em que algumas características dos alimentos não podem ser observadas pelo consumidor no ato da compra ou consumo do alimento. As regras de controle sanitário, além de disciplinarem a comercialização no mercado brasileiro, assumem um importante papel no contexto dos produtos que objetivam a exportação. Esses produtos começam a obedecer no mercado interno a exigências comuns em muitos países importadores.

Sobre as interfaces da ação governamental quanto à política de formação de estoques e de preços mínimos, Azevedo (1997) descreve que, dada a volatilidade característica dos preços dos produtos agrícolas, o estado freqüentemente elabora políticas de intervenção com o objetivo de estabilizar o mercado. Na história recente brasileira, o instrumento mais importante consiste na política de garantia de preços mínimos (PGPM). O princípio dessa política é a antecipação de um preço calculado a partir dos custos de produção e das condições do mercado. Através desse preço, o Governo pode, conforme seu interesse e disponibilidade de caixa, adquirir produtos para a formação de estoques reguladores.

A PGPM estimula a produção agrícola de dois modos: (a) implicando uma redução de risco de perda associada a preços deprimidos, e (b) fortalecendo a elevação do preço esperado pelo produto.

Por outro lado, com a formação de estoques públicos, o Governo, além de deter um estoque de segurança nacional, ainda pode, caso convier, revender o produto ao mercado reduzindo eventuais altas elevadas nos preços dos produtos agrícolas. Com relação a isso, Rezende (1992, p.352) afirma:

O resultado final é que a política de preços mínimos, em vez de ser um instrumento de redução de risco, transforma-se no seu contrário, ou seja, numa fonte de incerteza da renda agrícola.

A despeito da PGPM, outros instrumentos de política econômica afetam o agronegócio. Bacha (2004) ressalta a existência de dois tipos de instrumentos, os genéricos, elaborados para toda a economia e que impactam o desempenho de todos os setores, e os instrumentos específicos, desenvolvidos sob medida para cada setor. Dentre as políticas genéricas, são referidas: a política fiscal, a política monetária, a política cambial e comercial e a política de rendas (controle de preços e salários). A disposição com que os governos utilizam esses instrumentos são fatores determinantes sobre a capacidade produtiva de um país, sobre o controle de despesas e sobre a permissão para que a economia possa operar a pleno emprego, com baixas taxas de inflação e distribuição de renda justa. (VASCONCELOS, 2000).

Os instrumentos específicos dizem respeito ao entendimento do Governo de que a atividade agropecuária implica maiores riscos do que a produção industrial. Dentre esses riscos, podem ser enumerados: riscos de preço, devido ao produtor desconhecer o preço de venda e ter de tomar a decisão de plantio bem antes do período de vendas, e os riscos climáticos, os quais indefinem a produtividade a ser atingida. Bacha (2004) aponta como exemplos de instrumentos específicos de política econômica para a agropecuária: política de crédito rural, política de preços mínimos, política de seguro rural, política de pesquisa e extensão agropecuária, políticas específicas de produtos e insumos e política de regulamentação do uso de recursos florestais.

Todavia, no âmbito da comercialização, foco deste estudo, apoiado nas políticas de garantia de preços mínimos e de crédito rural, Santos (2005) aponta os mecanismos disponíveis de auxílio à comercialização na lavoura orizícola.

a) Empréstimo do Governo Federal (EGF): consiste em um adiantamento

referenciado em preço mínimo estabelecido pelo Governo para o produto, capitalizando o produtor e fazendo com que ele possa não comercializar sua safra tão logo realize a colheita.

- b) Aquisição do Governo Federal (AGF): diferentemente do EGF, consiste em uma compra por parte do Governo Federal ao valor do preço mínimo do produto.
- c) Contrato de Opção Público: consiste em uma modalidade de venda a preço fixado no futuro. O contrato de opção de venda dá ao produtor ou à cooperativa o direito (mas não a obrigação) de vender sua produção a um valor preestabelecido (chamado de preço de exercício) na data de vencimento do contrato. O Governo, por meio da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), vende os contratos através de leilões públicos organizado pelas Bolsas de Mercadorias. O preço pago pelo produtor ou cooperativa para adquirir um contrato chama-se prêmio. O produto adquirido através desses contratos fica de propriedade do Governo Federal.
- d) Contrato de Opção Privado: funciona mais ou menos nos mesmos moldes do seu similar público, mas com um diferencial importante, o adquirente não é o Governo Federal, mas, sim, indústrias, *tradings* e comerciantes. O Governo Federal oferece um prêmio à indústria caso, no vencimento do contrato, o valor de mercado do produto esteja abaixo do preço pré-fixado no contrato. O Governo Federal regula o preço do lançamento dos contratos.
- e) Prêmio de Escoamento do Produto (PEP): o objetivo prioritário desse mecanismo é promover a garantia de preços ao produtor e às cooperativas, sem a necessidade de aquisição da produção. Por esse sistema, o Governo paga um prêmio para que os compradores do produto o adquiram diretamente dos produtores ou cooperativas a um preço preestabelecido. É oferecido por intermédio da CONAB, em leilões públicos organizados pelas Bolsas de Mercadorias. Dessa forma, o Governo promove a garantia de preços aos produtores e, ao mesmo tempo, livra-se do ônus da estocagem e transporte do produto.
- f) Prêmio de Risco para Aquisição de Produto Agrícola Oriundo de Contrato Privado de Opção de Venda (PROP): constitui-se em uma subvenção econômica concedida em leilão público ao segmento consumidor que se dispõe a adquirir, em data futura, determinado produto diretamente de produtores e/ou suas cooperativas, pelo preço de exercício fixado e nas unidades da federação

estabelecidas pelo Governo, utilizando-se para isso do lançamento, em leilão privado, de contrato privado de opção de venda.

- g) Cédula do Produto Rural (CPR) com Liquidação Física: é um título que se constitui numa promessa de entrega de produtos rurais e que pode ser emitido pelos produtores e suas associações, inclusive cooperativas. A CPR é endossável e exigível pela quantidade do produto nela previsto. Sua liquidação só é permitida por meio da entrega física da mercadoria. Através da CPR, o produtor antecipa a venda da produção, principalmente com a finalidade de obter recursos para custear o plantio. Pode ser negociada nos mercados de bolsas e de balcão, desde que registrada em sistema de registro e de liquidação financeira administrado por entidade autorizada pelo Banco Central. Para dinamizar e tornar mais atraentes e seguras essas operações, o Banco do Brasil e outros bancos concedem aval aos emitentes da CPR mediante a cobrança de comissão. O Banco do Brasil também realiza leilões das CPRs por ele avalizadas. Existe também a CPR "Export", criada pelo Banco do Brasil. Trata-se de uma Cédula de Produto Rural destinada à venda de produtos agropecuários no mercado internacional, com entrega física.
- h) Cédula do Produto Rural (CPR) com Liquidação Financeira: tem as mesmas características da CPR Física, mas possibilita o pagamento em dinheiro na data de vencimento do título. Por intermédio da CPR com Liquidação Financeira, outros agentes econômicos (investidores externos, fundos de investimento ou fundos de pensão) podem participar do financiamento ao setor rural. Ao fazerem a venda antecipada da produção, tanto o agricultor como a cooperativa poderá optar pelo uso da CPR com entrega do produto ou pela CPR com Liquidação Financeira. No caso da CPR com Liquidação Financeira, terá que ser definido um preço de referência (ou índice de preços) para determinar seu valor na data do vencimento.

4.2.5 Relacionamento dos produtores com os engenhos

Outro fator importante da comercialização consiste no relacionamento entre os fornecedores e os compradores. No contexto desses relacionamentos, pode ser inserido o que os economistas definem como a economia dos custos de transação.

A teoria tem a intenção de explicar as diferentes formas organizacionais prevalentes no mercado. Postula que os formatos organizacionais comerciais na relação entre empresas são resultados da busca de minimização dos custos de transação por parte dos agentes econômicos.

Dois são os pressupostos básicos que sustentam a teoria dos custos de transação: (a) racionalidade limitada dos agentes econômicos, defendida por Simon (1957), que descreve que os elementos e informações que subsidiam uma decisão são limitados e sofrem diversas influências. Nesse sentido, o decisor, perante as informações a que tem acesso, pode optar pela melhor decisão dentro do seu alcance, mas não necessariamente pela decisão ótima, devido a esses condicionantes limitadores. Complementando, Williamson (1996) aponta que os agentes desejam ser racionais, mas só conseguem sê-lo parcialmente. A limitação surge da complexidade do ambiente que cerca as decisões dos agentes, fazendo com que estes não atinjam a racionalidade plena. Caso houvesse racionalidade plena, não seria necessária a estruturação de sofisticadas formas de governança para os contratos; e (b) o oportunismo presente nas ações dos agentes econômicos, que, segundo Williamson (1996), significa a busca do interesse próprio, decorre da presença de assimetrias de informação, dando origem a problemas de risco moral e seleção adversa. Tais pressupostos a respeito da competência dos agentes econômicos e das suas motivações implicam o surgimento de custos de transações.

Neste contexto pode ocorrer a emergência potencial de oportunismo *ex-ante* e *ex-post*, isto é, de ações que, através de uma manipulação ou ocultamento de intenções e informações, buscam auferir lucros que alterem a configuração inicial do contrato, gerando conflitos no âmbito das relações contratuais que regem as transações entre os agentes econômicos nos mercados. A presença de oportunismo e de racionalidade limitada pode gerar custos de transação. No primeiro caso, em função de que sua ausência poderia determinar que as condutas dos agentes não poderiam ser consideradas confiáveis a partir de uma simples promessa. E, no segundo caso, dada a implicação da incapacidade de coletar e processar todas as informações necessárias à elaboração de contratos completos.

Williamson (1996) identifica dois tipos de custos de transação que afetam diretamente o desempenho das organizações participantes: (a) os custos *ex ante* de negociar e fixar as contrapartidas e salvaguardas do contrato, e (b) os custos *ex post* de monitoramento, renegociação e adaptação dos termos contratuais às novas circunstâncias. Esses custos estão presentes, com diferentes intensidades nas transações, quando são mediadas pelo mercado e quando são realizadas no interior de uma firma.

Os custos de transação *ex ante* estão presentes, com maior intensidade, naquelas situações em que é difícil estabelecer as pré-condições para que a transação em foco seja efetuada de acordo com parâmetros planejados e esperados. O problema central encontra-se na definição do objeto da transação em si, fato que implica longas e dispendiosas barganhas para garantir a qualidade e as características desejadas ao bem ou serviço transacionado, ou ainda para evitar problemas quanto a pagamentos monetários.

Os custos de transação *ex post* referem-se à adaptação das transações a novas circunstâncias e apresentam-se sob quatro formas: (a) custos de mal-adaptação, derivados dos efeitos originados do surgimento de eventos não planejados que afetam as relações entre as partes envolvidas; (b) custos de realinhamento, incorridos quando da realização de esforços para renegociar e corrigir o desempenho das transações cujas características foram alteradas ao longo da relação entre os agentes econômicos; (c) custos de montar e manter estruturas de gestão que gerenciem as disputas que eventualmente surjam no decorrer das transações; (d) custos requeridos para efetuar comprometimentos, criando garantias de que não existam intenções oportunistas.

A principal hipótese da economia dos custos de transação é a de que as estruturas de gestão, que diferem em seus custos e competências, devem alinhar-se, de modo discreto, às transações, cujas características são distintas, tendo em vista a minimização dos custos de transação.

Para esse entendimento, faz-se necessária uma breve contextualização acerca das transações e características que as envolvem. Transações são realizadas entre agentes econômicos seja para trocar bens, seja para permutar serviços. A especialização e a troca são elementos que fundamentam o funcionamento do sistema econômico. Ao realizarem as trocas, os agentes engajam-se em transações, as quais se distinguem por três características básicas:

- a) Frequência: característica associada ao número de vezes que dois agentes realizam determinadas transações. Podem ocorrer uma única vez ou se repetir dentro de uma periodicidade conhecida. Nas transações repetitivas pode haver o ensejo de criar-se reputação. A reputação impede que um dos agentes rompa algum contrato por comportamento oportunístico. A repetitividade da transação, ocasionando a reputação, acaba por gerar um valor ao comportamento não oportunista dos agentes. Sendo assim, os custos de elaboração e manutenção de contratos diminuem, reduzindo os custos das transações.
- b) Incerteza: é associada a fatos ou efeitos não previsíveis. É uma característica que pode levar ao rompimento de um contrato de forma não oportunística.

- c) Especificidade dos Ativos: é a perda de valor dos ativos envolvidos em determinada transação no caso de esta não se concretizar. Alta especificidade de ativos significa que uma ou ambas as partes envolvidas na transação perderão caso esta não se concretize, pois não há uso alternativo que mantenha o valor do ativo desenvolvido para determinada transação.

De acordo com essas características, bem como com os preceitos da racionalidade limitada e do oportunismo, são moldadas as formas transacionais entre as organizações na particularidade de cada setor econômico. O princípio básico que a teoria demonstra é de que as organizações buscarão o alinhamento entre as características das transações e as características dos agentes dentro de um ambiente institucional.

Williamson (1996) propõe que a firma determinará se certo contrato partirá do pressuposto de uma pura relação de mercado, se preferirá uma forma mista contratual, ou se haverá a necessidade de uma integração vertical.

Santos (2005) aponta na amostra de sua pesquisa que 67% dos produtores do Rio Grande do Sul tendem a ter um comportamento altamente oportunista, buscando sempre o melhor benefício, mas, no entanto, 19% realizam a comercialização sempre para um mesmo engenho, demonstrando um comportamento mais ortodoxo e seguro. Nesse sentido 64% dos produtores inferem a confiabilidade como fator mais importante considerado na hora da comercialização.

4.3 A INSERÇÃO INTERNACIONAL DO PRODUTO

O arroz produzido no Estado do Rio Grande do Sul experimentou na última década a concorrência no mercado interno não somente da produção de outros Estados brasileiros, mas, também, do arroz importado do Mercosul e de outros países. O arroz produzido no Estado, assim como o brasileiro, é exportado para outros países. A inserção no mercado internacional é uma via de mão dupla que implica importações e exportações de um mesmo produto em razão fundamentalmente da sazonalidade.

Segundo Jank e Nassar (2000), a inserção internacional dos produtos agrícolas brasileiros está em consonância à chamada globalização no *agribusiness*. De acordo com os autores, desde os meados dos anos 80, a abertura comercial e a consolidação dos blocos econômicos trouxeram a realidade da globalização para dentro da economia brasileira. Esse fenômeno possui um caráter irreversível decorrente do forte incremento no intercâmbio mundial de mercadorias, serviços, fatores de produção, tecnologias, informações e, sobretudo,

capitais. Todavia, justificando o comportamento deficitário das exportações do arroz em relação às importações, Azevedo (1997) aponta que somente 20% do valor da produção agrícola brasileira é exportada.

No intuito da defesa e fortalecimento econômico da atividade, tanto a criação de barreiras à importação quanto o incentivo à exportação são alvos dos embates setoriais com os órgãos governamentais. Kaiser *et al.* (2006) apontam que, com a auto-suficiência de abastecimento no mercado interno, o caminho da exportação é o mais indicado ao arroz brasileiro. Porém, salientam os autores que o mercado internacional é extremamente concentrado, pois 82,8 % do total comercializado provêm de apenas cinco países: Tailândia, Vietnã, EUA, Índia e Paquistão. No entanto, na mesma avaliação é referido que os países da África e do Oriente Médio são mercados potenciais para o produto brasileiro.

Quanto às barreiras à importação, o entrave maior encontra-se nas disputas internas com o Mercosul. Nesse sentido, Henkin, Rucatti e Kayser (2005) desenvolveram um artigo em que são relatadas as reivindicações do segmento para redução dos desequilíbrios no mercado do arroz do Mercosul. São elas:

- a) Estabelecimento de um regime de cotas de importação do produto importado pelo Brasil;
- b) Estabelecimento de uma Tarifa Externa Comum (TEC) de 35% para produtos advindos de países terceiros ao Mercosul;
- c) Esforço conjunto de Brasil, Uruguai e Argentina na busca de terceiros mercados para a exportação do arroz do Mercosul;
- d) Tratativas na Organização Mundial do Comércio (OMC) para a restrição às exportações norte-americanas de arroz com preço subsidiado;
- e) Desenvolvimento de programa integrado de assistência internacional e compras governamentais e multilaterais de arroz associado a programas específicos de segurança alimentar e combate à fome no âmbito internacional;
- f) Programa de estímulo ao investimento e ao desenvolvimento do consumo de subprodutos do arroz;
- g) Harmonização do tratamento tributário no âmbito dos países do Mercosul;
- h) Em relação aos custos de produção do arroz, permitir o livre fluxo comercial de insumos, máquinas e equipamentos, aos níveis de preços praticados nos demais países do Mercosul;
- i) Implementação de reforma fiscal no Brasil, desonerando o setor produtivo do arroz de impostos cumulativos.

4.4 AS ENTIDADES REPRESENTATIVAS DO SETOR

Buscando o fortalecimento político e econômico da orizicultura gaúcha, o setor conta com a representatividade de entidades que fomentam a defesa e o fortalecimento do segmento. Autodenominando-se “Cadeia produtiva do Arroz”, segundo a Revista Lavoura Arrozeira (IRGA, 2004), o grupo é formado por:

- a) Instituto Rio Grandense do Arroz – IRGA: criado a partir do Sindicato Arrozeiro do Rio Grande do Sul em 1940, a autarquia administrativa, subordinada ao Governo do Estado do Rio Grande do Sul por intermédio da Secretaria da Agricultura, tem por objetivo a defesa dos segmentos da orizicultura, do desenvolvimento da pesquisa e assistência técnica aos lavoureiros, além de incentivar, coordenar e superintender a defesa da produção, da indústria e do comércio de arroz produzido no Estado (IRGA, 2005);
- b) Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul – FARSUL: consiste na união dos Sindicatos Rurais do Estado. Entidade privada defensora dos interesses do agronegócio, mantém comissões permanentes para defesas pontuais. No caso específico do arroz, segundo o *site* da entidade (FARSUL, 2006), a Comissão do Arroz tem se notabilizado pela intensa defesa dos interesses da classe orizícola. Com reuniões periódicas, tem conseguido importantes vitórias como a equalização das dívidas, garantias de preço mínimo e no preço de custo da produção, além de ter conseguido, junto ao Ministério da Agricultura, novos mecanismos de comercialização da safra;
- c) Federação das Associações dos Arrozeiros do Estado do Rio Grande do Sul – FEDERARROZ: entidade privada, a organização representa as Associações dos Arrozeiros do Estado. Realiza um trabalho semelhante ao da Comissão do Arroz da FARSUL, todavia, notabiliza-se por sua maior proximidade com o lavoureiro.

O segmento possui ainda outras entidades representativas. No entanto, ou sua representação junto à classe produtora é menor, ou representam outros elos da cadeia produtiva, como os engenhos, por exemplo. Devido a isso, essas entidades não são referenciadas neste trabalho.

5 A DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA

O termo estratégia é encontrado desde a antiga Grécia. Originalmente, estava associado a um magistrado chefe ou a um comandante militar em liderança (GUEMAWAT, 2002). Feurer e Chaharbaghi (1995), endossando a origem, referem que, na concepção grega, o termo estratégia significava a arte da guerra. No entanto, a despeito da origem, Guemawat (2002) ressalta que o uso do termo estratégia nos negócios passou a ser mais utilizado a partir do século XX, com o incremento da capacidade de produção das empresas através da organização do trabalho e da tecnologia. O autor ressalta ainda que a associação do termo a um contexto competitivo autoconsciente é ainda mais recente.

A despeito do trabalho de diversos autores sobre estratégia, ainda não há na literatura uma definição consensual sobre o que vem a ser estratégia. No entanto, muitas das proposições conceituais apresentam uma convergência no que se refere ao conteúdo e processo de formação. No sentido de elucidar esse dilema, a Figura 5 apresenta algumas definições sobre estratégia, que revelam, implícita ou explicitamente, os pontos de convergência sobre o tema e as formas específicas de abordagem individual.

Quanto às convergências conceituais, pode-se verificar o que é comum às definições. Primeiro, a inseparabilidade entre a organização e o ambiente. Se por um lado o ambiente representa um condicionante à atividade da organização, por outro, oferece oportunidades de exploração. Segundo, não ocorrem controvérsias sobre a importância das decisões estratégicas para o futuro das organizações nem quanto ao papel que os responsáveis desempenham em sua concepção e elaboração. Terceiro, em geral, as estratégias ocorrem em vários níveis da organização. E, por fim, todas as organizações têm subjacente no seu comportamento uma estratégia implícita ou explícita.

Autores	Definição
Chandler (1962)	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, a adoção de ações adequadas e a busca de recursos para atingir esses objetivos.
Learned <i>et al.</i> (1965) e Andrews (1971)	Estratégia é o estabelecimento de objetivos fins ou metas, o desenvolvimento de políticas e planos para atingir esses objetivos, definidos a partir do entendimento de qual negócio a empresa está e o tipo de empresa que é ou pretende ser.
Katz (1970)	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e seu ambiente, sua situação atual e situação futura desejada, bem como um conjunto de ações para atingir esses objetivos.
Ansoff (1977)	Estratégia é o conjunto de regras para tomada de decisões em condições de incertezas. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre empresa e ambiente.
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é estabelecer a missão e os objetivos da empresa, considerando as forças internas e externas, formulando táticas e estratégias para atingir esses objetivos e assegurar sua adequada implantação.
Quinn (1978)	Estratégia é um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização de um modo coerente.
Hofer e Shandel (1978)	Estratégia é o estabelecimento dos meios para atingir os objetivos propostos, sujeito a um conjunto de restrições do ambiente.
Jauch e Glueck (1980)	Estratégia é um plano unificado, envolvente e integrado, relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do ambiente. É elaborado para que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos.
Porter (1986)	A estratégia competitiva consiste em ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, enfrentando com sucesso as forças competitivas e obtendo assim um retorno maior sobre o investimento.
Mintzberg (1987)	Estratégia pode ser entendida como: Plano (um curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz e/ou conjunto de diretrizes para lidar com uma determinada situação); Pretexto (uma “manobra” específica com a finalidade de enganar o concorrente ou o competidor); Padrão (um padrão de fluxo de ações, ou consistência no comportamento); Posição (uma maneira de visualizar a organização dentro do ambiente); Perspectiva (uma maneira enraizada de ver o mundo, neste caso a estratégia é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo).
Hax e Majluf (1988)	Estratégia é um conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridades na alocação de recursos.

Figura 5 – Quadro sobre definições conceituais de estratégia.

Fonte: Elaborado pelo autor

Colaborando com essa idéia e ampliando a análise, Chafee (1985, p.89-90) descreve seu entendimento sobre as áreas de concordância da estratégia:

- a) A estratégia diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente. Uma premissa básica para se pensar a respeito de estratégia diz respeito à impossibilidade de separar organização e ambiente [...] a organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes.
- b) A essência da estratégia é complexa. Como as mudanças trazem novas combinações de circunstâncias para a organização, a essência da estratégia permanece não-estruturada, não-programada, não-rotineira e não repetitiva [...].
- c) A estratégia afeta o bem-estar da organização. [...] decisões estratégicas [...] são consideradas importantes o suficiente para afetar o bem-estar geral da organização [...].
- d) A estratégia envolve questões tanto de conteúdo quanto de processo. [...] o estudo de estratégia inclui as ações decididas, ou o conceito de estratégia, e também os processos pelos quais as ações são decididas e implementadas.
- e) As estratégias não são puramente deliberadas. “Os teóricos [...] concordam que as estratégias pretendidas, emergentes e realizadas podem diferir entre si.
- f) As estratégias existem em níveis diferentes. [...] as empresas têm [...] estratégia corporativa (em que negócio deveremos estar?) e estratégia de negócio (como iremos competir em cada negócio?).
- g) A estratégia envolve vários processos de pensamento. [...] a estratégia envolve exercícios conceituais, assim como analíticos. Alguns autores enfatizam a dimensão analítica mais do que outros, mas a maioria afirma que o coração da formulação de estratégias é o trabalho conceitual feito pelos líderes da organização.

Todavia, dada a amplitude do estudo em estratégia e suas inter-relações com outras áreas científicas, a busca conceitual consensual parece perder força em detrimento ao empenho nas explicações sobre outros aspectos importantes da disciplina. O fato é que a riqueza do estudo em estratégia possibilita o entendimento de um mesmo tema sobre diversos paradigmas, que, se somados, produzem explicações complexas, mas também completas sobre o estudo. As abordagens sobre o processo de formação de estratégia são um exemplo do elucidado, um importante aspecto da disciplina, mas que por cada ângulo observado produz entendimentos diferentes, porém complementares.

5.1 A FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA

Intimamente ligados às definições do conceito de estratégia estão os processos que lhes dão origem. As formas como as estratégias surgem e são implementadas não são idênticas em todas as organizações e segmentos empresariais. Pontualmente, devido ao fato de elas serem um resultado da conjugação de fatores externos (ambientais e competitivos) e das condições internas de cada organização e de cada estrategista.

A concepção predominante na literatura entende a formação da estratégia como um processo que se desenvolve através de uma série de etapas sequenciais, racionais e analíticas, envolvendo um conjunto de critérios objetivos, para auxiliar os gestores na análise de alternativas e na tomada de decisão. O plano, estrutura através da qual o processo se formaliza, é divulgado junto a vários níveis da empresa e serve como instrumento fundamental para uma gestão de sucesso. (LEARNED *et al.*, 1965; ANDREWS, 1971; STEINER E MINER, 1977; HOFFER E SCHENDEL, 1978; JAUCH E GLUECK, 1980).

Reconhecendo a existência de estratégias implícitas em muitas empresas, acentuam-se as vantagens de torná-las explícitas através do plano. Segundo Steiner e Miner (1977) o planejamento estratégico proporciona uma estrutura unificada através da qual os gestores podem administrar os principais problemas da empresa, identificar mais facilmente novas oportunidades, avaliar as forças que podem ser potenciadas e as fraquezas que devem ser corrigidas.

Por outro lado, concebendo a empresa mais como um corpo social do que como uma unidade técnica, outros autores consideram que só as pessoas têm objetivos e por isso a formação da estratégia é um processo de negociação entre grupos sociais internos à empresa (CYERT E MARCH, 1963).

Não negando o processo racional, Thietart (1984) valoriza também o papel dos atores intervenientes, acentuando a importância da inclusão de uma dimensão social e política no processo de formação da estratégia. O plano será, assim, um instrumento auxiliar secundário. O processo de negociação e a sua aceitação pela estrutura organizacional são os aspectos mais importantes a serem considerados na formação da estratégia.

De outro modo, há ainda os defensores da formação da estratégia como um processo de construção permanente. Para eles a formação da estratégia é um processo complexo que as perspectivas anteriores não descrevem em todas as suas dimensões. O sistema de

planejamento formal centra-se em fatores quantitativos e pouco valoriza os aspectos qualitativos (comportamentais e organizacionais), enquanto que a abordagem comportamental aprofunda as relações e comportamentos no processo de formação da estratégia.

Em certas organizações ou em ambientes instáveis, a estratégia não se desenvolve através de processos claros, ordenados e controlados, nem se encontra explicitada em qualquer documento. Ela vai se formando através da aprendizagem sobre o ambiente, sobre as capacidades internas da organização e a forma de adequação entre elas. As ações, cujas implicações para o futuro, a princípio, não se conhecem, vão-se desencadeando e tenderão a desenvolver uma convergência de comportamento que configurará uma estratégia (LINDBLOOM, 1959; QUINN, 1978).

Há ainda os defensores da influência do ambiente na formação de estratégia. Nesse sentido, a organização torna-se um ente passivo, ou seja, algo que passa o tempo reagindo a um ambiente onde é estabelecida a pauta (MILLER, DROGE E TOULOUSE, 1988).

Outras abordagens dão conta de que a formação de estratégia pode ter outras conotações, como: um caráter cognitivo e ser entendido como um processo de formação mental do estrategista (MAKRIDAKIS, 1990; CORNER, KINICKI E KEATS, 1994); uma abordagem cultural relevando aspectos comportamentais da organização e dos indivíduos (PETIGREW, 1985; FELDMAN, 1986); e, ainda, empreendedor, fortalecendo a idéia do processo visionário (DRUCKER, 1970; COLLINS E MOORE, 1970).

Contudo, há os defensores da idéia da formação de estratégia em função de um ambiente competitivo. Nesse sentido, as forças do mercado impelem a organização à definição de metas e planos e à busca de um posicionamento referencial no contexto (PORTER, 1986; DAY, 1990).

Por fim, complementando a idéia, dentre as várias descobertas teóricas sobre o comportamento da estratégia, surgem ainda os referenciais sobre a sua formação, ou seja, a idéia de que a caracterização teórica sobre o tema estratégia e seu processo de formação pode ser alvo de discussão. Por essa caracterização, entenda-se: emergência ou deliberalidade, planejamento e estratégias realizadas e explicitidade e implicidade.

Tendo como referência os entendimentos sobre formação de estratégia, parte-se agora para um detalhamento individual de cada um desses fatores.

5.1.1 Estratégias Planejadas Versus Estratégias Realizadas

Subjacente às definições de estratégia está, implícita ou explicitamente, uma dimensão temporal que dá sentido à relação entre empresa e ambiente. A forma como a dimensão temporal é associada ao conceito de estratégia é objeto de controvérsias sobre as diferentes perspectivas a respeito do seu processo de formação.

Alguns autores concebem a estratégia como um meio de configurar uma relação futura entre a empresa e o ambiente, isto é, planos capazes de antecipar a mudança de modo a fazer face aos desafios propostos. Nesse sentido, estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo (CHANDLER, 1962); o estabelecimento de missão da empresa (STEINER E MINER, 1977); o conjunto de decisões que determinam os objetivos de longo prazo (HAX E MAJLUF, 1988), ou, ainda, o principal instrumento que os gestores usam para conceber o rumo do seu negócio (NEWMAN, LOGAN E HEGARTY, 1989).

Por outro lado, a estratégia pode ser entendida como a relação existente entre a empresa e o ambiente, isto é, a posição adquirida pela empresa como resultado de ações passadas e que Katz (1970) refere ser sua posição estratégica. Nesse sentido, as estratégias são "um padrão num fluxo de decisões", isto é, um padrão de comportamento deduzido das decisões tomadas que determinam a relação atual entre a empresa e o ambiente (MINTZBERG E WATERS, 1985) e que só serão plenamente conhecidas depois de realizadas.

Estratégias planejadas e estratégias realizadas são duas formas diferentes de abordagem que não são incompatíveis, mas complementares. Por um lado, uma perspectiva histórica é útil quando se trata de entender os caminhos percorridos independentemente da existência de intenções e de planos previamente estabelecidos. Todavia, certas estratégias planejadas não chegam a ser implementadas, ou só o são parcialmente, assim como certas orientações de decisões organizacionais que não resultam de um plano previamente estabelecido ou ocorrem apesar do plano.

Por outro lado, uma concepção da estratégia voltada apenas para o entendimento passado não é suficiente do ponto de vista da gestão. A previsão de futuro é uma das tarefas que reconhecidamente cabe aos gestores, quer sob formalização de planos ou não.

Sob essas condições, Hax e Majluf (1988) acabam reconhecendo que a formação da estratégia torna-se um meio termo delicado entre aprender do passado e traçar novas direções que conduzam a organização para o futuro, considerando o passado.

5.1.2 Estratégias Deliberadas Versus Estratégias Emergentes

Uma outra questão subjacente à formação das estratégias nas empresas é o grau em que as estratégias realizadas resultam de ações conscientemente planejadas. A posição estratégica de uma empresa pode resultar ou não do cumprimento integral de planos anteriormente estabelecidos.

Procurando explorar essa relação, Mintzberg e Waters (1985) propõem a classificação das estratégias realizadas em deliberadas e emergentes (Figura 6). Estratégias deliberadas são as que se realizam tal como foram explicitamente planejadas, através de um processo controlado; estratégias emergentes são padrões de ações consistentes realizadas apesar de - ou na ausência de - intenções.

Enquanto a primeira definição centra-se na direção e controle da empresa, a segunda liga-se à noção de aprendizagem, ou seja, a partir de uma ação desencadeada é possível obter efeitos de *feedback* ao plano inicial, que serão considerados em ações posteriores e que podem vir a se tornar estratégias. As estratégias emergentes podem ser geradas em qualquer nível da organização. Mintzberg e Waters (1985) referem que as estratégias emergentes podem desenvolver-se de qualquer forma, à medida que as pessoas interagem, aprendem, ajustam-se mutuamente, lutam e desenvolvem consensos.

Contudo, a realidade é mais complexa. Estratégias puramente deliberadas e puramente emergentes são situações extremas. Normalmente, na prática, ocorre um híbrido entre as duas situações.

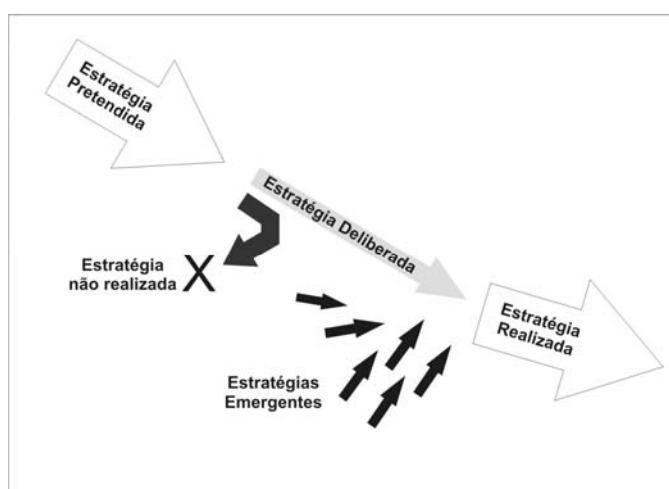


Figura 6 – Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: Mintzberg e Waters (apud MINTZBERG E QUINN, 2001).

5.1.3 Estratégias Implícitas Versus Explícitas

Grande parte da literatura ocupa-se principalmente com a metodologia através das quais as estratégias se formam e são implantadas dentro da organização. Entretanto, como já foi visto, não é objeto de controvérsia a existência de estratégias não explícitas. Todas as empresas têm estratégias que, por diversas razões, podem permanecer total ou parcialmente implícitas.

Em muitas empresas, a formação e a implementação da estratégia estão ligadas não ao planejamento formal, mas ao pensamento estratégico. A estratégia tende, dessa forma, a existir sem planejamento e mais centralizada à alta administração (GLUCK, KAUFMAN E WALLECK, 1982). Essa situação é mais comum em empresas de pequeno e médio porte, em que os dirigentes, baseando-se na experiência, no conhecimento da organização e do ambiente, reagem às alterações ou procuram antecipá-las. Neste sentido, mesmo existindo planejamento consciente, o processo nem sempre é levado tão longe que uma decisão clara e de consenso permita a sua publicação e difusão, permanecendo a estratégia, neste caso, parcialmente implícita (ANDREWS, 1971).

As estratégias efetivamente planejadas tendem a ter divulgação e compreensão restrita, permanecendo parcialmente implícitas para o observador externo (HAMBRICK, 1980; HAX E MAJLUF, 1988), ao contrário do que ocorre com as estratégias implícitas. A falta de explicitação não significa, portanto, a ausência de estratégia, mas, sim, imposição de limites. Um analista pode deduzi-la a partir de referências do passado e das políticas em desenvolvimento, mas dificilmente pode identificar nesse comportamento a estratégia para o futuro.

A influência da formalização na formação de estratégia é concebida pelo entendimento da estratégia desenvolvida por um processo de planejamento estruturado. A partir de avaliações ambientais, interna e externa, é proposta uma adequação dos planos da empresa.

Nesse sentido, a concepção de um desenvolvimento formal de planejamento estratégico é inserida no contexto. Planejamento entendido como um processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados (KOTTLER, 2000).

A grande maioria dos modelos conceituais sobre planejamento estratégico baseia-se no que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) referem ser o modelo básico da escola do *design*, ou modelo SWOT² (Figura 7). Para eles, a formação de estratégia sob a ótica da formalização de um planejamento é a seguinte:

Tome o modelo SWOT, divida-o em etapas claramente delineadas, articule cada uma destas com muitas listas de verificação e técnicas e dê atenção especial à fixação de objetivos, no início, e à elaboração de orçamentos e planos operacionais no final. (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p.45).

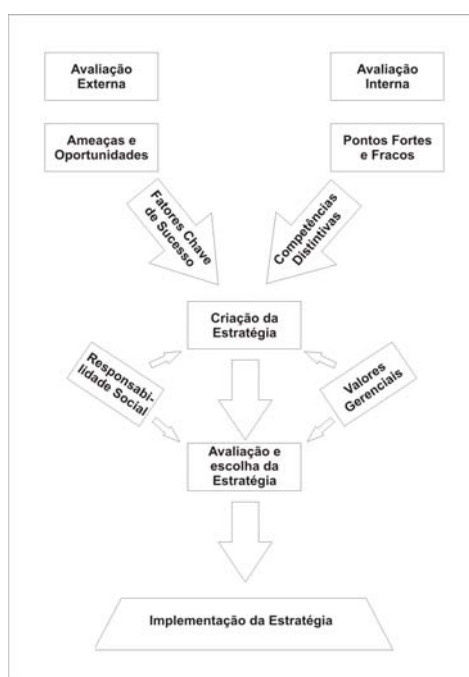


Figura 7 – Modelo SWOT
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

De acordo com o modelo, a formação da estratégia tem início com a avaliação interna na organização e com a avaliação externa do contexto. Da análise externa, resultam oportunidades e ameaças. Por outro lado, da análise interna, resultam o conhecimento dos pontos fortes e fracos da organização. Da leitura das ameaças e oportunidades são conhecidos os fatores-chave de sucesso, enquanto que do conhecimento dos pontos fortes e fracos surgem as competências distintivas. Tanto as competências distintivas quanto os fatores-chave de sucesso alimentam a criação de estratégia. Após a criação, condicionada pelos valores gerenciais e pela responsabilidade social, a estratégia é avaliada e escolhida para depois ser implementada.

² SWOT: *Strengths* (Pontos Fortes), *Weakness* (Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades), *Threats* (Ameaças).

Todavia, perante o planeamento estratégico, primeiro, as estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planeamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiadas por técnicas; segundo, a responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal ou com os planeadores; e, terceiro, as estratégias surgem prontas desse processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos. Então, nem sempre na prática a formação de estratégia é concebida através de um processo formal e explicitado. Exemplos disso estão nas teorias sobre estratégias emergentes e deliberadas (MINTZBERG E WATERS, 1985) e ao pensamento estratégico (GLUCK, KAUFMAN E WALLECK, 1982) já referido anteriormente.

5.1.4 O Processo de Formação de Estratégia com base no Comportamento das Organizações e dos Estrategistas

O entendimento de referências comportamentais no processo de formação de estratégia ganha força no sentido de que uma organização tem a perspectiva de ser entendida como um corpo social, no qual padrões de comportamento interagem e são construídos em função de: culturas diversas, caráter empreendedor, disputas de poder, cognição, incrementalismo e aprendizado. Morgan (1996) explica a organização em forma de metáforas, em que cada metáfora implica um modo de pensar e uma forma de ver o entendimento da organização, entendendo que a soma das partes auxilia a compreensão do todo. Nesse sentido, as estratégias desenvolvidas pelas organizações também podem ser compreendidas como metáforas, que, somadas, expõem um melhor entendimento de seu processo de formação. Assim, parte-se agora para o entendimento da formação de estratégia sob perspectivas comportamentais.

5.1.4.1 Perspectiva Cultural

O entendimento da cultura como processo de formação de estratégia está diretamente relacionado às interpretações coletivas das pessoas em relação ao mundo que as cerca. De acordo com essas interpretações, consensos, enfrentamentos de opiniões divergentes, resistências às mudanças, que permeiam o universo da organização e conseqüentemente as

tomadas de decisões estratégicas, são formatados padrões de comportamento que resultam no que se denomina cultura organizacional.

Na busca por uma definição sobre cultura organizacional, Pettigrew (1985, p.44) afirma que:

A cultura organizacional pode ser vista como um tecido cultural expressivo e, como o tecido humano, une os ossos da estrutura organizacional aos músculos dos seus processos. Em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma do seu corpo físico.

À luz desse conceito metafórico, a cultura assume um papel fundamental na organização, colocando-se como a força dominante da formação da estratégia. No mesmo sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) referem sobre ideologia como sendo uma cultura rica numa organização ou um conjunto de crenças que, compartilhadas apaixonadamente por seus membros, distinguem essa organização das demais, relevam o papel da cultura organizacional a um importante fator a ser estudado para o entendimento da formação de estratégia.

Para os autores, deve-se analisar a influência da cultura na estratégia através de cinco aspectos: o primeiro relacionado ao estilo de tomada de decisões; o segundo, quanto à resistência à mudança; o terceiro sobre a necessidade de se superarem as resistências estratégicas; o quarto, quanto aos valores dominantes; e o quinto, quanto ao choque de culturas.

Nesta relação entre cultura e estratégia, um dos fatores foco de entendimento consiste nas diferenciações quanto ao estilo de tomada de decisões em diferentes organizações. Nesse sentido, a cultura age como um filtro inicial que estabelece uma influência direta sobre as decisões das pessoas e empresas (PRAHALAD E BETTIS, 1986). As percepções coletivas acabam por selecionar e priorizar as informações que serão utilizadas para a tomada de decisão estratégica.

Quanto à questão da resistência à mudança, normalmente elas se originam em crenças profundamente enraizadas na cultura, que criam barreiras internas a incrementalismos. Motta (1998) ressalta que grande parte das resistências às mudanças é originária de percepções individuais sobre a novidade. O receio do futuro diz respeito ao desconhecimento do que está por vir. A resistência decorre da opção pelo que é conhecido e habitual.

Complementando a idéia, Chiavenato (2002) refere que posturas defensivas são formas de resistir às mudanças. Os seres humanos buscam o comando de suas ações, sentindo-

se confortáveis apenas quando são capazes de produzir as conseqüências que desejam, detestando a sensação ou a situação de perda do controle. Essas rotinas defensivas são maneiras de autoproteção, ou proteção a terceiros, devido à sensação de ameaça. Tais rotinas passam a ganhar vida própria e só podem ser alteradas pela própria pessoa. Somente ocorre a mudança quando a própria pessoa desenvolve o entendimento comum a respeito dos dilemas que a conduzem a tal conduta.

No sentido complementar à ênfase da resistência à mudança, também é foco de consideração a superação dessas resistências. Como receita disso, Lorsch (1986) sugere que os altos executivos devam aceitar como parte principal da cultura da empresa a importância da flexibilidade e da inovação. Todavia, a literatura parece não apresentar de forma consensual receitas estratégicas sobre a superação das resistências à mudança, fato explicado pelo caráter de exclusividade de cada empresa em particular.

Ainda verificando a relação cultura e estratégia, outro objeto de entendimento são os valores dominantes. Em uma organização, geralmente são verificados valores que norteiam a sua linha de ação. Esses valores parecem servir como um grande guarda-chuva, dentro do qual são impostos limites do que pode ou não ser feito no âmbito organizacional. A este respeito, Peters e Waterman (1982) referem que as empresas bem sucedidas são dominadas por valores-chave, tais como atendimento, qualidade e inovação, os quais, por sua vez, provêm uma vantagem competitiva.

Por fim, complementando o foco da análise cultural no contexto estratégico, há ainda a questão do choque de culturas. Nesse sentido, observada no mercado a fusão de duas empresas de sucesso, a cultura organizacional de cada uma pode ser o denominador chave para o insucesso da operação. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) colocam que, mesmo que a combinação possa fazer sentido do ponto de vista racional, as diferenças culturais menos evidentes podem servir para desfazer a união.

5.1.4.2 Perspectiva do Poder

O entendimento do poder como fator influente caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000). Nesse sentido, as definições das estratégias a serem seguidas derivam da imposição das idéias de um grupo ou pessoa sobre outros componentes da organização, ou seja, o grupo de

maior força impõe a estratégia. Thierart (1984) traz a concepção de que o processo de negociação e a sua aceitação pela estrutura organizacional são os aspectos mais importantes a serem considerados na formação da estratégia.

A questão do poder dentro das organizações pode ser desdobrada em dois aspectos: o poder micro, no qual a formulação de estratégia é tida como um processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões no âmbito interno da organização, e o poder macro, no qual é elucidado o processo de a organização negociar ou influenciar o ambiente externo, ao invés de simplesmente ter um comportamento reativo.

Dentro do contexto do poder micro, Bolman e Deal (1997) apresentam algumas preposições sobre o mundo da política organizacional, a seguir:

- a) Organizações são coalizões de vários indivíduos e grupos de interesse;
- b) Existem diferenças duradouras, entre membros de coalizões, em valores, crenças, informações, interesses e percepções da realidade;
- c) A maior parte das decisões importantes envolve a alocação de recursos escassos;
- d) Recursos escassos e diferenças duradouras dão ao conflito um papel central nas dinâmicas organizacionais e tornam o poder o recurso mais importante;
- e) Metas e decisões emergem de barganhas, negociações e manobras em busca de posições entre diferentes interessados.

Nesse sentido, a alocação de recursos com intuito de desenvolver estratégias corporativas impõe a que grupos com idéias divergentes negociem o caminho a ser seguido. O grupo mais “poderoso” obterá o sucesso e sua estratégia será a escolhida para implementação.

Já o poder macro pode ser descrito como o processo pelo qual a organização negocia e influencia o ambiente externo, ao invés de simplesmente ter um comportamento reativo. A esse respeito, Pfeffer e Salancik (1978) referem que as organizações podem adaptar-se e mudar para cumprir requisitos ambientais, ou podem tentar alterar o ambiente fazendo com que este fique adequado às suas capacidades.

Todavia, a disputa de poder e as negociações internas em uma organização não interferem somente na escolha de uma determinada estratégia em detrimento de outra. Elas também impactam resultados que nortearão no futuro arranjos que contribuirão para o desenvolvimento de novas estratégias.

Nesse sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) referem que, primeiro, a política pode atuar para que os membros mais fortes de uma organização sejam colocados em posições de liderança. Assim, a disputa de poder infere aos “vencedores” posições

privilegiadas na empresa, deixando-os mais inseridos no meio em que são tomadas as decisões estratégicas.

Segundo, a política pode assegurar que todos os lados de uma questão sejam plenamente debatidos. Nesse sentido, a política assume um papel democrático, fortalecendo, com o combate de idéias, a consideração de um número maior de informações e caminhos futuros. A estratégia vencedora sairá fortalecida, dada a concorrência e a argumentação pertinente que a levou a ganhar a disputa.

Terceiro, a política pode ser exigida para estimular as mudanças necessárias que estejam bloqueadas pelos sistemas de influência legítimos de uma organização. Através do uso do poder, eventuais resistências podem sucumbir pela força e negociação. Nesse caso, o poder fortalece o rompimento de barreiras culturais à mudança.

Por fim, a política pode facilitar o caminho para a execução de mudanças. Rompidas as barreiras culturais iniciais através da negociação e do uso do poder, o caminho estratégico desejado pode ter a sua implementação mais facilitada.

5.1.4.3 Perspectiva do Empreendedorismo

O entendimento da formação de estratégia sob a ótica do empreendedorismo valoriza a intuição, o julgamento, a sabedoria, a experiência e o critério do líder único. A abordagem traz uma idéia de estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção, ou seja, visão.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) colocam que o conceito mais central da abordagem empreendedora é a visão, ou seja, uma representação mental de estratégia criada ou ao menos expressa na cabeça do líder. Essa visão serve como inspiração e também como um senso daquilo que precisa ser feito. O principal elemento desse entendimento é a criação de uma visão de futuro em detrimento da quantificação e levantamento dos meios necessários para atingir determinado objetivo.

A valorização do empreendedorismo como fator influente na formação de estratégia desloca para o executivo o foco de análise. Nesse sentido, planificações e outros influentes passam a um segundo plano, sendo mais valorizado este caráter cognitivo das pessoas ditas empreendedoras.

Focalizando o caráter, Stevenson e Gumpert (apud MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p.104) descrevem o empreendedor como:

Constantemente sintonizado com mudanças ambientais que possam sugerir uma oportunidade favorável, ao passo que o administrador [...] quer preservar recursos e reage de forma defensiva às possíveis ameaças para neutralizá-las.

Na mesma linha de análise, Collins e Moore (1970), com base no estudo em 150 empreendedores, referem que o que emerge em comum nessas pessoas é uma característica dura e pragmática, pois levadas desde a infância por poderosas necessidades de realização e independência. Em algum ponto da vida, elas enfrentaram um rompimento, e foi então que partiram por conta própria. Por fim, também Palich e Bagby (1995) constataram que os empreendedores categorizavam cenários de forma muito mais positiva do que outras pessoas, ou seja, mais forças do que fraquezas, mais oportunidades do que ameaças e mais potenciais para melhora de desempenho do que deteriorização.

Este caráter pró-ativo na formação de estratégias perfaz com que o desenvolvimento de estratégias pioneiras e adiante do contexto sejam uma das referências desta abordagem. Estratégias que acabam por incorrer em transformações nos cenários competitivos. Nesse sentido, o papel do líder torna-se primordial, pois nesse entendimento mais do que planos formalizados e bem escritos valem idéias e imagens compartilhadas.

5.1.4.4 Perspectiva da Cognição

A perspectiva cognitiva visa chegar ao entendimento da formação da estratégia na esfera da cognição humana, utilizando em especial o campo da psicologia cognitiva. Nesse sentido, as estratégias são concebidas no interior do intelecto do estrategista e não como resultado da influência de outros fatores.

Quatro linhas de estudo estão relacionadas à cognição como fator influente no processo de formação de estratégia. Primeiro, o viés cognitivo; segundo, o processamento de informações da cognição estratégica; terceiro, o modo como a mente mapeia as estruturas; e, quarto, a cognição estratégica como um processo de construção (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000).

Sob o viés cognitivo, Simon (1957) coloca que o mundo é grande e complexo, ao passo que, em comparação, o cérebro humano e sua capacidade de processamento de informações são altamente limitados. Assim, a tomada de decisões torna-se menos racional e mais um esforço em vão para ser racional. Nesse sentido, o estrategista pode não necessariamente tomar a decisão ótima para a resolução de um problema, mas, sim, a melhor

decisão dentro de sua capacidade de raciocínio. Ou seja, sua capacidade decisória fica restrita às suas limitações mentais.

Abordando o mesmo entendimento, Makridakis (1990) elucida sobre outro aspecto do viés cognitivo, as predisposições de julgamento na tomada de decisão, que denomina crenças infundadas ou sabedoria convencional:

Crescemos numa cultura em que aceitamos determinadas afirmações como verdadeiras, embora elas possam não ser. Por exemplo, acreditamos que, quanto mais informações tivermos, mais precisas serão as decisões. As evidências empíricas não apóiam esta crença. Em vez disso, o maior número de informações simplesmente parece aumentar nossa confiança de que estamos certos, sem melhorar necessariamente a precisão de nossas decisões... Na realidade, as informações encontradas em geral são redundantes e provém pouco valor adicional. (MAKRIDARIS, 1990, p.38)

Nesse sentido, o viés cognitivo ocorre através de um pré-concebimento inerente às características do ser humano. Certezas passadas influenciam o processo decisório, tendenciando a tomada de decisão futura.

Partindo para a linha de estudo do processamento de informações da cognição estratégica, observa-se a preocupação com a descrição de sistemas de processamento de informações, a exemplo do modelo de Corner, Kinicki e Keats (1994) sobre a tomada de decisão, descrito na Figura 8.



Figura 8 – O Processo de Tomada de Decisão
Fonte: Corner, Kinicki e Keats (1994).

No modelo, as linhas sólidas representam ligações causais específicas. O sistema sugere um processo em que a informação estratégica recebe primeiramente uma atenção, passa pelo filtro da codificação, é armazenada e/ou recuperada, e por fim auxilia a decisão e a ação. Em cada etapa do processo, as informações são consideradas e relacionadas tanto no

nível individual quanto no nível organizacional, gerando, ao fim, resultados operacionais e individuais.

Nesse sentido, o processo decisório é descrito à luz de etapas. A tomada de decisão é descrita a partir de um processamento cognitivo que inicia com a informação estratégica, passando por várias fases até que a decisão seja tomada.

Sob a luz da visão do mapeamento cognitivo, a descrição da cognição toma foco na maneira com que os estrategistas organizam suas idéias criando seus mapas cognitivos. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) colocam que todos os executivos experientados carregam em suas mentes todos os tipos desses mapas causais ou modelos mentais, como eles são às vezes chamados.

Descrevendo mapas cognitivos, Pidd (1998) refere-se a eles como sendo uma representação gráfica construída por um analista do que foi dito por um indivíduo sobre um determinado assunto, sendo estes, então, uma abstração da realidade, uma representação que não pode contemplar tudo o que está na cabeça do entrevistado, mas, sim, permitir que ele compreenda melhor o seu contexto decisório. Os mapas cognitivos representam a construção mental que os estrategistas desenvolvem a fim de tomarem suas decisões. Eles se constituem representações gráficas das opções decisórias causais e conseqüentes do processo de tomada de decisão.

Por fim, na visão do estudo da cognição estratégica como um processo de construção, é estimulada a visão interpretativa e construcionista do que aquilo que está dentro da mente humana não é uma reprodução do mundo externo. Todas as informações que fluem através da mente dos indivíduos, supostamente para serem decodificadas por mapas cognitivos, na verdade interagem com a cognição e são por elas moldadas. A mente humana impõe interpretações sobre o ambiente, construindo a sua própria interpretação de mundo.

Nesse sentido, a idéia de que o ambiente conforme percebemos só existe em nossas mentes é explicitada por Smircich e Stubbart (1985), que descrevem três concepções concorrentes de ambiente.

- a) Ambiente Objetivo: a organização está embutida em um ambiente externo que existe independentemente. A empresa pesquisa o que ocorre no ambiente imaginando-o pronto, concreto. A estratégia deve moldar-se a ele;
- b) Ambiente Percebido: o ambiente permanece concreto e objetivo, porém, o estrategista passa a aceitar a limitação de sua percepção, em face de complexidades do ambiente. O desafio está em minimizar a disparidade entre realidade e o modelo obtido através de análise;

c) Ambiente decretado: o ambiente não é aceito como ele é, mas é recriado como contexto para dar sentido às ações da empresa. As relações de causalidade são determinadas para dar significado ao mundo organizacional.

5.1.4.5 Perspectiva Incrementalista

Diferentemente de outras perspectivas, no entendimento incrementalista para a formação de estratégia, ela é concebida como um processo de construção permanente. Nesse sentido, a estratégia vai se formando através de processos de aprendizagem sobre a ambiente, sobre as capacidades internas da organização e a forma de adequação entre elas. As ações que se vão desencadeando, cujas implicações para o futuro não se conhecem ao princípio, tenderão a desenvolver uma convergência de comportamento que configurará uma estratégia. (LINDBLOOM, 1959; QUINN, 1978).

Mudanças estratégicas não se originam em processos formais de planejamento, muito menos na ação direta da alta gerência, elas vêm da consistência ao longo do tempo de pequenas ações e decisões de várias pessoas nos mais diversos níveis hierárquicos. Em outras palavras, todos, em uma organização, podem ser estrategistas (MINTZBERG, AHLSTRAND; E LAMPEL, 2000).

A esse respeito, os autores definem:

As estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela. (p.134).

Abordagens distintas de literatura descrevem a idéia incrementalista, a despeito de todas convergirem para o mesmo tema. São elas o incrementalismo desarticulado, o incrementalismo lógico, o empreendimento estratégico e a compreensão retrospectiva.

Sobre o incrementalismo desarticulado, Lindbloom (1968) elabora um conjunto de idéias. Ele descreve a geração de políticas como um processo serial, terapêutico e fragmentado, no qual as decisões são tomadas mais para resolver problemas do que para explorar oportunidades, considerando pouco as metas definitivas ou mesmo diferentes conexões.

Quinn (1978) concorda com Lindbloom (1959) sobre a natureza incremental do processo, mas não sobre sua desarticulação. Nesse sentido ocorre um direcionamento por

parte dos gerentes na busca de estratégias conscientes. Definindo o incrementalismo lógico, Quinn (1978, p.15) afirma:

[...] A verdadeira estratégia tende à medida que decisões internas e eventos externos fluem em conjunto para criar um novo e amplo consenso para ação entre os membros-chave da equipe gerencial. Nas organizações bem dirigidas, os gerentes guiam pró-ativamente essas correntes de ações e eventos, de forma incremental, na direção de estratégias conscientes [...].

Dentro da perspectiva evolucionária é o aprendizado do dia-a-dia da organização que fomenta o incrementalismo. Nesse sentido Nelson e Winter (apud MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p.140) afirmam que:

As organizações não são regidas pela racionalidade global, nem por qualquer estrutura consistente isolada que guie as mudanças. Estas emergem da interação cumulativa entre sistemas básicos de ação chamados rotinas, que são padrões repetitivos de atividade que sustentam e controlam o funcionamento regular da organização.

No entendimento do empreendimento estratégico, iniciativas estratégicas têm origem na base hierárquica das organizações, que então se difundem e ganham apoio. Uma vez que tenham conseguido difundir sua idéia à alta gerência, essas ações isoladas tendem a ganhar corpo de estratégias organizacionais (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000).

Complementando, no âmbito da compreensão retrospectiva, Weick (1979) descreve que toda compreensão origina-se no comportamento passado. Assim, os gerentes necessitam de uma ampla gama de experiências e de competências para criarem estratégias novas e vigorosas. Aprender não é possível sem agir.

Paralela à idéia incremental está a questão da mudança. A esse respeito, Quinn e Voyer (1994) colocam que os processos de mudança de estratégia em grandes organizações bem administradas raramente se parecem com os sistemas analítico-rationais alardeados pela literatura. Em vez disso, processos de mudança de estratégia são, tipicamente, fragmentados, evolucionários e intuitivos. O incrementalismo ocorre nesse contexto.

5.1.5 O Processo de Formação de Estratégia com base no Ambiente Competitivo

A análise da formação de estratégia com base no ambiente competitivo vem do entendimento segundo o qual a organização ocupa uma posição no ambiente de negócios pela qual ela se torna reconhecida. Todavia, na busca do reconhecimento dessa posição, uma série

de ações desenvolvidas internamente dentro da empresa confrontam-se com o ambiente competitivo e, como resultado, determinam a posição competitiva da empresa no mercado.

Porter (1986) traz a idéia de que, através da análise das forças que regem a indústria e a concorrência, se torna possível o desenvolvimento de estratégias corporativas que definirão, em um confronto entre as intenções da organização e a resposta do ambiente, o posicionamento competitivo da empresa (Figura 9). A essência do pensamento do autor sobre estratégia competitiva está no pressuposto de que para uma empresa enfrentar com sucesso as forças competitivas do mercado ela precisa criar um posicionamento que dependerá de uma opção estratégica. Nesse sentido, ele refere que existem apenas dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: ou baixo custo, ou diferenciação. Essas, quando combinadas com o escopo, podem produzir três estratégias genéricas para alcançar um desempenho acima da média numa indústria: liderança em custo, diferenciação e foco.



Figura 9 – Modelo das Estratégias Genéricas de Porter
Fonte: Porter (1986).

- a) Liderança em custo: Esta estratégia visa a ser o produtor de baixo custo da indústria. A estratégia de liderança em custo é realizada através do ganho de experiência, do investimento em instalações para produção em grande escala, do uso de economias de escala e da monitoração cuidadosa dos custos operacionais totais;
- b) Diferenciação: Esta estratégia envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade à marca e do cliente. Uma empresa pode oferecer qualidade mais alta, melhor desempenho ou características únicas; qualquer um desses fatores pode justificar preços mais altos;
- c) Foco: Esta estratégia procura atender segmentos estreitos de mercado. Uma empresa pode focalizar determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou

mercados geográficos. A estratégia pode ter o “foco na diferenciação”, pela qual as ofertas são diferenciadas no mercado almejado, ou de “foco na liderança em custo”, pela qual a empresa vende a baixo custo no mercado almejado. Isso permite que a empresa se concentre no desenvolvimento de seu conhecimento e competências.

Todavia, a opção estratégica excludente proposta por Porter não obtém a concordância absoluta junto aos meios acadêmicos. Miller (1992), Baden-Fuller e Stopford (1992) e Mintzberg (2001) questionam essa teoria de Porter, entendendo que a estratégia pode estar em um meio termo entre diferenciação e preço.

O entendimento de Porter (1986) sobre estratégia, influenciado pela intenção da criação de um posicionamento competitivo, baseia-se em três princípios básicos:

- a) A criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.
- b) A necessidade de fazer opções excludentes na competição sobre o que fazer e o que não fazer.
- c) A criação de um ajuste entre as atividades da empresa.

No entanto, a busca pela estratégia competitiva não passa ao largo de uma análise conjuntural de avaliação sobre o mercado competitivo. Nesse sentido, novamente Porter (1986) desenvolve um outro modelo que passou a ser referência para avaliação de competitividade de empresas e formulação de estratégias, o modelo das forças que dirigem a concorrência na indústria, apresentado na Figura 10.

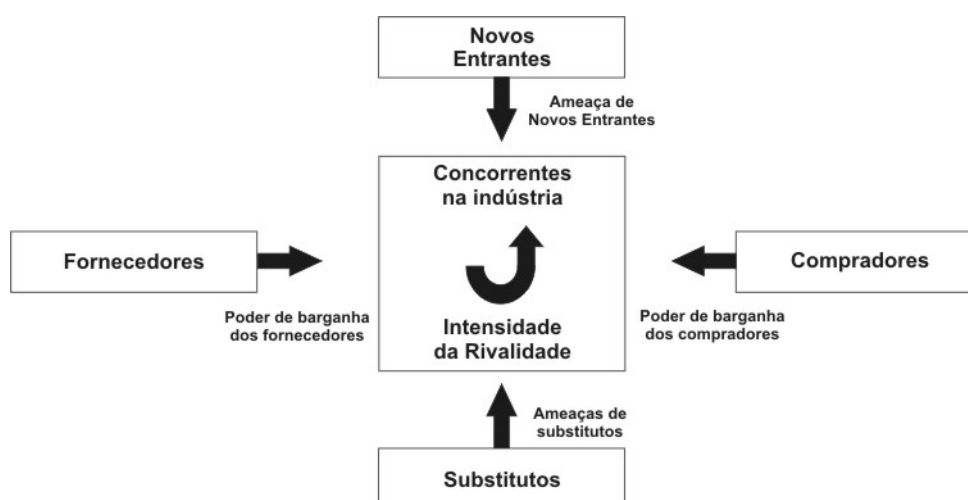


Figura 10 – Modelo das forças que dirigem a concorrência na indústria de Porter
Fonte: Porter (1986)

Como justificativa ao desenvolvimento do modelo, Porter (1986, p.22) coloca que:

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo forças sociais como econômicas, o aspecto principal de meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete.

E ainda revela que, para sobreviver no mercado, não basta avaliar, assimilar ou sobrepujar as competências distintivas dos concorrentes, é preciso identificar as forças capazes de modificar a intensidade da competição, em última análise, que diminuem a possibilidade de um desempenho superior por parte de uma organização (PORTER E MONTGOMERY, 1998).

Segundo Porter (1986), as cinco forças descritas no modelo - a saber: poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de novos entrantes, ameaça de substitutos e concorrentes na indústria - determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como sua rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégia.

Nesta consideração, as cinco forças elencadas podem ser consideradas forças influentes na formação da estratégia competitiva, forças que passam a ser alvo de uma melhor descrição a seguir:

5.1.5.1 Ameaça de Novos Entrantes

Novos entrantes podem sentir-se atraídos por mercados rentáveis, passando a participar como concorrentes na indústria. A atratividade de um setor está relacionada com a taxa de remuneração média e o risco envolvido no negócio. Quanto mais atrativo um setor, mais empresas tendem a se lançarem na competição. A entrada de novos concorrentes sempre causa perturbação no equilíbrio da competição. Os principais empecilhos à entrada de novos competidores são as barreiras de entrada inerentes a cada indústria.

As fontes principais de barreiras são:

- a) Economias de Escala: Os competidores já estabelecidos alcançam um nível de produção tal, que o impacto de custos fixos é mínimo, situação que não pode ser replicada por um novo entrante no mercado;

- b) Diferenciação do produto: Dada a identificação de marca dos competidores já estabelecidos para com os consumidores, um novo entrante pode levar tempo e demandar altos investimentos de *marketing* para estabelecer seu produto no mercado;
- c) Necessidades de capital: Os investimentos iniciais necessários em instalações, *marketing*, pesquisa e desenvolvimento, etc. podem limitar o número de possíveis novos concorrentes;
- d) Custos de mudança: Configuram-se nos custos que os compradores têm quando resolvem trocar de fornecedores de produtos. Exemplos são treinamentos, equipamentos, custo e tempo de testes do novo produto, etc.;
- e) Acesso a canais de distribuição: Em determinados setores, os canais de distribuição são da mesma ordem de importância que as características do produto. Nesses casos, podem ser encarados como recurso estratégico dos competidores estabelecidos. Um novo entrante pode não ter acesso a esses canais;
- f) Desvantagens de custo independente de escala: Empresas estabelecidas, independente do porte, podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas por um novo entrante; dentre elas pode-se citar tecnologia patenteada, acesso a matérias primas, localização favorável, subsídios oficiais, curva de aprendizagem ou de experiência;
- g) Política governamental: A entrada de novos competidores pode ser regulamentada através de licenças e limitações de acesso, incentivada por isenções fiscais ou limitada por impostos e taxações. O Governo pode exercer forte influência na definição das regras da competição.

A ameaça de novos entrantes condiciona as estratégias da indústria tanto na questão do protecionismo quanto na possibilidade de que sejam desenvolvidas pelos membros da indústria estratégias de retaliação ao novo entrante.

5.1.5.2 Ameaça de Substitutos

A concorrência depende da extensão até a qual os produtos em uma indústria são substituíveis por produtos de outra indústria. Um produto substituto está associado ao *trade-off* preço e desempenho, ou seja, todo consumidor adquire um produto pelo seu valor

econômico, em última análise, a razão entre o benefício gerado e o esforço em adquiri-lo, incluindo o preço. Empresas, mesmo de indústrias diferentes, desenvolvem formas diferentes de oferecer o mesmo benefício associado ao uso de um produto ou serviço.

Porter (1986) descreve que, além de todas as empresas em uma indústria estarem competindo, também elas competem com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos podem reduzir os retornos potenciais de uma indústria, impondo um limite nos preços que as empresas podem fixar. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais forte será a pressão sobre os lucros da indústria.

5.1.5.3 Poder de Barganha dos Compradores

O nível de poder de negociação com os compradores também auxilia a estabelecer quanto uma indústria pode ser lucrativa e competitiva no cenário mercadológico. Pfeffer e Salancik (1978) referem que, em relação ao poder, as organizações podem adaptar-se e mudar para cumprir requisitos ambientais ou podem tentar alterar o ambiente fazendo com que este fique adequado às suas capacidades.

A competitividade dos compradores diz respeito à sua intenção de barganha, reduzindo preços, desejando mais qualidade e serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros (PORTER, 1986). Em linhas gerais, a relação entre fornecedor e cliente é encarada como uma relação perde-ganha, ou seja, o fornecedor vai auferir vantagens econômicas em situações em que o comprador esteja em situação mais frágil e vice-versa.

Porter (1986) aponta que a empresa estará fragilizada:

- a) Se o comprador estiver concentrado ou adquirir grandes volumes em relação à venda do vendedor;
- b) Se o comprador adquirir na indústria uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- c) Se os produtos adquiridos na indústria não forem padronizados ou não diferenciados;
- d) Se o comprador enfrentar poucos custos de mudança para a troca de fornecimento;
- e) Se o comprador conseguir baixos lucros;
- f) Se os compradores forem uma ameaça concreta de verticalização para trás;

- g) Se o produto comprado na indústria não for importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;
- h) Se o comprador obtiver total informação do mercado.

5.1.5.4 Poder de Barganha dos Fornecedores

O nível de poder de negociação dos fornecedores estabelece sobre a indústria influências que determinam suas opções estratégicas. Porter (1986) refere que os fornecedores podem exercer pressões sobre uma indústria ameaçando elevar preços e reduzir a oferta. Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos a seus produtos.

Determinadas condições possibilitam um poder maior de barganha ao fornecedor. Porter (1986) relata-as:

- a) Quando o fornecimento é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- b) Quando os fornecedores não estão obrigados a lutar com outros produtos substitutos na venda pra a indústria;
- c) Quando a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- d) Quando o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;
- e) Quando os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança;
- f) Quando o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

5.1.5.5 Concorrentes na Indústria

A concorrência dentro da indústria diz respeito à atuação de várias empresas atuando no mesmo segmento, produzindo produtos semelhantes, possuindo as mesmas opções de fornecedores, bem como de clientes. Nesse sentido e na busca por melhores resultados financeiros essas empresas competem entre si.

Porter e Montgomery (1998) associam a rivalidade entre os concorrentes de um mesmo mercado à luta por uma posição e, nessa disputa, fatores como o número de

competidores, a taxa de crescimento, a falta de diferenciação do setor, a escala de produção e o volume de investimentos já realizados em instalações e equipamentos são determinantes. As empresas podem atacar-se mutuamente ou concordarem tacitamente em coexistir.

Movimentos estratégicos são pertinentes ao contexto concorrencial. Uma empresa pode desenvolver estratégias que fragilizem ou retardem os movimentos da concorrência. Wind (apud DAY E REIBSTEIN, 1999) refere alguns exemplos de estratégias desse tipo:

- a) Capacidade de imobilização: Uma empresa pode anunciar um grande aumento na capacidade de produção de um determinado item e desestimular rivais a construir novas fábricas;
- b) Obstrução de mercados: Lançar produtos em diversos mercados, simultaneamente, pode dificultar o acesso de concorrentes a mercados globais;
- c) Obstrução de mentes: Anunciar o lançamento de um produto bem antes de sua disponibilização para o mercado pode inibir o interesse pelo produto da concorrência;
- d) Bloqueio da ação pretendida pelo concorrente: Uma vez identificada, uma ação da concorrência pode ser anulada por meio de uma atitude defensiva;

Todavia, o pressuposto da competitividade dentro do setor não está diretamente relacionado à homogeneidade das empresas. No contexto da indústria, concorrem empresas diferentes com diferentes estratégias. Porter (1986) descreve que dentro do mesmo setor podem coexistir diferentes grupos estratégicos, ou melhor, grupos de empresas que adotam estratégias semelhantes em sua atuação.

Como conceito, um grupo estratégico consiste em *“Um grupo de empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica, ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas”* (Porter, 1986, p. 133).

Porter (1986) registra que a noção do entendimento dos grupos estratégicos permite a visualização das influências no âmbito desempenho da indústria, atratividade do setor, lucratividade, rentabilidade e posição competitiva, inferindo uma melhor análise do que somente a da participação de mercado. Como fatores que caracterizam os Grupos Estratégicos, Porter (1986) elenca:

- a) Barreiras de mobilidade: Impedimentos que justificam as dificuldades das empresas em mover-se de um grupo estratégico para o outro, ou mesmo sair de seu grupo estratégico;

- b) Poder de negociação: Grupos estratégicos diferentes possuem diferentes graus de poder de negociação com clientes e fornecedores, em função das diferentes estratégias adotadas;
- c) Ameaça dos substitutos: Grupos estratégicos diferentes possuem diferentes níveis de exposição à concorrência de produtos substitutos;
- d) Rivalidade entre empresas: A intensidade competitiva em uma indústria faz-se sentir também pelo modo com que os grupos estratégicos competem pelo mercado. A rivalidade depende do grau de sobreposição dos clientes visados, da diferenciação dos produtos, pelo número de grupos estratégicos e pelos seus tamanhos relativos.

Quanto às dimensões da Estratégia Competitiva, foco de classificação e agrupamento das indústrias em grupos estratégicos, Porter (1986) ressalta que as dimensões estratégicas são, em geral, suficientes a fim de captarem as diferenças entre as opções estratégicas de uma companhia em uma dada indústria. Dimensões caracterizadas a seguir:

- a) Especialização: Consiste no grau em que a indústria concentra seus esforços em termos de ampliação de linha de produto, segmentos de clientes e mercados geográficos.
- b) Identificação de marca: Refere-se ao grau que a empresa busca a identificação de marca evitando a competição baseada em preços ou outras variáveis.
- c) Política de canal: É o grau em que a empresa busca desenvolver a identificação de marca junto ao consumidor final *versus* o apoio aos canais de distribuição na venda dos produtos.
- d) Seleção de canal: Consiste na escolha dos canais de distribuição, desde canais pertencentes à empresa até canais especializados ou que distribuem ampla linha de produtos.
- e) Liderança tecnológica: Refere-se ao grau que a empresa procura a liderança tecnológica *versus* um comportamento imitativo.
- f) Integração vertical: Representa o montante de valor agregado, conforme o refletido pela integração para trás e/ou para frente.
- g) Posição de custo: É o grau com que a empresa busca a posição de mais baixo custo na operação, através de investimentos em instalações ou equipamentos para minimizar custo.

- h) Atendimento: Refere-se ao grau em que a empresa proporciona serviços auxiliares à sua linha de produtos, tais como: assistência técnica, crédito, entre outros.
- i) Política de preço: Refere-se à posição relativa de preço da linha de produtos da empresa no mercado.
- j) Alavancagem: Refere-se ao grau de alavancagem financeira e operacional que a indústria dispõe.

5.1.6 O Processo de Formação de Estratégia com base no Macroambiente

Mediante o entendimento da influência do ambiente no processo de formação de estratégia, este não como um fator, mas como um ator importante no cenário competitivo, o entendimento da estratégia passa a ser concebido como algo derivado do meio externo. Desse modo, a organização tem um caráter de passividade na inserção em seu meio.

A esse respeito, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) referem que, na abordagem ambiental, a organização tem um caráter passivo, ou seja, algo que passa seu tempo reagindo a um ambiente no qual é estabelecida a pauta. Nesse intuito duas teorias referenciais são descritas.

A primeira, Teoria da Contingência, descreve as relações entre determinadas dimensões do ambiente e atributos específicos da organização. Nela, o processo de formação da estratégia pode ser entendido como dependente do meio. A esse respeito, Mintzberg (1979) descreve quadro grupos principais de dimensões de ambiente responsáveis por diferenças observadas em organizações, fortalecendo a idéia das mudanças organizacionais em relação à influência externa.

- a) Estabilidade: quanto mais dinâmico o ambiente de uma organização, mais a estrutura precisa ser flexível, a padronização e a formalização são muitas vezes inviáveis. Por outro lado, em ambientes estáveis, onde as mudanças ocorrem de forma lenta e incremental, as estruturas organizacionais tendem a ser mais padronizadas;
- b) Complexidade: um ambiente complexo exige a descentralização do poder, da tomada de decisão, porque isso aumenta a capacidade da empresa de lidar com múltiplas realidades. Ao contrário, um ambiente simples fortalece a posição de um controle corporativo central;

- c) Diversidade de Mercado: Quanto mais diversificado um mercado, mais as corporações tendem a dividir-se em unidades de negócio, a fim de ganhar escala ou flexibilidade, apresentando uma estrutura mais horizontal. Em mercados menos diversificados, encontram-se empresas mais integradas e verticais;
- d) Hostilidade: Um ambiente hostil normalmente exige coordenação e controle mais ativos, assim, empresas em ambientes hostis costumam, ainda que temporariamente, ser mais centralizadas.

A segunda, as Abordagens da Ecologia da População, demonstra a idéia de que a influência do ambiente sobre as estratégias da organização são um pouco mais superficiais. Hannan e Freeman (1984) afirmam que a maioria das mudanças observadas nas empresas é superficial, já que a estrutura básica e o caráter de uma organização são fixados pouco depois do seu nascimento. Para explicar as mudanças, eles observam as interações entre inovações quase fortuitas nas organizações e a luta pela existência no nível populacional. É o ambiente que estabelece os critérios de adequação, mas o cerne da empresa não modifica.

Ocorrem na literatura tentativas analíticas de mapeamento do ambiente. Exemplo disso é a análise ambiental proposta por Kottler (2000), em que dimensionalmente o ambiente é separado em ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente natural, ambiente tecnológico, ambiente político-legal e ambiente sócio-cultural. Entretanto, o propósito dessas separações refere somente a possibilidade de um entendimento melhor das variáveis ambientais, a fim de que elas possam ser mais bem selecionadas e inseridas na compreensão dos fatores ambientais influentes na estratégia organizacional.

De um modo geral, pode-se referir que uma empresa está inserida em um ambiente maior, dito macro ambiente, que extrapola o ambiente competitivo, mas interage com as formulações estratégicas da empresa. Nesse sentido, Day (1990) refere que cada empresa enfrenta uma mistura de forças ambientais, diferindo em intensidade e significado ao longo de várias dimensões. Não existem fórmulas para orientar a escolha dos fatores ambientais a serem considerados. Em vez disso, os aspectos específicos do mercado é que devem ser considerados.

O autor propõe um modelo (Figura 11) que insere no contexto competitivo três dimensões macro ambientais, além das forças que dirigem a concorrência na indústria do modelo de Porter (1986).

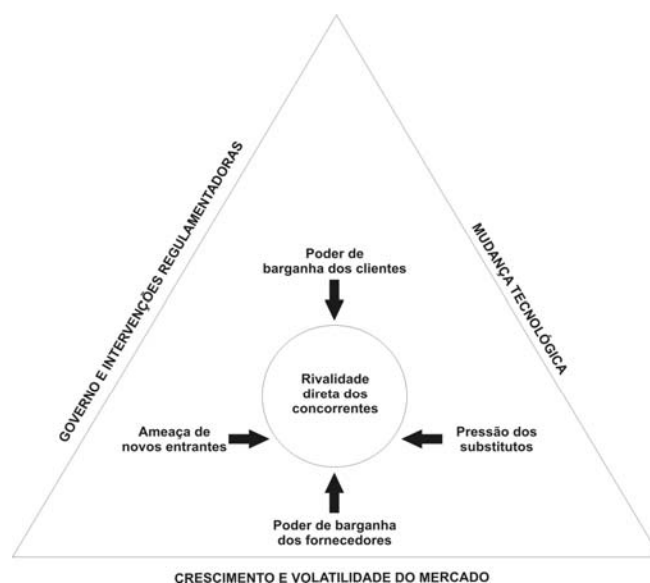


Figura 11 – Forças que influenciam a atratividade do mercado
Fonte: Day (1990).

O modelo aprofunda o entendimento da competitividade setorial, inserindo a análise dos contextos: Governo e intervenções regulamentadoras, crescimento e volatilidade do mercado e mudanças tecnológicas. Contextos que são alvo de descrição a seguir.

- a) Governo e Intervenções Regulamentadoras: Dependendo do grau de intervencionismo dos governos, estes podem intervir em maior ou menor grau no setor da indústria. Day (1990) refere que esta força é especialmente forte quando a intervenção define as regras da concorrência a ponto de decidir quem concorre. Exigências sanitárias, normativas legais, são exemplos desse intervencionismo. Também o Governo pode interagir no mercado exercendo diretamente um papel comercial de compra e venda. Day (1990) complementa essa idéia afirmando que os governos podem ser grandes compradores, inclusive interferindo sobre o lucro da empresa;
- b) Mudança Tecnológica: A relação entre tecnologia e empresa não ocorre somente no âmbito de desempenho interno da empresa. Também no ambiente externo a tecnologia influencia o desempenho da organização. Day (1990) refere que nenhuma força competitiva está imune ao incessante efeito da tecnologia. Produtos substitutos são criações da tecnologia que tornam concorrentes cada vez mais combatíveis na relação preço e desempenho. Por outro lado, a tecnologia da informação pode abrir passagem a que novos entrantes adentrem ao mercado. Afora isso, tanto concorrentes diretos, quanto fornecedores e clientes estão propensos a mudanças de comportamento dado o avanço

tecnológico. Nesse sentido, o autor refere que o equilíbrio entre clientes e fornecedores pode ser alterado de acordo com mudanças tecnológicas;

- c) Crescimento e Volatilidade do Mercado: Day (1990) afirma que, de acordo com o crescimento do mercado, a atratividade deste pode atrair novos entrantes, bem como causar a preocupação dos concorrentes em aumentar a capacidade de produção. Isso pode ocorrer principalmente em casos em que a demanda tenha a tendência a exceder a oferta. Devido a isso e a outras particularidades, um mercado pode ser mais atrativo ou não. Em caso de decréscimo na demanda, normalmente as empresas tendem a lutar acirradamente por parcelas do mercado e pelos clientes mais informados e menos dispostos a pagar mais caro. Segundo o autor, a queda do crescimento também reduz as ameaças a novos entrantes, que provavelmente serão dissuadidos pelas condições de superpopulação. Considerando a volatilidade do mercado, forças externas às relações diretas de troca em cada mercado podem inferir em variações no contexto da comercialização, relações e ambiente. Um mercado de alta volatilidade é um mercado em que alterações e modificações no contexto ocorrem constantemente.

6 MÉTODO

O presente capítulo descreve o método utilizado na confecção deste trabalho. Primeiramente, é justificada a escolha do método de pesquisa para o tema proposto. Em um segundo momento, são descritos os procedimentos realizados para a realização do trabalho. E, por fim, é apresentado o desenho de pesquisa retratando as etapas desenvolvidas no decorrer do trabalho.

6.1 INTRODUÇÃO

A análise das estratégias de comercialização dos produtores de arroz no Estado do Rio Grande do Sul passa por um aprofundamento no entendimento de variáveis e comportamentos. Pouco se sabe com exatidão sobre quais são os fatores influentes no processo e como eles interagem com as estratégias. Nesse contexto, o presente estudo visa a elucidar essas questões.

O trabalho extrai da literatura elementos considerados influentes no processo de formação de estratégia. Coerentemente, eles são descritos sob diferentes perspectivas. Mediante essa descrição, são identificados elementos, os quais serão alvos de questionamento sobre sua influência na formação das estratégias comerciais dos produtores de arroz no Rio Grande do Sul.

Optou-se pela utilização de um método de pesquisa qualitativo, o estudo de caso. Segundo Yin (2005), os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Justifica-se a escolha desse método de pesquisa por entender-se que o problema estudado buscou revelar respostas dessa natureza. No entendimento de como ocorre o processo de formação de estratégia de comercialização dos produtores de arroz no Estado do Rio Grande do Sul, necessariamente está contemplado esse tipo de indagação. Também as estratégias de comercialização de arroz são um fenômeno contemporâneo, inserido em um contexto da vida real, como preza a justificativa do método. Por fim, o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos.

A diferença entre o estudo de caso e métodos de pesquisa quantitativos diz respeito à natureza da pretensão do trabalho a ser realizado. Utiliza-se o estudo de caso quando não se tem a pretensão de que o trabalho tenha uma representabilidade estatística e nem tampouco a mensuração de frequências. Nesse sentido é que Yin (2005) argumenta que o objetivo de um estudo de caso é generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

Embora sejam envolvidas na coleta de dados as opiniões de vários atores do segmento empresarial, a unidade de análise deste estudo é o comportamento geral dos produtores de arroz em casca na comercialização. Assim, o estudo de caso a ser desenvolvido é do tipo único. Yin (2005) justifica esse tipo de estudo quando o caso representa (a) um teste crucial da teoria existente; (b) uma circunstância rara ou exclusiva; (c) um caso típico ou representativo; (d) revelador ou (e) longitudinal.

6.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A fim de contemplar o desenvolvimento da pesquisa na busca das respostas aos objetivos propostos, ordenaram-se as seguintes etapas:

a) Desenvolvimento teórico

Consistiu em uma revisão bibliográfica inicial baseada em dois pilares. Primeiro, na caracterização da comercialização no âmbito do agronegócio, relacionando suas principais características, que serviram de apoio ao entendimento das estratégias comerciais dos produtores de arroz. Segundo, pela descrição de fundamentos sobre a formação de estratégia que nortearam o desenvolvimento desta pesquisa, bem como na relação dos fatores influentes objeto de análise neste projeto. Foram realizados estudos em livros, revistas, artigos, *sites*. Ressalta-se que, embora essa fosse a etapa inicial do trabalho, ela perdurou por todas as etapas posteriores, mediante a incorporação no trabalho de atualizações.

b) Contextualização do setor

Consistiu na contextualização do setor do arroz em casca no Rio Grande do Sul, com o intuito de elucidar alguns aspectos conjunturais sobre a atividade. Foram realizados estudos baseados em livros, revistas, artigos e *sites*.

c) Desenvolvimento de roteiro de entrevista

Mediante o referencial elaborado na primeira etapa, foi organizado um roteiro de entrevista visando identificar as principais estratégias comerciais dos produtores de arroz do Estado, os principais fatores influentes no processo de comercialização do arroz em casca, bem como buscar saber como esses fatores influem no processo de comercialização. O

balizamento teórico para a elaboração do roteiro é descrito a seguir, na Figura 12, e o roteiro de entrevista encontra-se no apêndice A, ao final do trabalho.

ASPECTOS TEÓRICOS	DIMENSÕES		ELEMENTOS DE ANÁLISE	
FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA	COMPORTAMENTAIS		Aspectos culturais do estrategista	
			Disputas de poder na formulação de estratégia	
			Caráter empreendedor do estrategista	
			Aspectos cognitivos do estrategista	
			Aprendizagem / incrementalismo do estrategista	
	COMPETITIVIDADE		Ameaça de novos entrantes	
			Ameaça de substitutos	
			Poder de barganha dos compradores	
			Poder de barganha dos fornecedores	
			Concorrência na indústria	
	AMBIENTAIS		Governo e intervenções regulamentadoras	
			Mudança tecnológica	
			Crescimento e volatilidade do mercado	
	PROCESSO		Estratégias planejadas x realizadas	
			Estratégias deliberadas x emergentes	
			Estratégias implícitas x explícitas	
		Estratégias formalizadas x não formalizadas		
CADEIAS PRODUTIVAS DO AGRONEGÓCIO	RELACIONAMENTO		Relacionamento entre produtor e engenho	
			Confiança e/ou desconfianças na venda	
			Vendas repetitivas entre as partes	
	CARACTERÍSTICAS PRODUTO		Característica <i>commodity</i> do arroz em casca	
			Sazonalidade de preços	
			Armazenagem própria ou de terceiros	
	POLÍTICAS SETORIAIS		Influência das entidades representativas do setor	
	INTERNACIONALIZAÇÃO DO PRODUTO		Importação de arroz	
			Exportação de arroz	
	MECANISMOS DE COMERCIALIZAÇÃO		Instrumentos governamentais para venda (EGF, AGF, CPR, opções, etc.).	
			Contratos <i>spot</i> (à vista) e/ou contratos para vendas futuras	

Figura 12 – Quadro referencial do balizamento teórico para a elaboração do roteiro

Fonte: Elaborado pelo autor

d) Validação do roteiro de entrevistas

O roteiro foi validado por dois especialistas: um professor do Mestrado em Administração e Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, e outro pesquisador, com mestrado, atuante junto ao mercado de arroz em casca.

e) Pré-teste do roteiro de entrevistas

Foram realizados dois pré-testes do roteiro de entrevista, visando verificar a clareza e o entendimento das questões do roteiro de pesquisa, com dois produtores de arroz atuantes no mercado há, no mínimo, 10 anos. A entrevista foi realizada pessoalmente.

f) Aplicação das entrevistas

Após ser validado e aprovado o roteiro de entrevista, foram realizadas entrevistas junto a uma liderança de cada uma das seguintes entidades:

- FARSUL – Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul;
- FEDERARROZ – Federação das Associações dos Arrozeiros do Estado do Rio Grande do Sul;
- IRGA – Instituto Rio Grandense do Arroz;
- SINDARROZ – Sindicato das Indústrias de Arroz do Estado do Rio Grande do Sul;
- BBM – Bolsa Brasileira de Mercadorias.

A escolha dessas entidades deu-se pelo motivo de elas serem atuantes no segmento do arroz, sendo todas elas membros da Câmara Setorial do Arroz do Governo do Estado do Rio Grande do Sul e representarem cada um dos elos do processo de comercialização do arroz em casca. A opinião fornecida por elas serviu para demonstrar possíveis e diferentes pontos de vista sobre as estratégias desenvolvidas pelos produtores.

Além dos representantes dessas entidades, também foi aplicado o mesmo roteiro a seis produtores de arroz em casca no Estado do Rio Grande do Sul, um de cada sub-região arrozeira do Estado, definidas pelo IRGA, a saber: (1) Fronteira Oeste, (2) Campanha, (3) Depressão Central, (4) Planície Costeira Interna à Lagoa dos Patos, (5) Planície Costeira Externa à Lagoa dos Patos e (6) Zona Sul, conforme demonstrado na Figura 13.

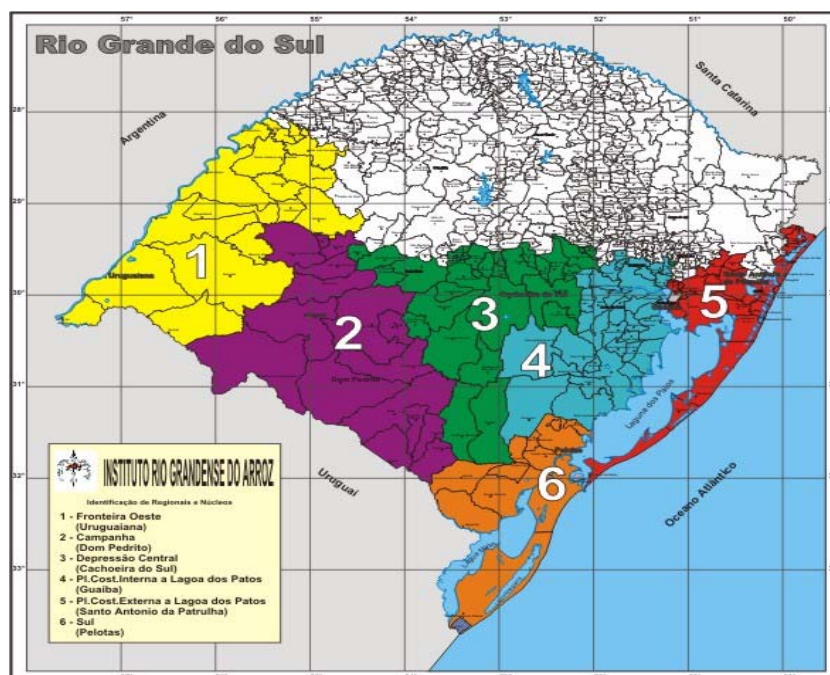


Figura 13 - Regiões produtoras de arroz no RS
Fonte: IRGA (2006)

Dessas regiões foram entrevistados produtores “típicos”, classificados neste trabalho como produtores que não cultivem lavouras ou possuam produtividade superior ou inferior a 30% da média regional, conforme pode ser observado na Tabela 1. Ressalta-se que este tamanho médio é determinado pelo Censo da Lavoura Arrozeira publicado no ano de 2006 com os resultados da safra 2004/05.

Tabela 1 – Lavouras médias e produtividade das regiões produtoras de arroz no RS

Sub-região IRGA	Lavoura Média (hectares)	Intervalo (+ ou - 30%) (hectares)	Produtividade Média (sacos de 50 kg/ha.)	Intervalo (+ ou - 30%) (sacos de 50 kg/ha.)
Região 1 – Fronteira Oeste	250	325 a 175	136	175 a 94
Região 2 - Campanha	154	200 a 108	125	163 a 88
Região 3 - Depressão Central	47	61 a 33	114	148 a 80
Região 4 - Planície Costeira Interna	95	123 a 66	112	146 a 78
Região 5 - Planície Costeira Externa	88	114 a 61	112	146 a 78
Região 6 - Zona Sul	285	371 a 200	114	148 a 80

Fonte: Adaptado de Oliveira (2006)

Considerando estes elementos, o perfil da amostra da pesquisa pode ser observado na Tabela 2, a seguir. Salienta-se também que as entrevistas foram realizadas pessoalmente, gravadas e transcritas.

Tabela 2 – Perfil da amostra dos produtores entrevistados na pesquisa

Sub-região IRGA	Cidade	Área Plantada na safra 2004/05	Produtividade na safra 2004/05
Região 1 – Fronteira Oeste	Alegrete/RS	170 hectares	170 sacos/hectare
Região 2 – Campanha	São Gabriel/RS	200 hectares	147 sacos/hectare
Região 3 - Depressão Central	Candelária/RS	35 hectares	135 sacos/hectare
Região 4 - Planície Costeira Interna	Eldorado do Sul/RS	100 hectares	145 sacos/hectare
Região 5 - Planície Costeira Externa	Santo Antonio da Patrulha/RS	100 hectares	140 sacos/hectare
Região 6 - Zona Sul	Arroio Grande/RS	260 hectares	135 sacos/hectare

Fonte: Elaborado pelo autor

Enriquecendo os dados sobre a amostra dos produtores, ressalta-se que cinco deles são proprietários de terra e um arrendatário. Quatro deles comercializam seus produtos para engenhos, e dois, para cooperativas.

g) Análise dos resultados

De posse das informações desejadas, estas foram examinadas com o intuito de analisar as estratégias de comercialização dos produtores de arroz no Estado do Rio Grande do Sul.

h) Elaboração do relatório final

Concluídas as demais fases, foi elaborado o texto final da pesquisa.

6.3 DESENHO DE PESQUISA

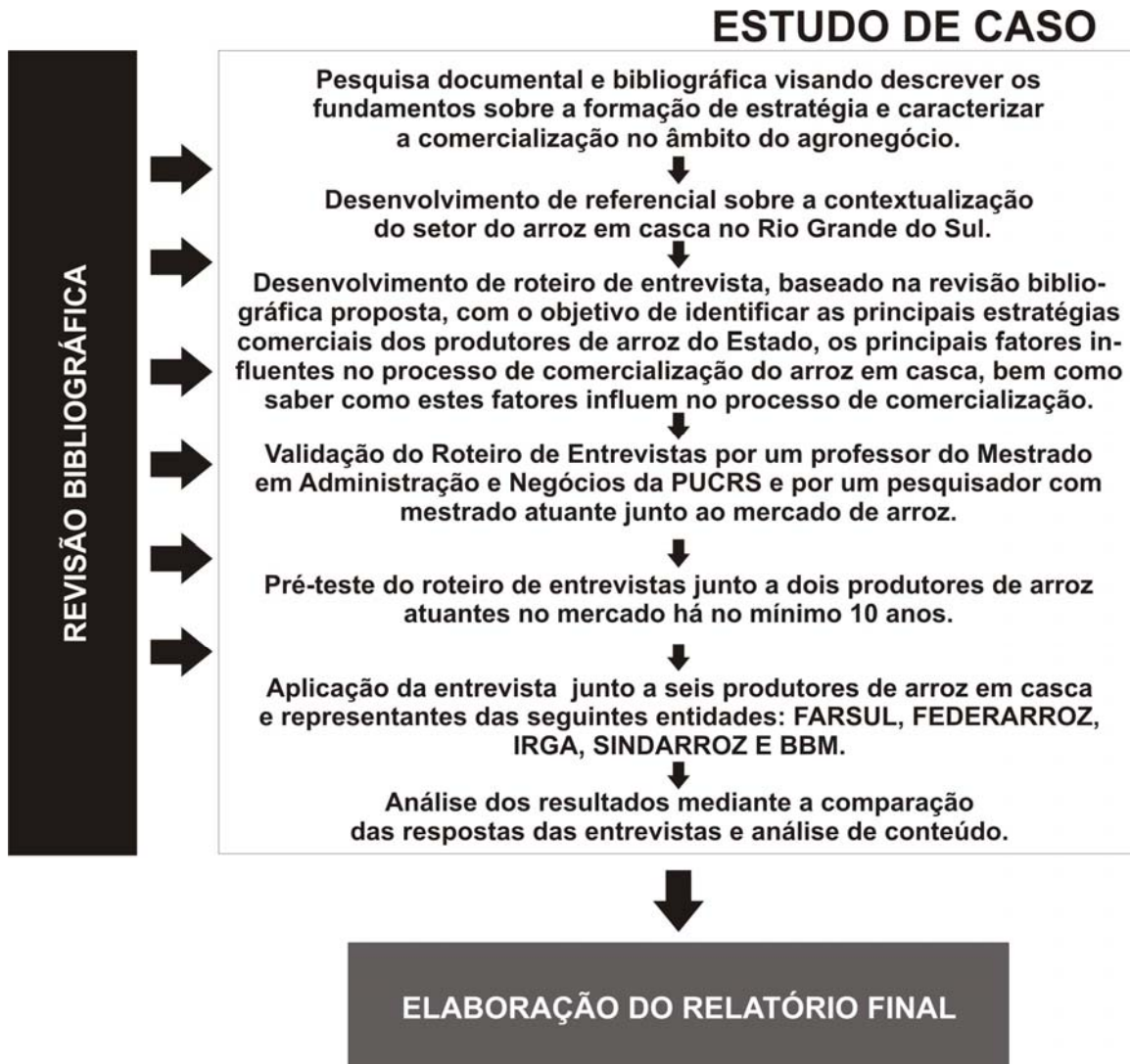


Figura 14 – Desenho de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

7 CONTEXTUALIZAÇÃO DA LAVOURA ARROZEIRA NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

O cultivo do arroz no Brasil ocorre há muitos anos. Segundo informação da Embrapa (2007), o arroz já foi conhecido como "milho d'água" (abati-uaupé), que os tupis, muito antes de conhecerem os portugueses, já colhiam nos alagados próximos ao litoral brasileiro. No tocante ao Estado do Rio Grande do Sul (IRGA, 2005), estima-se que a atividade teve o seu início no final do século XIX, desenvolvendo-se sempre sob o paradigma comercial, não sendo nunca tratada sob o enfoque de atividade de subsistência.

No contexto atual, o arroz cultivado no Rio Grande do Sul é produzido sob o ecossistema de várzea, onde predomina o sistema de cultivo com irrigação controlada. Já outros Estados brasileiros, com exceção de Santa Catarina, cultivam o cereal predominantemente no ecossistema de terras altas, onde não ocorre a irrigação controlada. Em um comparativo de produção, na safra 2005/06, 42% da área plantada com o cereal no país ocorreu mediante a irrigação controlada, contribuindo com 66% da produção nacional e demonstrando uma produtividade bem superior ao sistema de plantio sem irrigação (EMBRAPA, 2007). Mediante a utilização desse sistema de cultivo, o Rio Grande do Sul contribui com 58% da produção nacional do cereal, detém 34% da área plantada e possui uma produtividade 71% maior do que a média nacional (Tabela 3).

Analisando a Tabela 3, dados os grandes volumes de produção, pode-se observar a importância econômica do cultivo do cereal para o Rio Grande do Sul e para o Brasil, ressaltando-se neste contexto que o arroz é um dos principais alimentos consumidos pela população brasileira. Também é passível de observação que mais da metade do abastecimento brasileiro é garantido pelo Estado do Rio Grande do Sul, onde o plantio ocupa uma área de mais de um milhão de hectares, fortalecendo a economia interna, gerando renda e emprego. Em uma projeção de venda do cereal ao preço médio de mercado no Rio Grande do Sul em 28/12/2007, disponibilizado pelo IRGA (2007), de R\$ 21,90 o saco de 50 kg, ter-se-ia um volume bruto de 2,95 bilhões de reais, o que, comparado ao PIB estadual de 156 bilhões de reais (FEE, 2007), representaria 1,9% do Produto Interno Bruto estadual.

Tabela 3 - Produção, Área Plantada e Produtividade do Arroz no Brasil.

REGIÃO/UF	Produção 2005/06 (mil ton)	Área plantada 2005/06 (mil há)	Produtividade safra 2005/06 (kg/ha.)
NORTE	1.014,6	455,4	2.228
RR	122,2	23,5	5.200
RO	146,7	76,0	1.930
AC	33,2	24,6	1.350
AM	20,8	10,9	1.912
AP	3,7	3,3	1.120
PA	423,2	211,6	2.000
TO	264,8	105,5	2.510
NORDESTE	1.115,1	734,9	1.517
MA	708,9	506,3	1.400
PI	195,0	148,2	1.316
CE	113,5	35,7	3.180
RN	3,7	1,5	2.470
PB	10,8	7,8	1.390
PE	21,0	4,8	4.380
AL	13,4	3,2	4.200
SE	33,0	9,8	3.370
BA	15,7	17,6	890
CENTRO-OESTE	1.139,0	442,2	2.576
MT	738,8	287,5	2.570
MS	193,3	43,4	4.450
GO	206,8	111,2	1.860
DF	0,1	0,1	1.000
SUDESTE	300,8	127,4	2.361
MG	198,9	92,5	2.150
ES	9,8	3,3	2.960
RJ	8,6	2,7	3.200
SP	83,5	28,9	2.890
SUL	8.009,4	1.236,3	6.479
PR	180,7	62,3	2.900
SC	1.099,1	155,9	7.050
RS	6.729,6	1.018,1	6.610
NORTE/NORDESTE	2.129,8	1.190,3	1.789
CENTRO-SUL	9.449,2	1.805,9	5.232
BRASIL	11.579,0	2.996,2	3.865

Fonte: CONAB (2007)

Conjuntamente, o plantio de arroz no Estado apresenta os seguintes dados (OLIVEIRA, 2006):

- a) O arroz é plantado em 133 municípios gaúchos;
- b) 18.529 pessoas participam diretamente da produção, sendo 11.960 produtores e 6.569 parceiros ou proprietários de terra;
- c) Afora a participação direta citada acima, o setor emprega um total de 37.174 pessoas, perfazendo uma razão de um trabalhador para cada 27,8 hectares;
- d) 97,5% dos condutores da atividade são homens;
- e) 88,3% dos produtores estudaram até o ensino médio;
- f) 79,4% dos produtores estão na atividade há pelo menos dez anos;
- g) A lavoura média do Estado é de 114,57 hectares;

- h) 39,7% das lavouras são plantadas em áreas próprias e 60,3% em áreas arrendadas;
- i) 78,7% das lavouras possuem licenciamento ambiental;
- j) 74% dos produtores utilizam-se de assistência técnica junto aos setores público ou privado;
- k) 71,1% dos produtores controlam o custo de produção somente pelo desembolso e 28,9% calculam o custo total da produção;
- l) 75,6% dos produtores utilizam-se de recursos de terceiros para a produção e 24,4% produzem com recursos próprios;
- m) Apenas 28,4% dos produtores possuem armazenagem própria para suas lavouras.

Paralelo a estes fatores, os engenhos no estado, e a quem normalmente o produto é destinado para a comercialização, constuem-se em um grupo de 282 indústrias, pertencentes a 266 empresas. Os 50 maiores engenhos do estado beneficiam o montante de 82,77% do total de arroz beneficiado no Rio Grande do Sul (IRGA, 2005a).

Em uma análise de evolução histórica, observa-se que, nos últimos 15 anos (Tabela 4), o Rio Grande do Sul apresenta em média uma produtividade 84% superior ao restante do país. Parte dessa superioridade deve-se ao cultivo no Estado de arroz irrigado, ao contrário do arroz plantado no seco verificado em outras regiões do país. O plantio de arroz irrigado é uma técnica com custos mais elevados, mas que proporciona, além de melhor produtividade, uma maior qualidade ao produto final.

Tabela 4 - Evolução da Produção, Área e Produtividade do Arroz no Brasil e no RS.

Brasil	Produção	Área	Produtividade	Rio Grande do Sul	Produção	Área	Produtividade
1990/91	9.997,20	4.232,80	2.362	1990/91	4.083,60	830,00	4.920
1991/92	10.103,10	4.614,40	2.190	1991/92	4.567,50	875,00	5.220
1992/93	9.903,00	4.385,30	2.258	1992/93	4.886,40	960,00	5.090
1993/94	10.523,40	4.391,20	2.397	1993/94	4.221,80	975,00	4.330
1994/95	11.238,00	4.267,90	2.633	1994/95	5.070,00	975,00	5.200
1995/96	10.037,90	3.863,60	2.598	1995/96	4.210,30	828,80	5.080
1996/97	9.524,50	3.494,40	2.726	1996/97	4.160,40	779,10	5.340
1997/98	8.462,90	3.249,00	2.605	1997/98	3.609,10	849,20	4.250
1998/99	11.582,20	3.845,20	3.012	1998/99	5.605,20	985,10	5.690
1999/00	11.423,10	3.677,60	3.106	1999/00	5.087,90	942,20	5.400
2000/01	10.386,00	3.248,60	3.197	2000/01	5.190,50	940,30	5.520
2001/02	10.626,10	3.219,60	3.300	2001/02	5.464,80	985,00	5.548
2002/03	10.367,10	3.186,10	3.254	2002/03	4.696,40	960,40	4.890
2003/04	12.829,40	3.654,40	3.511	2003/04	6.301,70	1.039,20	6.064
2004/05	13.227,50	3.916,30	3.378	2004/05	6.205,20	1.049,60	5.912
2005/06*	11.579,00	2.996,20	3.865	2005/06*	6.729,60	1018,10	6.610

Obs 1: Valores de produção mensurados em mil toneladas, áreas medidas em mil hectares e produtividade em kg/hectare.

(*) Valores ainda não definitivos estimados pela CONAB

Fonte: CONAB (2007)

Perante os dados revelados na Tabela 4, observa-se uma tendência de crescimento na produtividade nacional acima dos padrões visualizados no Estado. Enquanto nos últimos 16 anos a produtividade gaúcha cresceu 34%, a produtividade nacional aumentou em 64%, o que vem acarretar uma maior competitividade à *commodity*, competitividade que só não é maior devido à diminuição observada na área plantada em nível nacional. No Brasil, nos últimos 15 anos, houve uma redução de 29% na área plantada, embora no Rio Grande do Sul a área tenha crescido em 22%. Porém é importante observar que, no geral, a oferta do produto produzido internamente aumentou em 15,8% em 16 anos.

Complementarmente, observando a Tabela 5 e comparados os dados de oferta de produto, tanto em nível de produção interna, quanto importação, consumo interno e exportação, verifica-se que entre os anos safra de 1999/00 e 2006/07 o consumo do produto cresceu somente 9%, o que revela no quadro final de suprimento para o ano de 2005 uma sobra de produção na ordem de aproximadamente 339 milhões de toneladas do cereal.

Tabela 5 - Balanço da Oferta e Demanda Brasileiras

Safra	Estoque Inicial	Produção	Importação	Suprimento	Consumo	Exportação	Estoque final
1999/00	1470,0	11423,1	936,5	13829,6	11850,0	21,1	1958,5
2000/01	1958,5	10386,0	951,6	13296,1	11950,0	24,4	1321,7
2001/02	1321,7	10626,1	737,3	12685,1	12000,0	47,6	637,5
2002/03	637,5	10367,1	1601,6	12606,2	12250,0	23,5	332,7
2003/04	332,7	12829,4	1097,3	14259,4	12660,0	92,2	1507,2
2004/05	1507,2	13227,5	728,2	15462,9	12900,0	379,7	2183,2
2005/06	2183,2	11579,2	750,0	14512,4	13000,0	400,0	1112,4
2006/07	1112,4	11426,6	1200,0	13739,0	13200,0	200,0	339,0

Obs: Valores em mil toneladas

Fonte: CONAB (2007)

Observa-se no balanço de oferta e demanda sempre um excedente de produto denominado de estoque final, estoque que, combinado à produção do ano posterior e a outros fatores, influencia diretamente na formação de preço do cereal. Para se comprovar tal afirmação, verifica-se na Tabela 6 o preço médio anual do cereal nos últimos 11 anos.

Correlacionando as informações, verifica-se que o estoque de passagem do ano safra 2002/03 proporcionou aos produtores uma melhor remuneração por saco no ano de 2003, ou seja, o maior preço médio do período, de R\$ 31,52. Por outro lado, o alto estoque de passagem do ano 2004/05 ajudou a acarretar uma queda acentuada nos preços, perfazendo a média de R\$ 20,09 no ano de 2005, 33% a menos que a média do ano anterior.

Tabela 6 - Preço médio do saco de 50 kg de arroz em casca no Rio Grande do Sul

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Janeiro	11,95	12,84	14,77	18,00	13,46	13,87	17,71	27,90	38,31	22,98	20,48
Fevereiro	11,33	12,45	14,21	18,72	13,20	14,24	15,37	26,25	35,84	24,39	18,42
Março	9,98	11,75	13,63	15,78	11,97	12,46	14,21	24,68	31,48	24,26	17,06
Abril	9,77	11,37	13,44	14,66	11,09	11,78	14,61	28,44	32,28	21,86	16,42
Mai	10,21	11,59	16,27	13,67	10,83	13,09	15,89	33,31	32,40	19,25	15,93
Junho	10,26	11,46	16,94	12,89	11,69	14,53	16,68	32,07	30,43	19,00	16,63
Julho	10,21	11,37	16,56	13,17	11,55	14,69	17,15	32,53	29,99	19,45	19,70
Agosto	10,25	11,72	17,11	12,94	11,44	14,93	18,61	33,41	29,66	18,07	19,48
Setembro	10,89	13,08	18,66	12,88	11,48	16,94	20,87	33,23	28,32	16,72	19,93
Outubro	11,86	14,42	18,67	13,43	11,38	18,63	24,75	32,52	26,50	16,35	21,83
Novembro	12,26	14,92	18,21	14,00	11,29	18,17	27,28	35,93	25,35	18,29	24,24
Dezembro	12,67	14,99	17,83	13,58	12,10	18,09	26,90	38,01	23,18	20,40	22,94
Preço médio do ano	10,97	12,66	16,36	14,48	11,79	15,12	19,17	31,52	30,31	20,09	19,42

Obs: Preços em Reais

Fonte: IRGA (2007)

Também na Tabela 5 pode-se verificar que, concomitantemente com a produção nacional, a oferta e a demanda do cereal ainda se inserem no contexto internacional. O Brasil vem paulatinamente incrementando as exportações do cereal a países africanos e mantendo em níveis elevados as importações junto a países membros do Mercosul. Todavia, essa inserção internacional representa somente 2,4% da corrente de comércio mundial do cereal (CONAB, 2007).

Dados os referenciais conjunturais apresentados, algumas considerações complementares que contribuem para o entendimento da comercialização no setor podem ser feitas finalizando este capítulo.

Primeira: normalmente ocorre no Brasil uma superoferta do cereal, que reflete no plantio no Estado do Rio Grande do Sul, aviltando os preços pagos ao produtor. Isso se deve não somente à auto-suficiência produtiva atingida pelo Brasil nos últimos anos, mas também à abertura das fronteiras a importações principalmente do Mercosul.

Segunda: a inserção do produto no mercado internacional ainda é um tanto restrita. Em função disso, o volume maior de importação do cereal em relação à exportação acarreta a sua retenção no Brasil e uma direta competição com o produto gaúcho e nacional.

Terceira: ocorrem na atividade oscilações de preço bastante significativas não somente com relação à sazonalidade anual, mas também na comparação dos preços médios anuais. Além de outros fatores, o nível de estoque de passagem de um ano para o outro acaba por definir preços menores ou maiores na abertura da safra.

Quarta: o perfil da maioria dos plantadores do Estado é de homens, tradicionais no ramo e com escolaridade até o ensino médio, o que traz uma característica de resistência a novidades e a mudanças na atividade.

Por fim, a maioria dos produtores não apresenta uma ferramenta mais eficaz de controle de custos de produção e também não conta com armazéns em sua propriedade ou lavoura, o que, de certo modo, indica um despreparo administrativo e comercial dos empreendedores do setor.

8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo descreve e analisa os resultados obtidos nas entrevistas realizadas. Ele se encontra organizado de maneira que, primeiramente, são discutidas as estratégias desenvolvidas pelos produtores. Em um segundo momento, são abordados os aspectos da formação das estratégias com base nas dimensões de comportamento, competitividade, ambiente e processo. Por fim, também é discutida a formação da estratégia tendo como referência teorias sobre cadeias produtivas agroindustriais, tais como relacionamento, características do produto, políticas setoriais, internacionalização e mecanismos de comercialização. Paralelamente às análises, são referidos, em forma de citação, excertos das entrevistas que norteiam a análise realizada, bem como comparativos entre as opiniões das entidades e dos produtores.

Ressalta-se que os entrevistados foram classificados numericamente a fim de preservar sua identidade, e suas citações estão referidas de acordo com essa classificação.

8.1 AS ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTORES DE ARROZ

Embora não seja muito clara para o segmento uma idéia de definição consensual sobre o tema estratégia, alguns quesitos importantes são elencados como referências que podem ser consideradas na adoção das estratégias comerciais do setor. Para a maioria dos entrevistados, a elaboração e implementação de um sistema de gestão financeira mais equilibrado, incorporando fluxo de caixa e cálculo de custo de produção, já consistiria em um grande avanço estratégico. Esse aspecto pode ser visualizado na citação a seguir:

(...) A principal estratégia é ser categórico no seu custo de produção. Com base nisso, se vai saber por quanto se tem que vender ou não (...), mas a principal estratégia, repito, é ter o custo de produção e, em cima dele, ver a quanto é bom vender e a quanto não é favorável vender (...) (PRODUTOR 5).

Usualmente, a maioria dos produtores comercializa a sua safra tendo como base os vencimentos dos pagamentos das dívidas acumuladas para plantio, manutenção e colheita. Sempre que existe uma obrigação maior a pagar, ocorre a venda de parte da safra. Como os vencimentos das maiores dívidas ocorrem para os produtores em uma mesma época, os preços

de venda, nesse período, tendem a ser mais baixos em relação a outras épocas do ano, como pode ser visto na opinião a seguir:

(...) O momento adequado nem sempre é o momento em que o produtor precisa fazer o seu fluxo de caixa positivo, fazer a sua entrada de dinheiro. Então, eu imagino que o motivo que leva a definir, na safra, é a necessidade de atender compromissos que se acumularam ao longo do plantio (...) (ENTIDADE 1).

No caso dos produtores que já utilizam um sistema de gestão financeira e conseguem implementá-lo, geralmente produtores melhor capitalizados, a principal preocupação estratégica passa a ser encontrar o melhor momento de venda para o cereal, como pode ser observado abaixo:

(...) O produtor que tiver uma melhora, tiver uma gordurinha a mais, consegue montar a estratégia e chegar mais adiante, vender o produto na hora em que estiver bom. (...) (PRODUTOR 1).

Normalmente ocorrem duas situações nesse caso. A primeira, a de alguns produtores que procuram vender seus produtos a partir do segundo semestre do ano quando os preços pagos pelo cereal normalmente são maiores, como é o caso referido abaixo:

(...) Esses tendem a segurar o arroz para vender na entressafra, então a estratégia deles é diferente, é de busca de melhor preço, de mercado (...). (PRODUTOR 2).

E a segunda, no caso de orizicultores que dividem os lotes de venda no decorrer do ano, comercializando um pouco a cada vez. Nesse segundo caso, o produtor tende a conseguir um valor de receita (preço/saco) próximo ao valor médio remunerado pelo cereal durante o ano, como se observa a seguir:

(...) Existem, sim, variações e são bastante visíveis, se percebe nos conservadores e nos que procuram estar mais atentos ao mercado e procuram trabalhar com média de venda, e não com compromissos. (...) (PRODUTOR 5).

No caso inicial, os produtores buscam uma melhor remuneração, mas acabam incorrendo em um risco maior devido ao comportamento sazonal do preço do cereal não demonstrar uma uniformidade ao longo dos últimos anos. O mês de pico de preço do cereal vem variando ano a ano nas últimas safras, demonstrando um comportamento de pior previsibilidade.

Quanto à questão do cálculo de custo presente na gestão financeira, diversas manifestações revelam que a maioria dos produtores não a faz ou a faz precariamente. De modo geral, as entrevistas, tanto junto às entidades quanto junto aos produtores, demonstram

que esse cálculo, se adotado, auxiliaria o produtor a entender em qual situação de venda ele estaria ganhando dinheiro e o quanto estaria ganhando, ou seja, de posse de seu custo individual por saco de arroz e do valor pago pelo mercado, ele saberia se o momento seria adequado para a venda, como também saberia a rentabilidade financeira de sua lavoura, conforme elucidado abaixo:

(...) Para que o produtor faça a comercialização, acho que ele deve ter a seguinte estratégia, custo de produção, que é uma das coisas mais importantes para saber por quanto ele pode vender o produto, e a época certa de vender, se o preço está bom, dentro daquilo que ele possa ganhar alguma coisa (...) (PRODUTOR 1).

A despeito da consideração financeiro-comercial elucidada, outro fator relevante na adoção das estratégias comerciais dos produtores diz respeito aos clientes. A opinião preponderante dos entrevistados diz que o produtor procura, sim, o melhor preço pelo cereal, mas respeita mais a fidelização a poucos engenhos compradores. Normalmente, o preço do cereal pouco oscila ou apresenta uma pequena variação de engenho para engenho. Ocorre que a confiabilidade em engenhos parceiros há mais tempo pesa muito na escolha do comprador. O comprador acaba incorrendo na venda a engenhos parceiros devido principalmente a três fatores.

Primeiro: o risco da inadimplência no segmento é bastante significativo e normalmente ocorre com novos parceiros (compradores) até então desconhecidos. Nesse sentido, o produtor busca vender aos parceiros tradicionais por uma questão de segurança, reduzindo a possibilidade do oportunismo *ex-post* ressaltada por Williamson (1996).

Segundo: pelo fato de esses parceiros tradicionais serem indústrias localizadas em um raio de distância mais próximo ao comprador, a questão logística, principalmente o menor custo de frete, torna-se um atrativo e um argumento importante na precificação.

Terceiro: como a *commodity* arroz em casca apresenta diferentes classificações com relação à qualidade do produto, tais como quantidade de grãos inteiros, nível de umidade, defeitos e impurezas, a confiabilidade estabelecida na classificação realizada no engenho comprador é deveras importante para estabelecer quais os descontos que poderão ser inferidos ao preço total do valor da venda acordado. Em caso de vendas a novos compradores, essa confiabilidade precisaria ser desenvolvida ao longo do tempo. Isso está comprovado a seguir, nas declarações tanto de entidades quanto de produtores.

(...) Existe uma fidelização, sim, em geral com um diferencial muito pequeno de preço, até porque as regiões possuem dois, três, quatro compradores fortes, e esses compradores, em geral, têm um preço muito semelhante para uma mesma qualidade de arroz (...) (ENTIDADE 2).

(...) Hoje existe uma fidelização aos bons pagadores. Mesmo que o preço esteja um real a menos no mercado, se o produtor tem um comprador certo e seguro, ele faz negócio com ele (...) (PRODUTOR 3).

Também quanto à questão fidelização, o papel do corretor de grãos é bastante significativo no processo de comercialização. Dados revelam que o produtor é inclusive mais fiel ao corretor do que necessariamente ao engenho comprador. Tal fato não é de se estranhar, uma vez que é característica do produtor preocupar-se mais com os fatores produtivos da lavoura, deixando a comercialização para um segundo plano. Nesse contexto entra o corretor, como pode ser observado abaixo, que acaba desempenhando o papel de braço comercial do produtor:

(...) Quanto à escolha do comprador, eu acredito que o produtor deve obviamente buscar informações, procurar saber com quem ele está trabalhando, de preferência falar com outros produtores que já tiveram experiência com aquele comprador, (...). Aí entra a importância também do corretor, ter uma boa relação com o seu corretor, que ele não vá atender os interesses só do engenho, mas do produtor também. (...) (PRODUTOR 5).

Por fim, elencadas as considerações sobre gestão financeiro-comercial e fidelização de venda, outro fator importante quanto às estratégias desenvolvidas diz respeito a indícios de evidência da existência de dois grupos estratégicos distintos na atividade. Tal constatação busca referência na teoria de Porter (1986), que observa que cada um dos grupos acaba por seguir estratégias diferentes entre si, mas semelhantes dentro do agrupamento estratégico.

Caracterizando os dois grupos, em primeiro lugar, há os produtores capitalizados, que, dada a sua condição financeira, possuem uma melhor oportunidade de desenvolver planejamentos de vendas. Em segundo lugar, existem os produtores não capitalizados, que, por esse fator, se tornam reféns das pressões ambientais, comercializando sua safra, por vezes, sem planejamento e conseqüentemente aviltando os preços praticados no mercado. Essa situação está evidenciada na citação que segue:

(...) Existem no sentido de estar capitalizado ou não. Se ele está capitalizado, ele certamente segura o arroz para vender na entressafra. Se não está capitalizado, ele está sujeito ao mercado e vai ter que vender (...) (PRODUTOR 6).

Demonstrando a correlação dos grupos estratégicos identificados com os elementos de análise sobre a formação de estratégia analisados neste trabalho, pôde-se verificar que:

- a) Os produtores capitalizados:
 - Apresentam uma tendência a serem menos resistentes às mudanças;
 - Possuem um caráter mais empreendedor;

- Possuem um maior poder de barganha junto aos engenhos;
 - Possuem um maior poder de barganha junto aos fornecedores;
 - Tendem a ter armazenagem própria junto a suas lavouras;
 - São menos dependentes de recursos do Governo Federal disponibilizados através dos instrumentos governamentais para venda;
- b) Os produtores não capitalizados:
- Apresentam uma tendência a serem mais resistentes às mudanças;
 - Possuem um caráter menos empreendedor;
 - Possuem um menor poder de barganha junto aos engenhos;
 - Possuem um menor poder de barganha junto aos fornecedores;
 - Tendem a não ter armazenagem própria junto a suas lavouras;
 - São mais dependentes de recursos do Governo Federal disponibilizados através dos instrumentos governamentais para venda;

Cabe ressaltar que, principalmente para o grupo não capitalizado, ocorre a incidência de barreiras de mobilidade (PORTER, 1986). Neste caso, estes produtores tornam-se quase impedidos de deslocarem-se para o outro grupo devido à sua dificuldade de recursos. Também a saída da atividade torna-se difícil devido a prováveis dívidas de longo prazo contraídas, à vocação da área de plantio, bem como à especificidade dos equipamentos utilizados na atividade.

Todavia, a caracterização entre produtores capitalizados e não capitalizados será mais bem aprofundada no decorrer do trabalho na análise particular de cada elemento. Cabe aqui destacar que as estratégias de comercialização desenvolvidas pelos produtores, tanto na opinião das entidades, quanto na opinião dos produtores, levam em conta principalmente a questão financeira. Nesse sentido, em uma tentativa de compilação, estando as estratégias de comercialização adequadas à situação financeira particular de cada produtor (capitalizado ou não), elas poderiam ser resumidas da seguinte maneira:

- a) Planejamento da época de venda buscando a adequação financeira para o pagamento de compromissos com fornecedores;
- b) Otimização de receita tendo em vista as altas de preço na variação sazonal da *commodity*;
- c) Distribuição das vendas anuais em parcelas semelhantes ao longo do ano, buscando a redução de riscos, dada a característica de instabilidade de preço.

Tais estratégias são comprovadas pelas seguintes citações:

(...) A principal estratégia de comercialização é resolver conta, não resta dúvida (...) (ENTIDADE 2).

A principal estratégia (...) é a não-comercialização no início da safra (...) (PRODUTOR 3).

A principal estratégia é (...) escalonar a venda durante o ano para fazer preço médio (...) (PRODUTOR 3).

Complementando, não totalmente à parte da questão financeira, outra estratégia adotada pelos produtores é revelada, estratégia essa que privilegia a diminuição de riscos e incertezas das negociações, conforme também demonstrado na citação que segue.

- d) Utilização de compradores “fiéis”, reduzindo riscos de inadimplência e discussões sobre desconformidades dos produtos.

(...) Então, nesse sentido, o produtor acaba diversificando as suas estratégias, ora buscando o corretor da sua região (...) ora indo no engenho da sua região, com o qual ele já tem uma relação de fidelização maior (ENTIDADE 1).

As estratégias adotadas, em um comparativo com referenciais teóricos sobre definição de estratégia, encontram embasamento nas áreas de concordância de estratégia proposta por Chafee (1985). As quatro estratégias em questão dizem respeito tanto à organização quanto ao ambiente, a sua essência é complexa, afetam o bem-estar da organização, envolvem questões de conteúdo e de processo, não são puramente deliberadas e envolvem vários processos de pensamento.

8.2 FATORES INFLUENTES NO PROCESSO DE COMERCIALIZAÇÃO DO ARROZ EM CASCA.

Quanto aos elementos de análise das diferentes dimensões dos aspectos teóricos abordados, vale ressaltar que todos foram considerados influentes no processo de comercialização do cereal. Cada elemento, dadas as suas características individuais, revelou aspectos importantes da formação de estratégia no setor.

Para um melhor entendimento e organização da apresentação dos resultados, a análise das informações descritas a seguir passa a ser subdividida, tendo em vista as dimensões propostas na Figura 12 exposta no capítulo da metodologia. Também, ao final de cada análise de dimensão, um quadro resumo é apostado compilando os principais resultados dos elementos analisados.

8.2.1 Dimensão Comportamental

A fim de conhecer a dimensão comportamental da formação de estratégia comercial, foram analisados os seguintes elementos: aspectos culturais do estrategista, disputas de poder na formulação de estratégia, caráter empreendedor do estrategista, aspectos cognitivos do estrategista e aprendizagem/incrementalismo do estrategista na formulação da estratégia. Os resultados encontrados para esses elementos de análise passam a ser descritos a seguir.

a) Aspectos culturais do estrategista

Na análise da característica cultural dos produtores, os entrevistados não demonstram uma tendência uniforme para o desenvolvimento das estratégias do setor. Para parte deles, os produtores detêm uma cultura parecida, baseando as estratégias de comercialização em valores enraizados por gerações anteriores. Nesse sentido, questionados sobre se os produtores possuem uma cultura parecida, traçando suas estratégias de uma maneira semelhante, encontra-se, tanto junto às respostas das entidades quanto dos produtores, por exemplo, o seguinte:

Acho que os produtores têm uma cultura parecida (...). Possuem a cultura, o produtor é quase que igual, mas muitos não fazem estratégia de comercialização (...) (PRODUTOR 1).

Com certeza, sempre parecidas, sempre como modelo e passado de geração para geração. Novos contextos vão chegando, vão alterando, mas eles possuem cultura parecida, se não idênticas (...) (ENTIDADE 4).

Porém, para outra parte dos entrevistados, dois elementos fazem-se presentes no cenário. O primeiro diz respeito à questão da capitalização. Como as margens de lucro da atividade de produção são na atualidade bastante restritas, cabe ao produtor buscar eficiência na produção e comercialização. Assim, um grupo de produtores, embora diminuto, mas crescente, “moderniza-se” e obtém resultados melhores na atividade, agregando novos conhecimentos, saindo do tradicionalismo e implementando procedimentos mais eficazes para a produção e comercialização.

Já o segundo elemento diz respeito a uma nova geração de produtores, mais jovens, com um maior nível de escolaridade. Esses novos produtores, muitas vezes filhos de antigos produtores, trazem paradigmas novos ao setor. Atentos ao mercado, a informações e a inovações, eles vêm modernizando procedimentos e obtendo resultados cada vez mais eficazes, conforme pode ser observado na citação a seguir:

(...) Hoje, há uma evolução, sem dúvida, na categoria dos produtores, há os produtores que já estão com uma cultura mais avançada, mas há os mais tradicionais. É difícil estimar qual é o percentual que já está numa fase de evolução boa e qual é aquele que ainda está numa fase mais atrasada. Talvez se possa medir isso pela produtividade (...) (ENTIDADE 1).

Esta análise cultural reforça a idéia de dois grupos estratégicos distintos no setor, um com procedimentos mais tradicionais, e outro mais inovador. Endossam este aspecto os dados apresentados por Oliveira (2006), que demonstram que 79,4% dos produtores estão na atividade há pelo menos dez anos e 20,6% há menos de dez anos. No entanto, quanto à resistência à mudança, quase a totalidade dos entrevistados (entidades e produtores) aponta-a como muito presente para a adoção de novas estratégias. O conservadorismo é apontado como principal elemento dessa resistência:

(...) eu acho que existe muita resistência a mudanças, a coisas novas, tanto em relação à cultura – adubação, semente, forma de aplicação, quantidades, etc. – como em relação à venda, à comercialização (...) (PRODUTOR 1).

Todo novo é difícil, ainda mais quando altera uma cultura centenária como o arroz no Rio Grande do Sul. A adoção de novas estratégias enfrenta resistências, mas estamos conseguindo vencer essas resistências mostrando aos produtores que isso traz resultado econômico, traz benefícios à sua organização em termos de ganho de dinheiro, ganho de tempo e montagem de uma estratégia, que traz retorno para si, para sua família, para sua empresa ou propriedade (...) (ENTIDADE 2).

Mesmo para os produtores que buscam a modernização de procedimentos, essa resistência está presente, até porque o arroz é uma cultura centenária no Estado, e divergências sobre a adoção de novas tecnologias e práticas de comercialização acabam fomentando conflitos na gestão das propriedades e da produção.

Analisando a cultura como fator influente na formação de estratégia e correlacionando-a com os resultados encontrados, observa-se que a formação de estratégia no setor está diretamente relacionada às interpretações coletivas das pessoas em relação ao mundo que as cerca, ou seja, uma cultura coletiva. De acordo com essas interpretações, consensos, enfrentamentos de opiniões divergentes, resistências às mudanças que permeiam o universo da organização e, conseqüentemente, às tomadas de decisões estratégicas, são formatados padrões de comportamento que diferem de acordo com o grupo estratégico no qual o produtor está inserido.

b) Disputas de poder na formulação de estratégia

Como a característica empresarial de parte dos produtores é ser empresa familiar, no âmbito interno da empresa ocorrem disputas de poder e negociações para a decisão da metodologia de comercialização. No entanto, muitos entrevistados não consideram relevante essa disputa interna, ora por serem sozinhos, ora por concentrarem o poder de decisão, conforme opinião a seguir:

No meu caso, não existe isso. Talvez sim em outras empresas, outros grupos, famílias que formam empresa, mas, no meu caso, as decisões são só minhas, sozinho (PRODUTOR 2).

Porém, para os casos em que ocorre o choque de culturas entre o “novo” e o “tradicional”, essa consideração acaba aparecendo entre os entrevistados e determinando as decisões para a adoção das estratégias entendidas como mais adequadas, conforme segue:

Na questão da empresa familiar, os filhos ou netos de produtores, hoje, têm um modelo de gestão bem diferente do antigo. (...) Então, existe o confronto de gerações, mas a nossa geração – falo aqui como produtor novo – está muito mais voltada e observando muito mais esses fatores de gestão (PRODUTOR 5).

Todavia, esta disputa de poder para a formação de estratégia observada no âmbito interno das empresas/famílias propaga-se, mas não com a mesma intensidade no âmbito da classe produtora. Para parte dos produtores não existem disputas entre eles, existe, sim, uma relação de união, dentro de uma idéia de parceria e de ajuda mútua, conforme citado abaixo:

A associação dos arroseiros aqui da região hoje está muito forte, discutimos muito em função de comercialização, época de comercialização, preço mínimo do mercado, tentando influenciar a classe a não vender, só o necessário (...) (PRODUTOR 3).

No entanto, para outros, as disputas existem, mas sem um caráter forte de competitividade, a não ser pela busca de informação. Alguns entrevistados referem o aspecto positivo da disputa política no âmbito da classe, conclamando que discussões internas poderiam auxiliar a categoria a se unir e a enfrentar com maior poder de barganha as peculiaridades do ambiente e do mercado.

Quanto ao momento e a situações em que disputas internas no âmbito da classe ocorrem, normalmente são em épocas de baixa demanda e em períodos de negociações da classe como um todo com o Governo, por exemplo, discutindo mecanismos de comercialização e preços mínimos. Nesse caso, além de disputas internas buscando o poder de liderança no âmbito da classe, também ocorrem divisões de opinião quanto aos pleitos

apresentados. Parte dos produtores concorda com o papel desempenhado pelas lideranças e parte discorda. As estratégias comerciais de cada produtor nesse momento tendem a diferenciar-se dadas as suas convicções pessoais, como observado a seguir:

(...) Existe quando há pouca demanda (...) quando o mercado está muito disputado, existe concorrência entre os orizicultores. Existem sempre os mais rápidos que querem realizar a venda total dos seus volumes (...) é uma realidade que nós temos observado (...) (ENTIDADE 2).

Nas disputas de poder no mercado, destacam-se as disputas perante os engenhos e com fornecedores, como é exemplificado logo a seguir. Ressalta-se que, como será visto no decorrer do trabalho, o poder de barganha exercido pelos compradores é maior que o poder exercido pelos fornecedores.

Isso normalmente é estimulado pela FEDERARROZ até para aumentar o tal poder de barganha. Então, evidentemente que ela orienta através das suas associações, que são municipais, para que busquem se organizar e possam ter uma negociação, principalmente em nível de fornecedores e de engenhos (ENTIDADE 5).

Com os fornecedores, em geral as disputas também ocorrem, mas, perante estes, o poder de negociação dos produtores é um pouco mais forte. Porém, no caso específico dos bancos e Governo, a disputa de poder ganha mais força, propiciando uma maior união da classe para negociar com esses agentes do mercado e com o Governo.

(...) Essas negociações, de maneira macro, vamos chamar assim, de políticas estratégicas, geralmente são conduzidas pelas entidades, que vão atrás do AGF, do EGF, da renegociação de dívidas, da Securitização, do Pesa, etc. (...) (ENTIDADE 3).

Correlacionando os resultados encontrados com o referencial teórico deste trabalho, sob o aspecto da disputa de poder, observa-se que as estratégias desenvolvidas no setor são mais condicionadas ao poder exercido pelos engenhos, mas mais reativas na disputa com fornecedores.

Tal consideração vem ao encontro do que Pfeffer e Salancik (1978) referem sobre poder macro, em que as organizações podem adaptar-se e mudar para cumprir requisitos ambientais ou podem tentar alterar o ambiente fazendo com que este fique adequado às suas capacidades. Por outro lado, mediante a perspectiva interna da organização, consideradas as disputas internas, o enfoque do poder micro (BOLMAN E DEAL, 1997), em que a formulação de estratégia é tida como um processo de negociação e concessões entre

indivíduos, grupos e coalizões no âmbito interno da organização, apareceram no estudo os problemas de disputas de poder inerentes às empresas familiares presentes no setor.

c) Caráter empreendedor do estrategista

Observando o caráter empreendedor dos produtores, verifica-se na atualidade da atividade de produção de arroz uma mudança gradual no perfil dos produtores. É referida tanto pelos produtores quanto pelas entidades a importância do empreendedorismo no comportamento do produtor, pois, devido à rapidez das mudanças mercadológicas, visões de futuro são importantes a fim de permitirem o prosseguimento na atividade. Esse aspecto está evidenciado a seguir:

(...) Nós estamos buscando uma alteração no perfil do produtor de arroz. Ele tem que ser empresário rural, as entidades têm buscado uma característica empreendedora, sempre pensando em resultado (...) (ENTIDADE 2).

(...) hoje, o produtor que está na lavoura de arroz, se não tiver uma visão futura do seu negócio, infelizmente estará com os dias contados. Muitos vão ter que se adequarem, muitos vão ter que mudar e terão que ter estratégias de empresário rural, não pensando só no hoje, mas no futuro, em 5, 10 anos (...) (PRODUTOR 3).

Existem ainda produtores com um perfil mais tradicional, alicerçados na busca de resultados de curto prazo. Por outro lado, é crescente o número de produtores ditos empresários rurais, que não estão preocupados somente com o curto prazo, mas, sim, com um senso de direção voltado a resultados futuros. Desde a escolha da matéria prima e de fornecedores, passando pela definição das técnicas e áreas de plantio, pelo planejamento financeiro e comercial e pelas estratégias de comercialização, os produtores começam a administrar melhor a sua atividade.

Para eles, serve como referência o exemplo de ex-produtores que, por não se terem adequadamente no passado à realidade do mercado, sucumbiram e acabaram tendo de sair da atividade com um alto grau de endividamento. Fica evidente, na opinião dos entrevistados nesse quesito, a necessidade dos produtores de, cada vez mais, planejarem a sua atividade, desenvolvendo-a com um caráter empresarial, e não de modo empírico, como pode ser observado a seguir.

(...) Então, o produtor que não se encaixa nessa visão empreendedora e não fizer um planejamento da sua atividade não só para o ano em curso, mas também para o próximo ano, está fadado ao fracasso (...) (PRODUTOR 5).

No entanto, como empecilho para o sucesso de uma gestão mais eficaz, observam-se resistências baseadas na desfavorabilidade do ambiente. Impedimentos como política cambial, políticas fiscais, infra-estrutura logística e descontinuidades político-setoriais são elencados como fatores que contribuem negativamente para a eficiência dos produtores, como é apontado abaixo.

Nós estamos buscando uma alteração no perfil do produtor de arroz, (...) embora não estejamos obtendo resultado devido à política cambial, ao custo Brasil e a todos esses fatores. É um trabalho que está sendo feito para buscar no futuro uma formatação empreendedora (ENTIDADE 2).

Entretanto, não obstante a mudança no perfil dos produtores, agregando um caráter mais empreendedor, ser considerada importante pela maioria, ainda ocorrem opiniões no sentido de que não existe a visão empreendedora na formação das estratégias comerciais dos produtores, conforme citação a seguir.

Primeiramente, acho que o orizicultor tem uma visão direta e imediata. Se fizermos um estudo mais abrangente, veremos que há grandes empreendedores, mas, de uma maneira genérica, acho que ele é mais imediatista (...) (ENTIDADE 4).

Por fim, comparando as respostas encontradas ao referencial sobre a influência do caráter empreendedor do estrategista na formação de estratégia, busca-se o enunciado por Stevenson e Gumpert (apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), que descrevem o empreendedor como uma pessoa constantemente sintonizada com mudanças ambientais que possam sugerir uma oportunidade favorável, ou seja, um líder que desenvolve suas estratégias associadas a um senso de direção ou visão. Esse fato é explicitado por muitos dos respondentes no contexto da atividade produtiva, que inferem que existe um grupo crescente de produtores que não estão preocupados somente com o curto prazo, mas, sim, com um senso de direção voltado a resultados futuros.

d) Aspectos cognitivos do estrategista

A questão cognitiva é de extrema importância na formação das estratégias comerciais na opinião dos entrevistados. Como nesta abordagem as estratégias são concebidas no interior do intelecto humano e não como resultado da influência de outros fatores, dois aspectos tornam-se relevantes para esta análise. Primeiro, a questão da formação escolar e do aprendizado adquirido pelos produtores e, segundo, o desconhecimento e a falta de informações por parte dos orizicultores. Considera-se que, em ambos os casos, quanto

maiores forem as restrições, maiores serão as limitações para a análise e desenvolvimento das alternativas estratégicas. Vale ressaltar aqui que, segundo Oliveira (2006), 88,3% dos produtores estudaram até o ensino médio, enquanto que somente 11,7% possuem um nível de escolaridade maior.

Existe um consenso entre os produtores e entidades no sentido de que a formação escolar e a aprendizagem adquirida na prática da atividade contribuem em muito para a escolha de melhores alternativas estratégicas. Fato exemplificado a seguir nas citações das entrevistas.

(...) A pessoa mais escolarizada, (...) tem muito mais facilidade de conhecer a tecnologia, entender um artigo, entender as tendências do mercado. Isso abre uma visão, essas pessoas têm uma cultura acima dos demais (...) (PRODUTOR 2).

A formação escolar e a aprendizagem contribuem, primeiro, porque elas propiciam a procura e a aceitação de mais informações e a melhor observação das mudanças no mercado, como incremento de tecnologia e visualização das tendências de mercado. E, segundo, porque elas oportunizam uma maior facilidade de compreensão do ambiente, entendendo as tendências e compreendendo a atividade dentro de um contexto maior, como o internacional, por exemplo. No contexto da lavoura, a comercialização é mais afetada pela formação escolar e pela aprendizagem do que necessariamente a produção.

Do mesmo modo, quanto ao desconhecimento e à falta de informações, entidades e produtores concordam que esses fatores também contribuem para que o espectro das alternativas decisórias seja mais limitado, e o produtor tenha uma tendência ao conservadorismo, vinculado a tradições antigas que podem não ser adequadas ao cenário atual.

Outro fator importante do desconhecimento é que, por vezes, o produtor, por reconhecer sua limitação, acata opiniões de outras pessoas do mercado que podem influenciá-lo negativamente, de acordo com interesses próprios ou má intenção, conforme demonstrado a seguir:

(...) Então, é vital que o produtor busque a boa informação, busque as entidades para não ficar à mercê de qualquer corretor ou pessoa mal-intencionada (...) (ENTIDADE 2).

Como agravante destes casos em que o produtor não detém muitas informações, ocorre a constatação de que os engenheiros estão constantemente informados sobre o mercado e conseguem, devido a isso, obter uma maior vantagem competitiva sobre os produtores,

evidenciando o dito por Porter (1986) sobre o maior poder de barganha do comprador advindo do melhor acesso à informação. O endosso desta situação é observado abaixo:

O adquirente, a indústria, está com informações de mercado *real time*, porque está lidando *just-in-time* com o processo de comercialização. (...) O produtor não, ele fica muito alienado à comercialização. Então, claro que esse desconhecimento, a falta de informações, influencia o poder de barganha dele na negociação e na estratégia (...) (ENTIDADE 5).

Ressalta-se também que, segundo os entrevistados, a maior desinformação dos produtores ocorre diante de aspectos comerciais, e não sobre aspectos ligados à produção e à produtividade da lavoura.

Perante os aspectos cognitivos do estrategista, referindo-se ao entendimento da racionalidade limitada (SIMON, 1957), que predispõe sobre a capacidade limitada que o cérebro humano possui para o processamento de informações, observa-se que também no contexto deste estudo o decisor toma sua decisão utilizando-se de um espectro maior ou menor de informações. Esse fato é descrito nas entrevistas no reconhecimento da influência da escolaridade, da aprendizagem e do acesso a informações como elementos restritivos à qualidade das decisões por parte dos produtores.

e) Aprendizagem/incrementalismo do estrategista na formulação da estratégia

Quanto à noção das estratégias serem aprendidas com o passado e modificadas para melhor no futuro, como preza a visão incrementalista da formação da estratégia, existe o consenso entre entidades e produtores de que os ensinamentos obtidos no passado são melhor compreendidos hoje para o desenvolvimento das estratégias atuais, como elucida a seguinte citação:

Com certeza (...) trazer as coisas do passado, tirar o que errou e aproveitar o que acertou (...) pegar o conhecimento e as informações atuais e dali tirar o melhor aprendido hoje. (...) (PRODUTOR 1).

A instabilidade mercadológica da atividade resulta, a cada ano, no surgimento de um fato novo, fazendo com que os produtores procurem adaptar-se às novas realidades. No entanto, o aprendizado do passado nunca é abandonado, principalmente para evitar a repetição de erros já cometidos. Um exemplo disso é a fidelização a engenhos ditos parceiros tradicionais. A busca por um melhor preço de comercialização junto a uma empresa ainda desconhecida é motivo de resistência, em função dos vários problemas de inadimplência que

os produtores enfrentaram no passado ao tentarem tal procedimento, como exemplificado abaixo:

Os corretores e os engenhos têm toda uma forma de atuação. Então, todo o contexto de realização dos negócios - descontos, forma de pagamento, agilidade no carregamento - faz com que o produtor procure realizar negócios com pessoas que tenham o seu perfil. Portanto, o passado e a história recente interferem na sua forma de atuação de venda (...) (ENTIDADE 2).

Por fim, no confronto entre os aspectos teóricos referidos neste trabalho sobre a influência da aprendizagem e incrementalismo do estrategista na formulação de estratégia, observa-se a comprovação por parte dos respondentes de que a estratégia vai se formando através de processos de aprendizagem sobre a ambiente, sobre as capacidades internas da organização e a forma de adequação entre elas. Também existe o consenso entre os entrevistados de que o passado trouxe muitos ensinamentos que são melhor compreendidos na atualidade para o desenvolvimento das estratégias atuais.

8.2.1.1 Resumo dos principais resultados encontrados na análise da dimensão comportamental

Elemento de análise	Resumo dos resultados
Aspectos culturais do estrategista	<ul style="list-style-type: none"> - São identificados no segmento dois grupos distintos de produtores. O primeiro, mais tradicional, baseando as estratégias de comercialização em valores enraizados por gerações anteriores, e o segundo, mais inovador, que implementa procedimentos mais eficazes para a produção e a comercialização. - A resistência à mudança é presente no setor, em graus distintos, tanto junto aos produtores mais tradicionais, quanto junto aos produtores inovadores.
Disputas de poder na formulação de estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - No âmbito interno das empresas dos produtores, disputas de poder ocorrem Quando as empresas são de caráter familiar, principalmente devido ao choque de culturas entre o novo e o tradicional. - No âmbito da classe, as disputas são menos intensas. Existe mais uma idéia de união dentro de uma relação de parceria e de ajuda mútua entre os produtores. - Nas relações com o mercado, as disputas ocorrem mais junto aos engenhos, devido ao baixo poder de barganha que os produtores possuem na relação.
Caráter empreendedor do estrategista	<ul style="list-style-type: none"> - Ocorre no contexto da lavoura arrozeira uma mudança gradual. Existem ainda produtores com um perfil mais tradicional, alicerçados na busca de resultados de curto prazo. Por outro lado, é crescente o número de produtores ditos empresários rurais, que não estão preocupados somente com o curto prazo, mas, sim, com um senso de direção voltado a resultados futuros.
Aspectos cognitivos do estrategista	<ul style="list-style-type: none"> - Existe um consenso de que a formação escolar e a aprendizagem adquirida na prática da atividade contribuem para a escolha de melhores alternativas estratégicas. Quanto ao desconhecimento e à falta de informações, existe a concordância que elas contribuem para que o espectro das alternativas decisórias seja mais limitado e que o produtor tenha a tendência de ser mais conservador.
Aprendizagem/incrementalismo	<ul style="list-style-type: none"> - Existe o entendimento de que o passado ensinou muita coisa que é melhor entendida na atualidade para o desenvolvimento das estratégias atuais.

Figura 15 – Quadro resumo dos principais resultados encontrados na análise da dimensão comportamental

Fonte: Elaborado pelo autor

8.2.2 Dimensão Competitiva

Considerando a dimensão competitiva, foram analisados os seguintes elementos: ameaça de novos entrantes, ameaça de substitutos, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores e concorrência na indústria (setor). Tal análise é baseada no modelo das forças que dirigem a concorrência na indústria (PORTER, 1986). Os resultados encontrados para os elementos de análise passam a ser descritos a seguir.

a) Poder de barganha dos compradores

Segundo os entrevistados, os engenhos compradores possuem um poder de negociação muito mais elevado em comparação ao poder de barganha dos produtores. Em um patamar superior ao padrão observado entre os produtores, os engenhos são organizados, bem informados, possuem um sindicato forte e conhecem melhor o mercado, como se observa abaixo:

Eles fazem o preço. Quanto maior o volume que eles conseguem, se eles têm armazenagem própria ou não, eles determinam o preço. Essa é a barganha, volume, pontualidade, às vezes por necessidade premente do dinheiro à vista. Se ele é o armazenador, o poder de barganha dele é total (ENTIDADE 2).

Genericamente, os entrevistados revelam que o poder de barganha está na mão apenas do engenho, deixando o produtor à mercê do mercado. Ocorre que os aproximadamente 10.000 produtores no Estado (OLIVEIRA, 2006) comercializam seu produto com 282 engenhos ativos (IRGA, 2005a) e, evidentemente, acabam fragilizados nas negociações.

Afora isso, por vezes, produtores buscam empréstimos nos engenhos a fim de financiarem suas colheitas, além de, em algumas regiões, venderem o produto a um preço minorado ainda antes da colheita. Nesses casos, o poder do engenho aumenta ainda mais, pois, além de criarem um compromisso de parte do produtor, forçam-no a uma relação de dependência direta, como exemplificado na citação:

Acho que eles estão com a faca e o queijo na mão. Hoje, não sei qual é a porcentagem de produtores no Estado que pegam dinheiro nos engenhos. Chega a safra, o engenho fatura o arroz no pior preço e ainda cobra os juros. (...) Eles emprestam o dinheiro antes e, na hora em que eles querem receber, pagam o arroz ao pior preço, que é na safra, e o produtor tem que pegar. Então, o produtor não consegue segurar o arroz para comercializar melhor (...) (PRODUTOR 6).

Outro elemento importante desta análise diz respeito à armazenagem. Como grande parte dos produtores (71,6% segundo Oliveira (2006)) não possui em suas lavouras silos de armazenamento, eles se utilizam do engenho para depósito de seu produto. Nesse caso, o produto é depositado no engenho, e o preço será acordado futuramente. Ocorre que o engenho lança mão desse produto e o comercializa abastecendo o mercado consumidor, prejudicando as análises de volumes comercializados do cereal durante o ano e interferindo diretamente no preço do cereal. Quando existe no mercado uma previsão de falta de produtos, o que faria o produtor postergar a sua venda para obter preços melhores, parte do produto já está na mão do engenho. Conseqüentemente, o produtor perde poder de barganha por não ter a posse física do produto.

Outro fator inerente ao depósito de arroz no engenho diz respeito às restrições para a sua retirada. Caso o produtor não queira comercializar o seu produto junto ao engenho no qual o cereal está depositado, usualmente serão cobrados do produtor, para a retirada, frete, despesas de armazenagem, quebras técnicas na armazenagem e transporte. Normalmente, essa cobrança, em termos de custo, inviabiliza o deslocamento do cereal, e o produtor, no caso, fica submetido às condições de negociação impostas pelo engenho.

Complementando a análise, outro quesito diz respeito à desinformação do produtor em um comparativo com os engenhos. O produtor é mais desinformado e mais desunido do que o engenho, fragilizando-se na relação, como pode ser visualizado na declaração abaixo:

(...) Como o produtor normalmente é desatualizado, é desinformado, a possibilidade de ele ter algum poder de barganha cada vez mais é reduzida. Por exemplo: quebra de safra no Rio Grande do Sul. Tudo indica que está acontecendo, só que talvez o produtor ouviu falar, mas não tem noção de estoque de passagem. (...) então, essa falta de poder de barganha existe muitas vezes por desinformação (ENTIDADE 5).

Por fim, outro elemento importante diz respeito à fidelidade existente entre as partes que operam no setor. Como normalmente o produtor receia buscar novos compradores, ele se coloca à mercê dos engenhos que são seus parceiros consciente de que, dependendo da negociação, pode sair prejudicado em alguns pontos, mas optando pela segurança do recebimento dos valores acordados. De modo geral, os valores envolvidos nas negociações são bastante significativos, e um possível inadimplemento pode comprometer seriamente a permanência do orizicultor na atividade.

Tendo em vista as considerações dos entrevistados, vislumbra-se o alto poder que os compradores exercem sobre as estratégias dos produtores, reduzindo preços e deixando-os em uma situação de inferioridade na comercialização. Todavia, essa submissão justifica-se quase

que totalmente tendo em vista os fatores enunciados por Porter (1986) sobre as situações nas quais o comprador estaria mais fragilizado, pois, (a) os compradores estão concentrados e adquirem grandes volumes em relação à venda do vendedor; (b) os compradores adquirem dos produtores uma fração significativa de seus próprios custos ou compras; (c) o comprador obtém total informação do mercado. Todos esses elementos presentes na relação comercial, alicerçados pelas características setoriais de armazenamento, informação e incerteza acabam por colocar os produtores em posição de desvantagem perante os compradores.

b) Poder de barganha dos fornecedores

Em linhas gerais, o poder de barganha dos fornecedores junto aos produtores de arroz é considerado pelos entrevistados como bem menor do que o poder de barganha exercido pelos compradores. Para muitos, ele é considerado inclusive fraco, como pode ser verificado na citação abaixo:

O poder dos fornecedores hoje está fraco. O poder de barganha do produtor é bem maior hoje do que o do fornecedor. (...) (PRODUTOR 2).

Com relação aos fornecedores de insumos, nos últimos tempos, estes vêm enfrentando uma organização maior por parte dos produtores no que tange à compra de seus produtos, inclusive, em alguns casos, deparando-se com produtores organizados em espécies de centrais de compras. Em consequência disso e por exigência do mercado, os fornecedores vêm se aprimorando, desenvolvendo melhores programas de assistência técnica, comercializando produtos melhor adequados à realidade de cada lavoura, etc.

A situação mais agravante para os produtores na barganha com os fornecedores diz respeito aos prazos de vencimento das compras. Como, à época do plantio, normalmente o produtor não dispõe de recursos para a compra de insumos à vista ou no curto prazo, existe a condição de pagamento prazo-safra, ou seja, pagamento após a colheita. Esse mecanismo é utilizado por muitos orizicultores no intuito de viabilizarem sua atividade. Entretanto, quando da colheita, o pagamento aos fornecedores soma-se a outras despesas, provocando a necessidade de uma receita bastante elevada para cumprir os compromissos e obrigando o produtor a vender arroz nesse período para criar essa receita. Fato que é sustentado pela citação abaixo:

(...) Se o produtor tem o grande percentual dos seus insumos vencendo na safra, ele tem uma mínima barganha, porque ele sabe que, compulsoriamente, num determinado prazo, que é o pior possível, ele é obrigado a comprometer sua produção (...) (ENTIDADE 5).

Como o mercado está atento a esse movimento, naturalmente os preços caem nesse momento, e o produtor precisa despender um volume maior de arroz para honrar aqueles compromissos. No entanto, essa situação não é enfrentada por produtores mais capitalizados, que pagam à vista ou no curto prazo os insumos, e por produtores que utilizam financiamentos bancários para viabilizarem suas lavouras.

No caso dos financiamentos bancários, como a data do pagamento do compromisso é alterada, o mercado reage da mesma forma quando da proximidade do vencimento. Ressalta-se, no entanto, que, além da limitação de crédito imposta pelo Governo a cada produtor, muitos produtores, por razões de restrição de crédito, encontram-se excluídos da possibilidade de retirar financiamentos de custeio e comercialização junto aos bancos, incorrendo, assim, na situação anterior, como segue:

(...) muitos produtores foram alijados do crédito rural e, portanto, tiveram que se abastecer dos fornecedores (...). O produtor não tem dinheiro para comprar à vista, então ele compra de quem lhe dá prazo-safra e aquele fornecedor que lhe dá prazo-safra dá sempre o mesmo prazo, 30 de maio. Então, em 30 de maio, o mercado não comporta aquela quantidade de arroz que é ofertada no mercado (...) (ENTIDADE 3).

Outro fator importante na análise do poder de barganha dos fornecedores de insumos diz respeito à opção dos produtores de plantarem suas lavouras com menos insumos, como pode ser observado na citação abaixo. Nesse caso, o fornecedor vende menos ou deixa de vender seus produtos. Devido a isso, os preços de alguns insumos tendem a acompanhar as médias anuais dos preços do cereal, ou seja, se o preço do arroz está alto, o preço do insumo tende a ser baixo e vice-versa.

(...) Mas acho que o poder de barganha está um pouco na mão do produtor na compra de insumos. Se a situação está ruim, ele diz “vou plantar sem adubo”. Tanto que, de dois anos para cá, vêm baixando os preços de herbicida, adubo, uréia, conseqüentemente o custo de lavoura (...) (PRODUTOR 5).

Por fim, observa-se que o poder de barganha dos fornecedores é menos forte do que o poder exercido pelos compradores. Inclusive, essa condição condiz com o descrito por Porter (1986) considerando-se um equilíbrio dos elementos. A favor do incremento do poder de barganha dos fornecedores está (a) o fato de o fornecimento ser dominado por poucas companhias e ser mais concentrado do que a indústria para a qual vende, e (b) de o produto dos fornecedores ser um insumo importante para o negócio do comprador. Por outro lado, a favor de uma barganha maior por parte dos orizicultores está (a) o fato de o setor ser um

cliente importante para o grupo fornecedor, e (b) de os fornecedores estarem obrigados a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria.

c) Concorrência na indústria (setor)

Quanto à concorrência interna no setor, a maioria dos entrevistados não a tem como relevante. Pelo contrário, alguns chegam a afirmar que ela é quase inexistente. O fato é que os produtores não identificam os outros produtores como rivais, mas, sim, como parceiros, e aspectos da competitividade acabam muitas vezes fomentando um comportamento positivo na classe. Por exemplo, se um produtor vendeu seu produto a um preço maior do que o praticado, ele divulga essa informação e influencia uma provável alta no mercado, como é descrito na citação a seguir:

Eu acho que é até favorável, porque, na medida em que um produtor vende o arroz com um preço atrativo, ele democratiza essa informação (...) e isso é positivo (...) (ENTIDADE 5).

A concorrência é mais significativa no âmbito de produtos mais elaborados e é menor para o arroz em casca, considerado uma *commodity*. Todavia, em épocas de super-oferta da *commodity*, pode haver indícios de incremento na rivalidade entre os produtores, mas, na maior parte do tempo, a concorrência é tida como sadia, como pode ser visto abaixo:

Parece-me que a rivalidade e a concorrência entre os produtores não é um fator que possa ser importante para as estratégias comerciais, a não ser, (...) em momentos de desequilíbrio. Quando há uma grande oferta, pode surgir uma espécie de autofagia, mas numa situação de relativa normalidade elas deixam de ser importantes (ENTIDADE 1).

Como já foi revelado, existem no segmento dois grupos estratégicos distintos, os produtores capitalizados e os não capitalizados. Nesse caso, as diferenças estratégicas de venda dos dois grupos, comercializando em épocas diferentes, acabam influenciando o preço de venda e, conseqüentemente, um grupo atrapalhando o outro. Esse fato pode ser comprovado na citação abaixo:

(...) É que temos dois grandes blocos de produtores, os capitalizados e os não-capitalizados. Os capitalizados, que, teoricamente, venderiam nas épocas mais oportunas e melhores, muitas vezes não o fazem porque os descapitalizados derrubam o mercado para eles, e eles acabam não conseguindo ter aquela oportunidade de negócio (ENTIDADE 3).

Por fim, os entrevistados dão indícios de que, mais do que o fomento de rivalidades e concorrência, os produtores ensinam uma união da classe, tornando-se menos individualistas e, conseqüentemente, mais fortes, como pode ser observado a seguir:

Isso ocorre bastante entre a classe, porque o produtor foi por muito tempo individualista, ele nunca procurou ser parceiro do seu próprio vizinho, ou regionalizar pelo menos a sua região. Hoje já está se começando a mudar um pouco esse conceito em função das associações de arroseiros, que começaram a mobilizar os produtores, juntá-los, fazendo com que haja mais essa união (...) (PRODUTOR 3).

Confrontados os resultados das entrevistas com a teoria sobre a concorrência dentro da indústria (PORTER, 1986), observa-se que, no segmento, ocorre mais uma noção de coexistência do que necessariamente de rivalidade. Os produtores, logicamente, buscam melhores resultados financeiros, mas não enxergam outro produtor como rival. Eles concordam tacitamente em coexistir e focam suas disputas perante outros agentes do mercado. Como indicador de formação de grupos estratégicos, a partir das respostas, vislumbra-se a inferência da existência de produtores “capitalizados” e “não capitalizados”.

d) Ameaça de novos entrantes

A principal preocupação dos produtores e das entidades quanto aos novos entrantes na atividade orizícola é com relação aos oportunistas, que entram no cenário em períodos de melhor remuneração do cereal e, em épocas desvantajosas, retiram-se. Ocorre que, para iniciarem na atividade, esses novos produtores enfrentam um custo muito alto em equipamentos, terra, etc. Isso os força a comercializar a sua produção em condições menos favoráveis, devido à necessidade de capital para o pagamento daqueles custos iniciais. Esse fato é referido a seguir:

(...) Preço atrativo faz com que pessoas que não têm condições entrem no mercado. (...) Isso fatalmente influencia, porque vai haver uma superprodução. Quando o arroz se torna um produto altamente interessante em termos de rentabilidade, cria-se essa possibilidade de entrantes. Se está havendo essa demanda, significa que é um bom negócio. Se for um bom negócio hoje, é por causa do fator preço, mas amanhã possivelmente não vai ser (...) (ENTIDADE 5).

Da mesma forma, a entrada desses novos produtores no mercado traz consigo uma influência no incremento da oferta geral do produto, o que derruba o preço no mercado, como observado a seguir:

(...) a cadeia já está produzindo acima do consumo, então, novos entrantes vão influenciar no sentido de que vai haver mais oferta e, logicamente, vai haver redução de preço (...) (PRODUTOR 5).

No entanto, dada a conjuntura atual do setor, a quantidade de novos entrantes não é considerada muito significativa no mercado. Conseqüentemente, as possíveis influências no cenário não são tão relevantes. A situação atual não é de desbravamento de novas áreas no Estado, mas, sim, de entrada de novos produtores que arrendam campos, adquirem áreas de outros ou, ainda, são sucessores de empresas familiares. Nesse sentido, a tendência é de aumento de produtividade, uma vez que há maior eficiência por parte desses entrantes, como pode ser visualizado abaixo:

Esses novos estão substituindo velhos. Se houvesse incremento de área, novas pessoas com novas áreas, isso teria influência, mas um novo produtor está substituindo um antigo (...) Então, o incremento que está havendo é o da tecnologia, porque hoje as pessoas estão produzindo mais na mesma área (PRODUTOR 2).

Concluindo: levando em consideração a pouca atratividade que o setor provoca na atualidade, o ingresso de novos entrantes não é destacado com ênfase pelos entrevistados. Estes o constatarem apenas em períodos de preços altos para o arroz, quando aí, sim, os produtores podem considerar uma ameaça, com fulcro no que diz Porter (1986) sobre novos entrantes sentirem-se atraídos a participarem de mercados mais rentáveis.

e) Ameaça de substitutos

Quanto à ameaça de substitutos em nível da relação produtor/engenho, ela não acontece, uma vez que os engenhos beneficiadores têm suas linhas de produção especializadas no produto arroz e não podem optar por outro produto para beneficiamento nas suas máquinas. Alie-se a isso a vocação da terra, típica para o plantio do cereal.

(...) a terra de arroz é praticamente terra de arroz. É difícil o produtor dizer “não vou plantar arroz porque vai surgir outra coisa (...)” (PRODUTOR 5).

A ameaça de substitutos, relatada a seguir por produtores e entidades, é sentida na ponta do varejo com relação às decisões de compra do consumidor, que adquire ou o arroz já beneficiado, ou produtos substitutos como massas, farinhas, pizzas, etc. Nesse sentido, a indústria do arroz é que sente a influência desse comportamento e tem que definir estratégias específicas para esse cenário em sua relação com atacadistas e varejistas. Observe-se:

Eu acho que isso está diretamente ligado ao poder aquisitivo da população. O primeiro fator é a gangorra com relação a preço dos produtos que podem

substituir o arroz, como massas, por exemplo. O segundo fator são os hábitos alimentares, a cultura da população, a mudança de hábitos, e assim por diante. (...) (ENTIDADE 1).

O produtor, especificamente, também sente essa influência, mas por vezes não a considera relevante ou influente no desenvolvimento de suas estratégias comerciais, conforme pode ser verificado abaixo:

Acho que o produtor, de uma maneira geral, não acompanha isso, se estão comprando mais arroz, vendendo mais batata, mais pão. Para a maioria, isso não afeta qualquer estratégia de comercialização (ENTIDADE 5).

Todavia, isso não quer dizer que ações de combate a essas ameaças não sejam praticadas, principalmente capitaneadas por entidades, como é referido na citação a seguir:

Isso está ocorrendo atualmente. No ano passado, existiu o “Coma Arroz”, uma estratégia do IRGA junto ao Governo, porque estudos demonstraram que o consumo do arroz estava caindo ano a ano, e produtos como farinhas, massas, biscoitos, etc. estavam fazendo com que se consumisse cada vez menos arroz. Então, são importantes essas estratégias mostrando o que tem de bom o arroz, que é um produto nosso, com nutrientes, que é bom para o colesterol, etc. Isso existe e influencia toda a cadeia (ENTIDADE 4).

Por fim, concluindo, quanto à ameaça de produtos substitutos, vislumbrada mais na oferta dos produtos em nível de varejo, é trazida à tona a referência de Porter (1986), que descreve que, além da competição interna no setor, as organizações também competem com indústrias que fabricam produtos substitutos. E mais, os substitutos podem reduzir os retornos potenciais de um setor impondo um limite nos preços.

Nesse sentido, ressalta-se que a redução de consumo e as quedas de preço do cereal podem estar relacionadas à ameaça de novos entrantes. Porém, os produtores, por si só, não desenvolvem ações estratégicas individuais para inibir essa ameaça, deixando-as mais a cargo de outros elos da cadeia produtiva.

8.2.2.1 Resumo dos principais resultados encontrados na análise da dimensão competitiva

Elemento de análise	Resumo dos resultados
Poder de barganha dos compradores	<ul style="list-style-type: none"> - O poder de barganha dos engenhos em relação aos produtores é muito forte. - Existem poucos engenhos compradoras em relação ao número de produtores, e mais, elas são organizadas, informadas, possuem um sindicato forte e conhecem muito bem o mercado. - Os engenhos armazenam boa parte da safra colhida no estado, dado a muitos produtores não terem armazéns próprios. Nesse caso os engenhos conseguem girar com o produto antes mesmo de comprá-lo, diminuindo o poder da oferta em caso de escassez de produto e reduzindo o poder de barganha dos produtores. - Por fim, tendo os engenhos parte da safra armazenada, as informações que possuem sobre o mercado são mais precisas.
Poder de barganha dos fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> - O poder de barganha dos fornecedores é considerado menor que o poder exercido pelos compradores, principalmente devido à busca dos produtores de organizarem-se em grupos de compra. - A plantação de lavouras com menos insumos, por parte de produtores menos capitalizados contribui para a redução do poder de barganha dos fornecedores. - O maior problema que os produtores enfrentam junto às compras diz respeito aos prazos de vencimento. Muitos produtores não-capitalizados combinam pagamentos para logo após a colheita. Nesse caso, eles obrigam-se a vender a mesma época seus produtos para cumprir seus compromissos financeiros e assim fazendo com que o preço do cereal diminua neste período.
Concorrência na indústria (setor)	<ul style="list-style-type: none"> - Os produtores não identificam os outros produtores como rivais, mas, sim, como parceiros, e aspectos da competitividade muitas vezes fomentam um comportamento positivo entre a classe. - Somente em épocas de grande oferta pode haver indícios maiores de incremento nessa rivalidade, mas na maior parte do tempo a concorrência é tida como sadia. - Existem no segmento dois grupos estratégicos distintos, os produtores capitalizados e os não capitalizados. Nesse caso as diferenças estratégicas de venda dos dois grupos, comercializando em épocas diferentes, acabam influenciando o preço de venda e, conseqüentemente, um grupo atrapalha a estratégia de comercialização do outro.
Ameaça de novos entrantes	<ul style="list-style-type: none"> - Dada a conjuntura atual do setor, a quantidade de novos entrantes não é considerada muito significativa. - A ameaça de novos entrantes somente é sentida à época de preços altos do cereal. Neste caso os produtores a consideram danosa. - Não ocorre atualmente no setor o desbravamento de novas áreas no Estado, mas a entrada de novos produtores que, por vezes, arrendam campos ou adquirem áreas de outros, ou ainda, são sucessores de empresas familiares.
Ameaça de substitutos	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto à ameaça de substitutos, ela não acontece em nível de relação entre produtor e engenho. - A ameaça de substitutos somente é sentida na ponta do varejo com relação às decisões de compra do consumidor, que adquire ou o arroz já beneficiado, ou produtos substitutos como massas, farinhas, pizzas, etc. - Os produtores não consideram a ameaça existente no varejo como relevante ou influente no desenvolvimento de suas estratégias comerciais individuais. No entanto, entidades do setor desenvolvem ações para tentar conter estas ameaças.

Figura 16 – Quadro resumo dos principais resultados encontrados na análise da dimensão competitiva

Fonte: Elaborado pelo autor

8.2.3 Dimensão Ambiental

Referente à dimensão ambiental, foram verificados os seguintes elementos: Governo e intervenções regulamentadoras, mudança tecnológica e crescimento e volatilidade do mercado. Os resultados encontrados para esses elementos de análise passam a ser descritos a seguir.

a) Governo e intervenções regulamentadoras

Tendo em vista a influência do Governo e suas intervenções na atividade orizícola, os entrevistados de um modo geral relataram a grande influência sofrida pela atividade e o grande peso que as intervenções exercem no processo de comercialização. De um modo geral, as estratégias dos produtores são muito reativas às condições do ambiente, tal qual preconizam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que referem que a formação de determinadas estratégias podem ter um caráter passivo, ou seja, são formuladas tendo em vista uma reação ao ambiente no qual é estabelecida a pauta.

Em consonância com a colocação de Azevedo (1997), que aponta que a comercialização de produtos agroindustriais é particularmente sujeita à ação de políticas públicas por dois fatores, um ligado à regulamentação social e controle sanitário, e outro relacionado à questão de preços e estoques, o arroz é também um produto constantemente monitorado pelo Governo, e sua comercialização fica submissa às políticas agrícolas governamentais.

Todavia, por parte dos entrevistados, dois fatores, ambos ligados a preços e estoques, são referidos como atenuantes nessa influência: primeiro, a descontinuidade das políticas agrícolas do Governo; segundo, as liberações para importação de arroz proveniente do Mercosul e países terceiros ao bloco³.

Quanto à questão da descontinuidade tanto para produtores quanto para entidades, o problema maior consiste na falta de recursos do Governo Federal para o auxílio à agricultura. Nesse sentido, o cumprimento de uma política equilibrada, respeitando a questão da regulamentação social e o controle sanitário dos produtos, perde força, deixando o mercado à mercê de outras influências, como pode ser visto a seguir:

³ As descontinuidades das políticas agrícolas dos Governos e a questão da importação são mais aprofundadas nas dimensões sobre mecanismos de comercialização e internacionalização do produto no decorrer deste trabalho.

Influencia muito, a política agrícola é fundamental. Lamentavelmente, nós não temos até hoje uma política agrícola definida, nós temos a política do ano, de acordo com quem está sentado lá (...) (PRODUTOR 2).

Nós sempre temos tido problemas quando o Governo entra no mercado. Sempre que o estoque se eleva demais na mão do Governo, embora nós tenhamos consciência de que ele tem que ter um estoque regulador, porque o arroz é um produto da cesta básica, as intervenções do Governo fazem com que o mercado às vezes achate o produtor mesmo não havendo alteração do preço do saco de arroz dentro do varejo. Então, as intervenções que nós temos visto do Governo quando da disponibilização do seu estoque regulador em geral são prejudiciais, interferem fazendo com que mudemos a estratégia de venda (...) (ENTIDADE 2).

Existe o reconhecimento de que normalmente os melhores preços do cereal ocorrem no segundo semestre do ano. Assim, produtores que conseguem suportar o carregamento de estoques, por vezes, traçam suas estratégias de venda postergando a comercialização. Neste sentido, financiamentos e intervenções do Governo alicerçam a comercialização ou adquirindo estoques, ou ainda financiando a comercialização.

Embora, na prática, esta seja uma política inconsistente, o propósito é fornecer subsídios financeiros ao produtor para que ele possa buscar uma melhor remuneração comercializando seu produto na entressafra. Tal constatação é referida a seguir, demonstrando a expectativa que a classe produtora apresenta perante os anúncios dos instrumentos governamentais para compra ou financiamento de safra.

(...) O produtor sabe que sempre em outubro é o melhor preço, então não vende tudo, fica esperando que de repente o Governo faça uma compra, ou que mude alguma coisa, lhe dê uma mão em CPR ou em AGF, e aí toda a classe fica lutando, e a gente fica esperando, torcendo, e esperando mais (PRODUTOR 6).

Outro fator ressaltado diz respeito à liberação das importações dentro da política agrícola governamental. O Governo Federal possui compromissos com os países-membros do Mercosul, e as produções principalmente do Uruguai e da Argentina acabam adentrando no país e concorrendo com o produto nacional., normalmente em condições tributárias desvantajosas.

Todavia não existem somente críticas às intervenções do Governo nas respostas dos entrevistados. Também ocorrem os que as interpretam como positivas, ressaltando aspectos como o de renegociações de dívidas que aliviam o fluxo de caixa dos produtores no curto prazo, como pode ser observado abaixo.

Eu acho que o Governo tem ajudado bastante na comercialização. Em 2006, o Governo fez uma renegociação de dívidas, ajudou bastante a comercialização do arroz (...) (PRODUTOR 3).

Por fim, complementando a análise, observa-se que há um entendimento segundo o qual o governo irá gradualmente exercer menos influência direta no setor através de políticas intervencionistas. Dadas as pressões mundiais, em busca de igualdade de condições de comércio na economia globalizada, e dadas as dificuldades financeiras do Governo brasileiro, que tornam difícil a alocação de recursos mais significativos no orçamento da agricultura, observa-se uma tendência de retirada gradual da intervenção financeira direta do governo na produção de arroz. Todavia, isso não representa a saída total, mas, sim, a criação de novos mecanismos de intervenção que não onerem tanto o caixa do Tesouro como os atuais. A citação a seguir referenda essa constatação.

(...) Eu diria que, no futuro, ela será cada vez menor. Realmente, a tendência dos governos é se retirarem dos mercados ainda que de produtos de alimentação básica, produtos de primeira necessidade, mas, sempre que possível, os governos vão procurar ficar fora, embora nunca vão poder se retirar totalmente (ENTIDADE 1).

Comparando o referido no embasamento teórico sobre a influência do Governo e as intervenções governamentais na formação de estratégia, observa-se a consonância com o descrito por Day (1990), que faz referência sobre o Governo poder interagir no mercado exercendo diretamente um papel comercial de compra-e-venda. Tal afirmação contempla o que ocorre no setor. Entretanto, a questão que mais chama a atenção diz respeito às inconsistências das ações das políticas públicas, o que, por sua vez, acaba prejudicando a avaliação totalmente positiva ou totalmente negativa do papel exercido pelo Governo no setor.

b) Mudança tecnológica

Questionados sobre a questão das mudanças tecnológicas, os entrevistados focaram mais suas respostas nos incrementos tecnológicos disponibilizados por entidades como IRGA e EMATER, que, quando adotados, vêm possibilitando um incremento significativo na produtividade por hectare das safras colhidas no Estado. Nesse sentido, a tecnologia ficou mais atrelada ao incremento de produção e conseqüente queda de custo unitário. Tal situação reflete-se na comercialização, inferindo custos menores de produção e um incremento na oferta no mercado. Essa constatação é observada na citação abaixo:

Eu acho que são fundamentais as mudanças tecnológicas, e elas estão influenciando exatamente com o aumento da produtividade, permitindo um custo de produção por unidade menor e, em conseqüência, atendendo à rentabilidade do produtor e ao objetivo do Governo, que é fazer com que o povo tenha comida barata (...) (ENTIDADE 1).

Com a implementação por parte dos produtores de projetos como o Projeto 10⁴, muitas lavouras passaram a obter incrementos de até 50% por hectare. No entanto, esse incremento de produtividade acarreta duas conseqüências à comercialização. A primeira, uma maior oferta de produto, como descrito abaixo:

(...) As inovações tecnológicas pelos órgãos de pesquisa têm o lado positivo no sentido de gerar um incremento de produto na mão do produtor, mas têm gerado também um incremento de produto muito grande no mercado, fazendo com que o consumo não chegue a tempo, sendo um depreciador de mercado (ENTIDADE 2).

E, a segunda, a redução ao longo dos anos do custo de produção por saco de arroz produzido, devido à escala de produção e à remuneração escalonada do custo inicial de implementação. Assim, o mercado abastece-se de mais produtos, com a possibilidade de preços menores em função do custo de produção, como segue:

As mudanças tecnológicas obrigatoriamente incidem sobre redução de custos. Evidentemente elas vão possibilitar ao produtor, num primeiro momento, o aumento do seu investimento; em contrapartida, com o aumento da produtividade, o produtor terá uma redução de custo (...) (ENTIDADE 5).

No entanto, nem todos os produtores adotaram a nova tecnologia, principalmente devido ao seu custo de implantação e à resistência à mudança existente no setor. Nesse sentido, é relevante o aspecto de que a não-adoção de tecnologias como essa podem inviabilizar a atividade de produtores, que, num futuro próximo, terão um custo de produção acima dos preços praticados no mercado, ou seja, não serão competitivos. E, mais, o incremento tecnológico advindo com o sistema de plantio permite que os produtores passem a se preocupar mais com outros aspectos, como qualidade de grão e consumo de água pela lavoura, conforme revelado na citação abaixo:

Hoje, a mudança tecnológica influencia diretamente, tanto que, este ano, a estratégia em quase todo o Estado do Rio Grande do Sul foi voltada para a qualidade de grão. Foi uma estratégia comercial, melhorar a nossa qualidade de grão, plantar variedades que tenham alto padrão de qualidade para buscar um mercado diferenciado (PRODUTOR 3).

Além disso, baseada na qualidade, a tecnologia abre caminhos para a exploração de novos nichos de mercados no Brasil. Surge a possibilidade do desenvolvimento de variedades

⁴ Projeto de alta tecnologia desenvolvido pelo IRGA, baseado na formação de grupos de produtores, supervisionados e orientados por técnicos devidamente capacitados, prevendo o planejamento prévio e o acompanhamento mútuo das lavouras, preconizando a adoção de tecnologias que têm influência decisiva no resultado final, considerando produtividade e racionalização de custos.

que subsidiem a diferenciação de produtos nos engenhos, oferecendo diferentes alternativas ao consumo da população. Fato que é referenciado pela citação a seguir:

(...) Há nichos ótimos no Brasil inteiro - arroz selvagem, carreteiro de lingüiça, *paellas* diversas -, mas toda mudança, mesmo que seja para produzir novos nichos com arroz, novos hábitos alimentares, tem que ter muita tecnologia em cima (...) (ENTIDADE 4).

Outra constatação importante diz respeito à exportação. O excedente de oferta interna força ações da classe produtora na busca por novos mercados, dos quais se destaca a exportação. Esta já se faz sentir com algumas iniciativas e vendas, que tendem a crescer no decorrer dos anos. Esse fato é respaldado pela citação a seguir:

(...) Na medida em que tivermos mais altas produtividades, vamos ser competitivos não só internamente, mas competitivos inclusive para nos inserirmos nos mercados externos, com o potencial grande que o Brasil tem na sua agricultura (ENTIDADE 1).

Relatadas as influências ambientais tecnológicas, observa-se pontualmente que o advento das novas tecnologias no sistema de plantio é o principal aspecto preponderante nas considerações dos entrevistados. Influências que endossam o referido por Day (1990), que diz que nenhuma força competitiva está imune ao incessante efeito da tecnologia, e, nesse sentido, o equilíbrio entre clientes e fornecedores pode ser alterado de acordo com mudanças tecnológicas, fato que ocorre hoje no contexto da atividade.

c) Crescimento e volatilidade do mercado

Quanto ao crescimento do mercado, há o entendimento entre os entrevistados de que o mercado consumidor ou está estagnado ou está em processo de redução, conforme observado na citação a seguir:

(...) Então, no momento em que se teve uma redução no consumo e um aumento de oferta, isso influenciou diretamente no preço do produto, e o mercado fica sempre à mercê dessas coisas (...) (PRODUTOR 5).

Todavia, tal constatação não confere exatamente com as informações divulgadas pela CONAB (Tabela 4), na qual se observa que o consumo de arroz vem aumentando, mas a taxas vegetativas, acompanhando o crescimento da população. De certo modo, existe um contrasenso entre o conteúdo das entrevistas e o divulgado pela instituição. No entanto, conforme

demonstrado na mesma tabela e endossado pelos produtores, observa-se que a importação do cereal vem prejudicando ainda mais uma oferta interna crescente, como segue:

(...) Além disso, ainda temos as importações, que estão afetando a comercialização. É uma das coisas que o produtor não consegue entender, o porquê disso (...) (PRODUTOR 3).

O fato é que os produtores visualizam dificuldades para a comercialização de produtos tendo em vista o excedente de estoques adquirido nos últimos anos. Tal excedente, demonstrado na Tabela 4 como estoque final, acaba transpondo um ano safra para outro e influenciando diretamente o estabelecimento de preços menores na abertura da safra seguinte.

No quesito volatilidade do mercado, sua influência é muito presente na comercialização, dificultando um planejamento prévio. Além da usual sazonalidade de preços do produto, outros elementos como clima, instabilidade das políticas governamentais e importações, por exemplo, dificultam a visualização de um cenário de longo prazo. O produtor fica à mercê de condições mercadológicas, climáticas, dentre outras, sobre as quais ele não tem muito controle, principalmente com referência ao preço futuro que deverá ser pago por saco do cereal. Esse fato é elucidado, como disposto abaixo:

Isso influi bastante. Volta a questão da política agrícola, os países desenvolvidos têm uma política agrícola definida (...) coisa que nós não temos aqui no Brasil. Então, hoje eu considero plantar uma aventura, porque é uma atividade de alto risco, a céu aberto. Planta-se e não se sabe se vai colher, fica-se sujeito até a última instância a ter problema climático. Não se tem um seguro agrícola, uma política definida condizente com a atividade. O produtor está exposto a um risco, não tem uma política agrícola definida, e isso tudo pesa. E aí vem a dificuldade de poder fazer um planejamento ou uma estratégia a longo prazo (...) (PRODUTOR 2).

Todavia, a volatilidade nesse cenário tem a característica de não ser baixa ou mesmo gradual, mas acentuada em situações de baixa imprevisibilidade, nas quais os produtores precisam estar muito atentos e ter agilidade em suas decisões, como é elucidado na citação abaixo:

(...) O mercado do arroz é altamente volátil, não tem uma estabilidade lenta, gradual, estável, e o produtor, mais do que nunca, em função dessa característica de mercado, tem que ter uma boa estratégia, tem que ter um bom planejamento, porque, nos últimos anos, tem acontecido muito curto prazo de preços atrativos (...) (ENTIDADE 5).

8.2.3.1 Resumo dos principais resultados encontrados na análise da dimensão ambiental

Elemento de análise	Resumo dos resultados
<p>Governo e intervenções regulamentadoras</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ocorre uma grande influência do Governo e de intervenções regulamentadoras nas estratégias de comercialização dos produtores. - O arroz é um produto constantemente monitorado pelo Governo e sua comercialização fica submissa às políticas agrícolas governamentais. - Dois fatores são referidos como atenuantes nessa influência: primeiro, a descontinuidade das políticas agrícolas do Governo; segundo, as liberações para importação de arroz proveniente do Mercosul. - Existe o entendimento de que, no futuro, o Governo irá, gradativamente, exercer menos poder de intervenção.
<p>Mudança tecnológica</p>	<ul style="list-style-type: none"> - As mudanças tecnológicas presentes no contexto da lavoura arrozeira dizem mais respeito à questão do incremento de produção e produtividade das lavouras do que a aspectos diretamente ligados à comercialização. - Incrementos de novas tecnologias de produção vêm colaborando com um significativo incremento de produtividade por hectare, diminuindo os custos de produção. Todavia, a implementação é cara, e muitos produtores ainda não aderiram a ela. - Existe o entendimento de que os produtores que não adotarem essas tecnologias poderão, no futuro, ter sua atividade inviabilizada.
<p>Crescimento e volatilidade do mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existe o entendimento entre os entrevistados de que o mercado consumidor ou está estagnado ou está em processo de redução. Porém, isto não é comprovado pelos dados da CONAB. - Perante a volatilidade, é entendido que sua influência é muito presente na comercialização, dificultando um planejamento prévio por parte dos produtores. Elementos como clima, instabilidade das políticas governamentais e importações, por exemplo, dificultam a visualização de um cenário de longo prazo.

Figura 17 – Quadro resumo dos principais resultados encontrados na análise da dimensão ambiental

Fonte: Elaborado pelo autor

8.2.4 Dimensão Processo

Nesta dimensão, foram considerados os seguintes elementos componentes das teorias sobre formação de estratégia: estratégias planejadas *versus* realizadas, estratégias deliberadas *versus* emergentes, estratégias implícitas *versus* explícitas e estratégias formalizadas *versus* não formalizadas. Os resultados encontrados para esses elementos de análise são descritos a seguir.

Percebendo a idéia de estratégia planejada como um meio de configurar uma relação futura entre a empresa e o ambiente, isto é, planos capazes de antecipar a mudança de modo a fazer face aos desafios propostos e, por outro lado, às estratégias realizadas, como a relação existente entre a empresa e o ambiente, isto é, a posição adquirida pela empresa como resultado de ações passadas, os entrevistados, tanto entidades, quanto produtores, dividiram opiniões nas respostas. Parte deles defende a idéia que traz à tona a influência de comportamentos passados como influentes no processo; já outra parte pondera mais a

influência do contexto atual. Ambas as constatações podem ser visualizadas nas duas citações a seguir:

A história se repete, e o passado, em termos de comercialização, é importante (...) (ENTIDADE 2).

Em primeiro lugar, cada ano é um ano. Dificilmente há dois anos iguais, portanto, toda vez que se vão ver comportamentos passados e adotar uma política para aquele ano, na maioria das vezes, não dá certo, porque o produtor é imediatista, até por necessidade, ele tem pouca memória (...) (ENTIDADE 3).

Por outro lado, há ainda os que se expressaram nos dois sentidos, como segue:

As duas são verdadeiras. Acho que o produtor tem que procurar sempre trabalhar com o histórico, no entanto, seja pela importação, como já falamos, tem que estar antenado, porque o mundo está globalizado e vem mudando rapidamente a cada ano (...) (PRODUTOR 5).

Assim, considerando esse elemento da dimensão do processo, não existe um consenso entre as estratégias do setor, ou seja, estas não são totalmente planejadas em função de comportamentos passados e nem surgem exclusivamente em relação a um contexto atual. Dessa forma, pode ocorrer uma sinergia com o que Hax e Majluf (1988) dizem sobre a formação da estratégia, ou seja, que ela se torna um meio-termo delicado entre aprender do passado e traçar novas direções que conduzam a organização para o futuro, considerando o passado.

Observando a questão de que estratégias deliberadas são as que se realizam tal como foram explicitamente planejadas, através de um processo controlado, e estratégias emergentes são padrões de ações consistentes realizadas apesar de (ou na ausência de) intenções, observa-se também a divisão de opinião entre os entrevistados. Para alguns, a emergência de estratégia, tendo em consideração a decisão em cima do contexto, toma força em função da volatilidade do cenário, como segue:

(...) O mercado do arroz é muito instável. Hoje, se lê qualquer mercado de outra *commodity*, mas o do arroz ninguém lê certo. Cada dia é um dia, cada ano é um ano, é impressionante (...) (PRODUTOR 3).

Por outro lado, a deliberação, tendo em vista o que se aprendeu com o passado, também é importante, dada, por exemplo, a idéia de não repetir erros já cometidos, como pode ser observado abaixo:

(...) Um exemplo recente: na safra 2003/2004, que o arroz valeu 38, 40 reais, o produtor achou que nunca mais baixaria, que estava tudo resolvido, e adotou a estratégia errada novamente, em dois anos seguidos. Mas isso já aconteceu 50 vezes ao longo de 20, 30 anos. Então, se nós olhássemos realmente o passado

num período de tempo mais longo, talvez se pudessem estabelecer estratégias mais adequadas (...) (ENTIDADE 3).

Finalizando a análise deste elemento, observa-se que, tal qual disserta a teoria (MINTZBERG E WATERS, 1985) sobre a realidade da estratégia, em que estratégias puramente deliberadas e puramente emergentes são situações extremas, o que acaba ocorrendo no setor é um híbrido entre as duas situações.

Quanto às estratégias serem explícitas ou implícitas, elas se caracterizam junto aos produtores mais pela implicidade ligada ao pensamento estratégico do decisor do que pela explicitidade. Veja-se:

Eu acredito, ao menos é a realidade que eu percebo, que está muito mais ligada ao pensamento estratégico do decisor (PRODUTOR 5).

No entanto, é referenciado que, em alguns casos, ocorre a formalização. Nestes casos, existe o relato da estratégia em documentos, mesmo que ela fique vinculada mais à elaboração de um cronograma-orçamento financeiro do que a uma planificação mais ampla e elaborada. Observe-se:

(...) Vou substituir esse planejamento por escrito por fluxo de caixa projetado. Eu acho que o produtor bem organizado trabalha com um fluxo de caixa, conseqüentemente, ele vai adotar uma estratégia mais planejada (...) (ENTIDADE 5).

Todavia, a regra geral é no sentido de que as estratégias do setor são mais vinculadas ao pensamento estratégico, tal qual o descrito por Gluck, Kaufman e Walleck (1982), que colocam que a estratégia tende a existir sem planejamento e mais centralizada à alta administração.

Por fim, considerando especificamente a formalização da estratégia no segmento, como já foi verificado na análise sobre implicidade e explicitidade, as estratégias comerciais, em sua maioria, não são formalizadas. Os casos em que ocorre uma espécie de formalização é quando são elaborados cronogramas-orçamentos financeiros. Exemplificando:

Em geral ela é muito centralizada no produtor que não formata documento. O percentual de produtores que realizam documentos formatando e contratando toda uma política de venda, um pensamento estratégico, é muito pequeno (...) (ENTIDADE 2).

Assim, fica comprovada a correlação abordada na teoria sobre estratégia de que a implicidade é mais comum em empresas de pequeno porte, fato que fica evidente também

junto aos produtores normalmente constituídos como empresas de pequeno porte ou individuais.

8.2.4.1 Resumo dos principais resultados encontrados na análise da dimensão processo

Elemento de análise	Resumo dos resultados
Estratégias planejadas <i>versus</i> realizadas	- Não existe um consenso sobre as estratégias comerciais serem totalmente planejadas em função de comportamentos passados e nem surgirem exclusivamente em relação a um contexto atual. O que ocorre é um meio termo entre aprender do passado e traçar novas direções para o futuro em função de experiências anteriores e das novas realidades..
Estratégias deliberadas <i>versus</i> emergentes	- Ocorre no setor um híbrido entre as duas situações. As estratégias são emergentes em função das nuances do mercado e deliberadas em função do aprendizado advindo do sucesso de ações passadas.
Estratégias implícitas <i>versus</i> explícitas	- A caracterização principal é que as estratégias do setor têm um caráter mais implícito, ligado ao pensamento estratégico do decisor. Todavia, traços de explicitidade são encontrados quando da formalização de cronogramas-orçamentos financeiros.
Estratégias formalizadas <i>versus</i> não formalizadas	- Normalmente as estratégias não são formalizadas. Os casos em que ocorre uma espécie de formalização é quando são elaborados cronogramas-orçamentos financeiros.

Figura 18 – Quadro resumo dos principais resultados encontrados na análise da dimensão processo

Fonte: Elaborado pelo autor

8.2.5 Dimensão Relacionamento

No que concerne à dimensão relacionamento, foram considerados os seguintes elementos: relacionamento entre produtor e engenho, confiança e/ou desconfiança entre as partes e vendas repetitivas entre as partes. Os resultados encontrados para esses elementos de análise passam a ser descritos a seguir.

A questão do relacionamento entre produtor e engenho consiste em um aspecto bastante relevante na formação de estratégia por parte do produtor. De certa forma, o bom relacionamento entre as partes gera confiança, credibilidade, segurança e, por vezes, outros benefícios, como adiantamentos e empréstimos ao produtor por ocasião de alguma necessidade, como pode ser observado a seguir, na citação.

(...) Quanto mais próxima for a relação com o engenho, mais favorável vai ser a comercialização (...) (PRODUTOR 5).

Pelo lado do engenho, também o relacionamento cria vínculos de fidelização, pois, em momentos de redução de oferta no mercado, a empresa pode abastecer-se junto a produtores parceiros, como segue:

(...) O engenho hoje busca uma fidelização quanto à constância de oferta. Claro que a questão preço/mercado é preponderante, mas ele procura e fideliza aquele cliente com quem ele possa contar no momento de falta de mercado (...) (ENTIDADE 2).

A busca por uma maior fidelização vem à tona nesse aspecto. Produtores e engenhos buscam diminuir suas desavenças comerciais, acreditando mais em uma relação em que ambas as partes obtêm vantagens, diminuindo assim os custos de transação referidos por Williamson (1996). Porém, dado o comparativo do poder de barganha dos engenhos e do poder de barganha dos produtores (PORTER, 1986), muitos orizicultores não reconhecem essa relação como de parceria, crendo sempre que, de algum modo, são enganados pelos engenhos. Tal constatação deve-se à assimetria existente entre as partes e vem ao encontro do já relatado sobre baixo poder de barganha que os produtores possuem perante os engenhos.

Nesses casos, o que ocorre é que os produtores aceitam a aproximação com determinados engenhos a fim de diminuir os riscos de inadimplência, atrasos e discordâncias na classificação da qualidade do produto junto a empresas que eles desconhecem e pelas quais nutrem alguma desconfiança. Esse fato pode ser comprovado na citação abaixo:

(...) O ideal é que as duas partes tenham ganhos, e temos observado que, nesse contato direto produtor e indústria, a indústria, por ser mais forte, acaba levando vantagem. (...) o produtor tem medo de perder este filão de vender (...) e acaba, entre outras coisas, engolindo sapos (...) (ENTIDADE 4).

Na aproximação e incremento da relação entre produtor e engenho, por vezes, os engenhos prestam serviços adicionais aos produtores, como empréstimos, adiantamentos financeiros e estocagem. Isso, se por um lado auxilia momentaneamente o produtor, por outro, prejudica o poder de barganha deste no médio e longo prazos, deixando-o mais fragilizado, como é exemplificado a seguir:

(...) O relacionamento entre o produtor e o engenho é importante, até porque os engenhos, muitas vezes, acabam sendo também financiadores dos produtores, acabam fazendo adiantamentos para ajudar o produtor num determinado momento em que ele tem dificuldade de caixa e não tem a mercadoria colhida para vender (...) (ENTIDADE 1).

O fato é que a maior ou menor intimidade na relação traz uma conotação importante na disputa do mercado quando ocorrem situações desfavoráveis a alguma das partes. Também é importante entender que a relação de dependência de ambos atores é muito grande, pois as plantas industriais dos engenhos são especializadas em beneficiar apenas arroz, e os

produtores praticamente não possuem alternativa de venda para o seu produto a não ser os engenhos.

Devido a essa necessidade de coexistência, não existe unanimidade no sentido de que a proximidade da relação entre as partes é pautada somente por bons elementos. Existem respondentes que acreditam que a relação com os engenhos é considerada muito prejudicial e é um elemento que compromete a boa comercialização do cereal por parte dos produtores. Isso é demonstrado na opinião a seguir:

Afeta terrivelmente. (...) O arroz a depósito, hoje, que estimamos em 40% da produção do Rio Grande do Sul, torna-se matéria prima, capital de giro para a indústria, que, ao invés de ir ao mercado adquirir produto e formatar o preço, beneficia o arroz que está a depósito. Então, esse é o primeiro grande fator que compromete a comercialização de arroz no Rio Grande do Sul (...) (ENTIDADE 5).

Complementando, é observado no contexto setorial que está ocorrendo uma busca por uma maior fidelização entre as partes, produtor e engenho, embora, na opinião de alguns, essa aproximação possa ser mais prejudicial dado o maior poder de barganha dos engenhos. No entanto, o relacionamento entre as partes gera confiança, credibilidade, segurança e, por vezes, outros benefícios como adiantamentos e empréstimos ao produtor por ocasião de alguma necessidade. A busca por essa aproximação distancia as transações no setor, no entendimento de Willianson (1996), que diz ser uma relação de puro mercado, aproximando-a de uma formatação mais hierarquizada, sugerindo assim uma maior economia com custos de transação.

No que diz respeito à confiança entre as partes, ela é de extrema importância na relação comercial. Os produtores elegem para quem vão vender os seus produtos, não somente pelo fator preço, mas principalmente na certeza de uma negociação justa e segura. Normalmente os produtores não realizam negócios com quem não confiam, buscando sempre a relação com os parceiros tradicionais, como é revelado abaixo:

(...) Como existe uma fidelização, as pessoas confiam mais, mesmo em detrimento de preços. Geralmente se vai averiguar a saúde financeira da empresa. Se existem alguns comentários, alguma coisa a seu respeito, já se fica meio receoso, ou não se vende, ou se vende pouco (...) (PRODUTOR 4).

Assim como a desconfiança pode impedir a realização de um negócio com um determinado engenho, também os produtores têm que passar credibilidade aos engenhos, entregando o produto conforme o combinado, na quantidade certa e nas condições preestabelecidas. O maior teste à confiança dos produtores perante os engenhos diz respeito à venda a prazo, quando o produto é entregue e são combinados pagamentos a preços certos

futuros, por exemplo, 30 ou 60 dias. Nesses casos, geralmente, o orizicultor obtém uma melhor remuneração por saco, mas fica à mercê da confiança de que o pagamento se dará nas datas acordadas. Isso não significa que não existam documentos que comprovem a transação e que o descumprimento das condições não seja passível de ações judiciais, mas, devido ao fato de as margens praticadas na cadeia produtiva serem muito pequenas, qualquer inadimplência ou atraso pode comprometer em muito o bom andamento da atividade do produtor. A citação abaixo ressalta esse aspecto:

(...) eu acho que existem duas desconfianças (...) uma com relação à solidez da indústria, que hoje está muito amenizada, porque as grandes maiorias dos negócios são feitos à vista, com 48 horas, 72 horas. Isso minimiza muito o problema, mas, quando têm partidas grandes e o produtor, para remunerar um pouco melhor o produto, dá prazo. A confiança é extremamente importante, ele só negocia com empresas que tenham essa confiabilidade. (...). A outra desconfiança é com relação às quebras de umidade, de impureza, de balança, de arroz vermelho, de barriga branca, de manchado, de gessado, de amarelo, enfim, a classificação do produto inicial (...) (ENTIDADE 3).

Concluindo, conforme as respostas obtidas, pode-se considerar que os produtores não realizam negócios com quem não confiam, buscando sempre a relação com os parceiros tradicionais. Tal constatação também se reflete na economia dos custos de transação no sentido de reduzi-los.

Em relação à ocorrência de vendas repetitivas, quando atingido um maior grau de fidelização, elas tendem a ocorrer. Essa repetição é comum, poder-se-ia dizer, inclusive, que é quase uma regra. O que pode acontecer é que vendas repetitivas sejam realizadas do produtor para mais de que uma empresa, mas certamente elas ocorrem. Esse é um fato consensual conforme se pode observar na citação a seguir:

Com certeza, eu acho que essa deveria ser quase uma regra, na medida em que houvesse aquilo que nós chamamos lá atrás de fidelização. O produtor sabe que a empresa tal pode absorver mensalmente, ou em determinados períodos, determinado volume da mercadoria que ele tem estocado para venda e vai fazê-lo dentro de um determinado escalonamento. Da mesma forma o comprador vai saber que aquele é um fornecedor com quem ele vai poder contar durante repetidas vezes ou durante todo um ano comercial (ENTIDADE 1).

Outro fator importante aqui diz respeito à estratégia adotada por parte dos produtores de quebrar os lotes de venda por meses, por exemplo. Nesse caso, a venda repetitiva torna-se uma constante e, é claro, sempre para poucos parceiros preestabelecidos.

Existe até em função de se ter uma margem melhor e se manter a média de preços. Então, se escalonar a venda em lotes (...) a tendência das associações de arroseiros é fazer esse escalonamento de vendas (PRODUTOR 3).

Colaborando com a diminuição dos custos de transação, as vendas repetitivas, a exemplo dos outros elementos da dimensão relacionamento, também auxiliam na redução desses custos. E, mais, auxiliam para o distanciamento da relação entre produtores e engenhos, o que é enunciado pela teoria (WILLIANSO, 1996) como uma relação de puro mercado.

8.2.5.1 Resumo dos principais resultados encontrados na análise da dimensão relacionamento

Elemento de análise	Resumo dos resultados
Relacionamento entre produtor e engenho	<ul style="list-style-type: none"> - O relacionamento entre produtor e engenho consiste em um aspecto relevante na formação de estratégia por parte do produtor. Ele gera confiança, credibilidade, segurança e, por vezes, outros benefícios como adiantamentos e empréstimos ao produtor por ocasião de alguma necessidade. - Pelo lado do engenho, o relacionamento cria vínculos de fidelização, pois, em momentos de redução de oferta no mercado, a empresa pode abastecer-se junto a produtores parceiros. - Dado o comparativo dos poderes de barganha das partes, muitos orizicultores não reconhecem essa relação como de parceria, crendo sempre que, de algum modo, são enganados pelos engenhos.
Confiança e/ou desconfiança entre as partes	- A confiança entre as partes é de extrema importância na relação comercial. Os produtores elegem a quem vão vender seus produtos não somente pelo fator preço, mas principalmente na certeza de uma negociação justa e segura, buscando sempre a relação com os parceiros tradicionais.
Vendas repetitivas entre as partes	- Vendas repetitivas são comuns no setor, quase uma regra. O que pode acontecer é que vendas repetitivas sejam realizadas do produtor para mais de que uma empresa, ou seja, para dois ou mais engenhos.

Figura 19 – Quadro resumo dos principais resultados encontrados na análise da dimensão relacionamento

Fonte: Elaborado pelo autor

8.2.6 Dimensão características do produto

Na dimensão características do produto foram considerados os seguintes elementos: característica *commodity* do arroz em casca, sazonalidade de preços e armazenagem própria ou de terceiros. Os resultados encontrados para esses elementos de análise passam a ser descritos a seguir.

Tendo em vista a questão da *commodity*, inerente à maioria dos produtos advindos da agricultura, os entrevistados dão a entender que a não-diferenciação do produto afeta no processo de comercialização, principalmente pela dificuldade de estabelecer reconhecimento para qualidades distintivas de um produto em relação ao outro, especialmente devido ao que alguns produtores apontam como decorrentes de tipos de variedades de sementes plantadas. Quando a oferta do cereal está acentuada, essa agravante se torna ainda maior, pois ocorre a

tendência de um nivelamento por baixo do preço do produto. Esse fato pode ser comprovado na citação a seguir:

Afeta, em função de não ser um produto diferenciado, ser um produto único, ele é a matéria prima. A partir do produtor é que ele vai ser transformado em outros produtos, em outros derivados. O arroz em casca é um só; os outros produtos têm opcionais (PRODUTOR 3).

Nesse sentido, também as oscilações dos preços do cereal são bastante extremas, devido ao produto ter dificuldade de sofrer diferenciações, e a oferta ser considerada como um todo e não dividida em segmentos. A maior possibilidade de o produto obter modificações e, conseqüentemente, conseguir criar diferenciais para obter maior valor agregado está não ao alcance do produtor, mas dos engenhos de beneficiamento, onde novas alternativas de produtos podem ser criadas na transformação da matéria-prima arroz em casca.

Todavia, mesmo com dificuldades, os produtores tentam criar diferenciações para a oferta de seu produto, principalmente quanto à qualidade, como menores índices de impurezas, menor número de grãos quebrados, qualidade nas variedades, etc., como é explicitado a seguir:

Afeta de certa forma, porque, embora o arroz seja efetivamente uma *commodity*, nós temos algumas variedades que estão em processo de constante melhoria. A pesquisa está permanentemente avançando e trazendo novas variedades que sejam resistentes a pragas, resistentes a frio, resistentes a uma série de questões climáticas do ponto de vista do produtor e que, por outro lado, gerem um produto de qualidade para aquilo que o consumidor deseja comprar da indústria (...) (ENTIDADE 1).

No entanto, tal esforço não termina com a característica *commodity* do produto, a exemplo do que ocorre com outros produtos oriundos da agricultura. O que ocorre com o arroz é uma dificuldade de classificação em função da variabilidade de qualidade e de diferentes aspectos técnicos considerados na sua determinação de preço.

Quanto à questão da sazonalidade de preços, este normalmente é um elemento importante para a formação da estratégia comercial. Entretanto, segundo os entrevistados, nos últimos anos, a previsibilidade da sazonalidade não está tão fácil, devido a inúmeros outros fatores presentes no mercado, como, por exemplo, uma política agrícola estável, conforme pode ser visualizado na citação a seguir:

(...) A grande batalha do setor, das entidades de classe, é para que os preços não sejam como são normalmente, um eletrocardiograma, numa hora vale 30, noutra hora vale 16, aí não tem estratégia que sirva. O ideal seria que tivéssemos uma política agrícola adequada, conforme requer o Brasil, como grande produtor de alimentos que é, e que houvesse um tratamento respeitoso e adequado por parte do Governo Federal (...) (ENTIDADE 3).

Em um processo de normalidade, o produtor que consegue manter por mais tempo a posse do produto, postergando a venda para a entressafra, conseguiria uma remuneração melhor para o cereal, como pode ser observado na Figura 4 deste trabalho. Porém, isso não vem sendo uma verdade absoluta nas últimas safras, dadas as imprevisibilidades e as dificuldades de gestão financeira de alguns produtores, como se verifica a seguir:

Quando a oferta é muita para a mesma demanda, o preço é baixo - isso é safra, todo mundo precisa vender para pagar as contas; e, teoricamente, a mesma demanda com uma baixa oferta, o preço é mais alto, todo mundo tenta vender, só que tem gente que não tem fôlego para agüentar até outubro, novembro, dezembro (PRODUTOR 6).

Novamente aqui entra a questão já referenciada anteriormente do gerenciamento financeiro de custos. Neste caso, o produtor que conhece a realidade do seu custo pode, em função da variação do preço no mercado, observar quando o preço praticado está acima do seu custo de produção e efetuar suas vendas. Esse fato é elucidado na citação abaixo:

A falta de estrutura, a falta de posicionamento do produtor é que causa essa variação no mercado, porque, se o produtor tivesse dados dos custos na mão, ele poderia escalonar muito mais a sua produção e manter uma média de preço de vendas (...) (PRODUTOR 3).

Outro fator relevante quanto à consideração da sazonalidade de preços diz respeito à estratégia de escalonar as vendas durante todos os meses do ano. Nesse caso, poderia haver uma maior estabilização da oferta e, conseqüentemente, uma menor variação sazonal de preços, como é sugerido na citação a seguir:

(...) Um planejamento de vendas anual, mês a mês, durante os doze meses do ano, seria melhor para o produtor, seria melhor para a indústria, e ficaria igual como está para o consumidor, que nem sempre se beneficia das quedas de preço ao produtor, mas certamente é penalizado quando há aumentos exagerados dos preços (...) (ENTIDADE 1).

Por fim, considerando o armazenamento, entendido pelos entrevistados como um dos principais agravantes de sua comercialização, a realidade expõe que grande parte dos produtores não possuem armazenagem própria em suas lavouras (75,6%, segundo Oliveira (2006) e acabam tendo que depositar seu produto em armazéns de terceiros, muitas vezes no próprio engenho. Tal fato pode ser comprovado na citação a seguir:

(...) A maioria dos produtores não tem capacidade para armazenar a totalidade da sua produção. E o que acontece? Na época de safra, os produtores são atraídos

pelas grandes indústrias, que dizem “eu busco o teu arroz verde, tu secas na indústria e eu te racho o frete” (...) (PRODUTOR 5).

Tal situação afeta em muito a comercialização, pois retira da mão do produtor um grande poder de barganha que seria a posse física do produto. O cereal depositado nos engenhos pode a qualquer momento ser colocado no mercado, afetando diretamente a produção e aviltando preços.

Neste caso de depósito, o engenho passa a ter um compromisso financeiro com o produtor, com um preço em aberto a ser estabelecido quando este desejar realizar a venda. Como já foi referido, torna-se extremamente caro para o produtor desistir da comercialização e retirar o produto do engenho onde ele está depositado, devido aos custos de frete, secagem, armazenagem, etc.

Para os produtores que possuem armazenagem própria, o risco referido não existe, mas, em contrapartida, eles arcam com o custo de secagem e armazenamento do grão, além dos custos de manutenção de silos e secadores. Todavia, esses produtores garantem um maior poder de barganha, como é evidenciado na citação a seguir:

Muito, porque o poder de barganha é maior para quem tem o produto na sua mão, não está depositado. (...) os outros é que vêm comprar dele. Além de ter um controle maior sobre a qualidade do produto, etc. (PRODUTOR 2).

Para parte dos entrevistados, existe o entendimento de que o não-armazenamento do arroz pelos produtores na sua propriedade, mas no engenho beneficiador, é um dos grandes problemas que o setor enfrenta relativo à falta de poder de barganha, tendo em vista não somente a posse física do produto, mas também informações pertinentes a dados da safra, já que os engenhos sabem o quanto cada produtor colheu.

(...) Um dos grandes fatores que implicam a crise que o setor orizícola vive nesses últimos anos é a questão da armazenagem (...) Se os produtores conseguissem se organizar até em cooperativas, coisa que na soja já se verifica, e não colocar o arroz tão antecipadamente na mão da indústria, seria uma estratégia. (...) Em abril, grande parte da nossa produção já está na mão deles, eles sabem o quanto nós colhemos, o que vai haver de oferta no mercado. Se o arroz estivesse na nossa mão e nós nos organizássemos, poderíamos ajustar melhor a oferta do arroz no mercado (...) (PRODUTOR 5).

O fato é que o investimento inicial e os cuidados com armazenagem são expressivos, principalmente com relação à manutenção da qualidade do grão. Por isso, produtores, apesar de entenderem a importância da armazenagem em suas propriedades, possuem ainda resistências culturais e dificuldades financeiras para a sua implantação.

(...) Claro, tem que ter muitos cuidados, a armazenagem própria requer um conhecimento mais profundo em acondicionamento de grãos. Vê-se muito problema com arroz armazenado, principalmente em silos, secadores (...) (PRODUTOR 4).

Finalmente, a armazenagem vinculada à posse física do produto, como ocorre quando este fica armazenado nos engenhos, está inserida dentro do que El-Ansary e Stern (1972) denominam fluxos de *marketing*. Para eles, a posse física do produto consiste em um dos fatores diretamente correlacionados à questão de poder e coordenação existente dentro de cada canal, fato que endossa o baixo poder de barganha dos produtores junto aos engenhos e para muitos entrevistados é considerado como um dos principais entraves para a obtenção de melhores receitas por parte dos produtores.

8.2.6.1 Resumo dos principais resultados encontrados na análise da dimensão características do produto

Elemento de análise	Resumo dos resultados
Característica <i>commodity</i> do arroz em casca	<ul style="list-style-type: none"> - A não-diferenciação do produto afeta no processo de comercialização do arroz em casca devido à dificuldade de estabelecer reconhecimento para qualidades distintas de um produto em relação ao outro. - A maior possibilidade de o produto obter modificações está não ao alcance do produtor, mas nos engenhos de beneficiamento, onde novas alternativas de produtos podem ser criadas na transformação da matéria prima.
Sazonalidade de preços	<ul style="list-style-type: none"> - A questão da sazonalidade de preços normalmente é um elemento importante para a formação da estratégia comercial. Todavia, nos últimos anos, esta previsibilidade não está tão fácil, dado a vários outros elementos presentes como influenciadores no mercado. - O gerenciamento financeiro de custos é relevado como instrumento importante para programação de vendas em função da sazonalidade de preços. - A estratégia de escalonamento de vendas durante o ano poderia contribuir para uma maior estabilidade de preços.
Armazenagem própria ou de terceiros	<ul style="list-style-type: none"> - Grande parte dos produtores não possuem armazenagem própria em suas lavouras e depositam seu produto em armazéns de terceiros, muitas vezes engenhos. Tal fato, afeta em muito a comercialização, pois retira da mão do produtor um elemento do poder de barganha, que seria a posse física do produto. - O arroz depositado nos engenhos muitas vezes é colocado no mercado, afetando diretamente a comercialização e aviltando preços, antes mesmo de ser comprado junto aos produtores. - O não-armazenamento do arroz pelos produtores na sua propriedade, mas nos engenhos, é um dos grandes problemas que o setor enfrenta relativo à falta de poder de barganha, tendo em vista não somente a posse física do produto, mas também informações pertinentes a dados da safra, já que os engenhos sabem o quanto cada produtor colheu. - As resistências para a instalação de armazenagem própria dizem respeito ao investimento inicial e aos cuidados exigidos com a operação.

Figura 20 – Quadro resumo dos principais resultados encontrados na análise da dimensão características do produto

Fonte: Elaborado pelo autor

8.2.7 Dimensão políticas setoriais

Nesta dimensão, foi analisado o seguinte elemento: influência das entidades representativas do setor. Ressalta-se que as entidades referidas são IRGA, FARSUL e FEDERARROZ. Os resultados encontrados são descritos a seguir.

De um modo geral, as entidades representativas do setor possuem uma acentuada influência na formação de estratégia por parte dos orizicultores. Cada uma voltada à sua especialidade, elas prestam um importante papel de divulgação e orientação. O IRGA mais voltado à divulgação de pesquisas, orientações de custos, informações de mercado, dados de clima, tecnologias, ou seja, subsidiando o produtor na tomada de sua decisão estratégica, como é exemplificado na citação abaixo:

(...) O IRGA influi muito na divulgação dos dados de safra. Quando o IRGA vai anunciar o volume de safra, isso mexe com certeza com o mercado (...) (PRODUTOR 2).

Já a FARSUL e a FEDERARROZ cumprem um papel mais político de defesa da classe, intervindo junto a governos, pressionando outros elos da cadeia produtiva e organizando movimentos reivindicatórios para a defesa da classe, como se nota a seguir:

(...) Eu acho que elas têm sido bastante atuantes (...) a FARSUL e a FEDERARROZ na parte política, nos defendendo em Brasília, ou internamente fazendo reuniões para passar informações aos produtores, às vezes pequenos, que não têm tanto grau de cultura para entender e deixar de lado o conservadorismo, abrir a cabeça (PRODUTOR 5).

A despeito dos diferentes trabalhos das entidades, atualmente elas operam de forma harmoniosa, não se contradizendo entre si, atingindo assim objetivos como uma maior união da classe e o provimento de informações importantes. Para a maioria dos entrevistados, o papel desenvolvido por estas entidades, no que diz respeito à divulgação de informações e orientações aos produtores, é considerado bastante importante, como pode ser observado na citação a seguir:

Elas interferem e influenciam através da boa informação. IRGA, FARSUL e FEDERARROZ hoje tentam passar as informações positivas e a boa informação de mercado, o que vai acontecer com a *commodity* mundial, qual é a projeção dos fatores clima, mercado, dólar, atitude do Governo (ENTIDADE 2).

Todavia, as entidades não tomam a decisão pelo produtor; esta é de cada um, dependendo da sua situação individual, da consideração de outros fatores internos de seu

negócio e de informações advindas de outros públicos influenciadores, como segue a opinião abaixo:

(...) Esses órgãos, através de palestras, através de cursos, têm mostrado aos produtores o melhor caminho a ser seguido. Se for ou não é o melhor, caberá a cada um, depois, na sua análise interna, avaliar (...) (ENTIDADE 4).

Por fim, contrariando a unanimidade, existem produtores que criticam o trabalho dessas entidades, ora por desconfiança, ora por desacordo com os caminhos estratégicos sugeridos, como pode ser observado a seguir:

(...) Então, acho que essas entidades, hoje, deveriam estar muito mais unidas e representarem de maneira mais forte, cobrando esse preço mínimo de 22 reais, porque o mercado não poderia estar abaixo disso. Elas interferem divulgando, mas não agindo sobre isso (...) (PRODUTOR 3).

Concluindo, o papel destas entidades, segundo os entrevistados, é bastante importante na formação das estratégias dos produtores, principalmente no sentido de orientação, divulgação de informações e movimentos reivindicatórios. No entanto, cabe a cada produtor a decisão de acompanhar ou não os caminhos estratégicos comerciais recomendados por elas.

8.2.7.1 Resumo dos principais resultados encontrados na análise da dimensão políticas setoriais

Elemento de análise	Resumo dos resultados
Influência das entidades representativas do setor	<ul style="list-style-type: none"> - As entidades representativas do setor possuem uma acentuada influência na formação de estratégia por parte dos orizicultores. - Elas cumprem um importante papel de divulgação e orientação. O IRGA mais voltado à divulgação de pesquisas, orientações de custos, informações de mercado, dados de clima, tecnologias. A FARSUL e a FEDERARROZ desempenhando um papel mais político de defesa da classe, intervindo junto a governos, pressionando outros elos da cadeia produtiva e organizando movimentos reivindicatórios para a defesa da classe. Todavia, a influência direta das entidades nas estratégias dos produtores depende do caráter individual de cada um.

Figura 21 – Quadro resumo dos principais resultados encontrados na análise da dimensão políticas setoriais

Fonte: Elaborado pelo autor

8.2.8 Dimensão internacionalização do produto

Nesta dimensão, foram considerados os seguintes elementos: importação e exportação de arroz. Os resultados encontrados para esses elementos de análise são descritos a seguir.

A importação de arroz foi apontada, de maneira uníssona pelos respondentes, como influenciadora direta no processo de comercialização de arroz. Além disso, como as quantidades e as épocas de importação são consideradas de difícil previsibilidade por parte dos produtores, esse quesito dificulta ainda mais a previsão do comportamento do mercado. Isso pode ser inferido na resposta abaixo:

(...) Afeta quando nós não temos nenhum controle e ela entra em momentos de dificuldade. No momento em que o mercado está querendo reagir, ou seja, apresentar alguma remuneração ao produtor, o arroz externo, muitas vezes subsidiado (...), tanto do Mercosul quanto de terceiros mercados, entra com valores aviltados em relação ao nosso custo Brasil (...) (ENTIDADE 2).

Normalmente a importação de arroz determina uma redução no preço interno do produto, incrementando a sua oferta e dificultando a efetivação dos planos de comercialização daqueles que postergam a época de venda para conseguir preços maiores. Esse fato é exemplificado abaixo:

A importação compromete notoriamente a formação dos preços internos do produto. No momento em que o mercado interno sobe para um patamar acima de 10 dólares (...) no mês imediatamente seguinte, os preços caem, porque aumentam as importações (...) (ENTIDADE 5).

Parte da responsabilidade do problema ocasionado no mercado interno pela importação é atribuída ao Governo Federal e sua política agrícola. Isso porque o produto importado possui, em seus países de origem – normalmente Uruguai e Argentina –, custos menores de produção em função da menor incidência de impostos proporcionada por aqueles países sobre sua produção. Assim, ocorre no mercado interno brasileiro uma competição dita desleal, que prejudica em muito a competitividade do produto gaúcho, derrubando qualquer tipo de planificação estratégica de médio prazo.

Complementando a análise, é entendido que o país é auto-suficiente na produção do cereal, portanto o arroz importado só vem somar excedentes, como é evidenciado a seguir:

Afeta a comercialização diretamente, porque o nosso país produz a nossa capacidade de consumo e ainda excede isso aí. No momento em que entra mais produto para dentro do país, afeta a comercialização diretamente, ocasiona a baixa de preço (PRODUTOR 3).

Quanto à exportação de arroz, a idéia geral é de que ela é ou pode vir a ser muito importante para o processo de comercialização do cereal, principalmente devido ao fato de colocar em países terceiros os excedentes da produção brasileira. Com isso, a precificação no

mercado interno poderia alcançar patamares um pouco melhores e mais estáveis. É o que se denota abaixo:

(...) a exportação pode nos ajudar a equilibrar o mercado interno, na medida em que nós tivermos excedente de produção, como está acontecendo no mercado brasileiro nos últimos dois anos (...) (ENTIDADE 1).

O incremento da exportação é tido como uma das alternativas estratégicas para o desenvolvimento da orizicultura e é um caminho que vem sendo seguido pelo setor, a exemplo do preconizado por Henkin, Rucatti e Kayser (2005) em trabalho sobre o arroz no Mercosul. Na atualidade, o Brasil exporta mais o grão quebrado para países normalmente pobres ou em desenvolvimento. A exportação do grão quebrado, embora este possa ser considerado um produto de qualidade inferior, auxilia na desova dos excedentes de estoques. Veja-se:

No Brasil, fazia vinte anos que não havia exportação significativa de arroz. Nesses dois últimos dois anos é que nós conseguimos chegar ao número de 400 mil toneladas, com ênfase principal em quebrados. A exportação é um item importante, ela tira muito quebrado do mercado, só que é ainda muito incipiente em nível de Brasil, tanto é que esse número não chega a 5%, 6% da produção nacional (...) (ENTIDADE 2).

Por fim, o panorama observado na internacionalização do arroz em casca não é diferente do quadro geral vislumbrado no agronegócio brasileiro. Conforme descrito por Jank e Nassar (2000), a inserção internacional dos produtos agrícolas brasileiros está em consonância à chamada globalização no agronegócio. Fato que, a despeito das reivindicações setoriais para o bloqueio de importações e incremento das exportações, parece ter de fazer parte do cenário futuro da atividade. Ressalta-se, no entanto, que o produto arroz em casca possui um comportamento muito deficitário na balança comercial, e a busca por uma reversão pode ser objeto de esforços estratégicos mais concentrados por parte dos produtores e entidades representativas da classe.

8.2.8.1 Resumo dos principais resultados encontrados na análise da dimensão internacionalização do produto

Elemento de análise	Resumo dos resultados
Importação de arroz	<ul style="list-style-type: none"> - A importação de arroz é considerada de maneira uníssona como influenciadora direta no processo de comercialização de arroz por dois motivos. Primeiro, por denegrir preços e, segundo, por incrementar a oferta interna. - As quantidades e as épocas de importação são consideradas de difícil previsibilidade por parte dos produtores, tornando mais difícil a previsão futura do comportamento do mercado. - Outro agravante da importação diz respeito à questão tributária, já que o produto importado entra no país com menor carga tributária do que aquela cobrada sobre o produto nacional.
Exportação de arroz	<ul style="list-style-type: none"> - A exportação de arroz é ou pode vir a ser muito importante para o processo de comercialização do cereal, principalmente para os excedentes de produção. - O cenário atual da exportação demonstra que o país vem exportando, para países pobres ou em desenvolvimento, mais o grão de arroz quebrado, que é um produto de baixo valor agregado..

Figura 22 – Quadro resumo dos principais resultados encontrados na análise da dimensão internacionalização do produto

Fonte: Elaborado pelo autor

8.2.9 Dimensão mecanismos de comercialização

Na dimensão mecanismos de comercialização foram considerados os seguintes elementos: instrumentos governamentais para venda (EGF, AGF, CPR, Opções, etc.) e contratos *spot* (à vista) e/ou contratos para vendas futuras. Os resultados encontrados para esses elementos passam a ser analisados a seguir.

Os instrumentos governamentais para venda, na opinião de produtores e entidades, servem muito mais de balizadores da precificação do cereal no mercado do que necessariamente como opções de venda para volumes significativos. Os produtores aguardam o preço de aquisição divulgado pelo Governo Federal para os instrumentos e, então, passam a balizar a sua comercialização. Essa tendência é identificada a seguir:

EGF, AGF, CPR, todas as formas de capitalização do produtor são importantíssimas e vitais na formação das estratégias comerciais, porque fazem com que, no momento em que há depreciação de preço, não se coloque o produto arroz no mercado (...) (ENTIDADE 2).

Usualmente, o balizamento de preços proporcionado pelos instrumentos governamentais ocorre quando o produto está em baixa, fazendo o produtor aguardar e utilizar-se do mecanismo ou posicionar-se mais veementemente na comercialização com os

engenhos, buscando uma remuneração compatível. Os problemas maiores da venda para o Governo consistem em quatro aspectos.

Primeiro, a quantidade de sacos vendida ou financiada é restrita por agricultor. Produtores maiores não conseguem destinar ao Governo partes significativas de sua safra, como segue demonstrado:

Isso é muito importante, é uma pena que essas linhas são muito limitadas, tipo 2 mil sacos por CPF, alguma coisa assim, que às vezes não resolve o problema do produtor (...) (PRODUTOR 6).

Segundo, nem todos os produtores têm acesso a esses instrumentos, devido a problemas cadastrais tanto de natureza financeira quanto de documentação inerente à atividade, como é referido na citação a seguir:

(...) A dificuldade que os produtores encontram aqui é com relação a cadastro (...). Com isso, não têm aprovado o limite de crédito, o que impede que eles busquem essas fontes governamentais de recursos (...) (ENTIDADE 2).

Terceiro, o Governo Federal, por falta de recursos no orçamento para esse destino, não consegue intervir de forma mais decisiva no mercado, comprando volumes mais significativos, como segue o exemplo da citação:

(...) Na hora em que não houver um preço de acordo e se houver recursos do Governo para o produtor segurar o preço, principalmente na época da safra, quando todos precisam de dinheiro, isso segura o preço (...) (PRODUTOR 2).

E, quarto, o arroz adquirido pelo Governo Federal num futuro próximo é revendido ao mercado, tornando-se uma fonte de incerteza da renda agrícola, como refere Rezende (1992). Quando isso ocorre, a comercialização é prejudicada, a exemplo de como é referido a seguir:

(...) Toda vez que o Governo intervém no mercado (...) ele ajuda num determinado momento, mas, num outro momento, esse arroz volta ao mercado. O Governo não come esse arroz, ele volta ao mercado e, muitas vezes, atrapalha bastante o mercado, em épocas inadequadas (...) (ENTIDADE 3).

Todavia, a existência dos instrumentos e a sua aplicação de um modo regrado podem auxiliar o equilíbrio de preços e a oferta do cereal no mercado. No entanto, as inconstâncias nas políticas agrícolas prejudicam em muito o cenário, dada a dependência do setor a esses instrumentos não somente como opção de venda, mas, principalmente, pela sua divulgação para o balizamento de preços.

Por fim, quanto à questão da possibilidade de realizar contratos *spot* ou contratos para vendas futuras, os entrevistados consideram interessante para o setor a prática da venda futura, mas admitem que ela não ocorre com frequência, como é exemplificado a seguir:

Na verdade, esta modalidade de venda futura (...) pouco existe no mercado. Existe uma luta da classe para que isso venha a acontecer (...) (ENTIDADE 3).

No entanto, uma prática presente quanto à venda futura diz respeito à venda de arroz verde (arroz vendido ao engenho ou a terceiros ainda antes da colheita, com pagamento à vista e entrega futura). De um modo geral, os entrevistados não gostam da prática, pois, contribuindo para um aviltamento de preços antes da colheita (a remuneração por saco é bem inferior ao preço do mercado na data), ela prejudica o preço de abertura da safra. Esse fato pode ser observado na citação abaixo:

(...) No caso do arroz, a venda do arroz verde é uma forma especulativa muito nefasta para o produtor. Quando ele busca esse recurso é porque já está com a corda no pescoço (ENTIDADE 2).

Todavia, um regramento para o setor, com a implantação de sistemas formais e justos para venda futura, é considerado interessante principalmente para a capitalização do segmento, pois contratos futuros, além de financiarem o produtor, poderiam ser negociados na Bolsa de Mercadorias e Futuros, trazendo uma maior capitalização e diminuindo a dependência de financiamentos junto ao Governo Federal, conforme é elucidado a seguir:

(...) Existe uma luta da classe para que isso venha a acontecer. (...) Nós deveríamos ter uma bolsa no Rio Grande do Sul, como a de Chicago, dizendo quanto é que vale o arroz, e ter contratos de futuro operando nessa bolsa. Isso seria uma grande estratégia de comercialização para o setor, talvez a maior delas (ENTIDADE 3).

8.2.9.1 Resumo dos principais resultados encontrados na análise da dimensão mecanismos de comercialização

Elemento de análise	Resumo dos resultados
<p>Instrumentos governamentais para venda (EGF, AGF, CPR, Opções, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Os instrumentos governamentais para venda servem mais de balizadores da precificação do cereal no mercado do que necessariamente como opções de venda para volumes significativos. - Os produtores acabam aguardando o preço de aquisição divulgado pelo Governo Federal para os instrumentos e, então, passam a balizar a sua comercialização. - No caso de venda para o Governo, os problemas concentram-se em quatro aspectos. Primeiro, a quantidade de sacos vendida ou financiada é restrita por agricultor. Segundo, nem todos os produtores têm acesso a esses instrumentos, dado a problemas cadastrais. Terceiro, o Governo Federal, por falta de recursos no orçamento, não consegue intervir de forma mais decisiva no mercado. E, quarto, o arroz adquirido pelo Governo Federal num futuro próximo é revendido ao mercado, prejudicando a comercialização em um segundo momento.
<p>Contratos <i>spot</i> (à vista) e/ou contratos para vendas futuras</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto à questão de contratos <i>spot</i> ou contratos para vendas futuras, ela é vista como interessante para o setor, mas não é muito praticada. - Quanto à questão da venda de arroz verde, os entrevistados não gostam da prática, pois esta contribui para um aviltamento de preços antes da colheita e prejudica o preço de abertura da safra. - A consideração de um regramento para contratos futuros no setor, com a implantação de sistemas formais e justos para venda futura, é considerado interessante principalmente para a capitalização do segmento, pois os contratos futuros, além de financiarem o produtor, também poderiam ser negociados na Bolsa de Mercadorias e Futuros.

Figura 23 – Quadro resumo dos principais resultados encontrados na análise da dimensão mecanismos de comercialização

Fonte: Elaborado pelo autor

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, são apresentadas as considerações finais do trabalho. Também são descritos fatores limitantes do estudo, bem como sugestões de direcionamentos a futuras pesquisas que possam contribuir e ampliar os conhecimentos científicos relacionados aos temas tratados.

9.1 CONCLUSÕES

O processo de comercialização de arroz no Estado do Rio Grande do Sul caracteriza-se principalmente pela relação comercial de venda entre produtores e engenhos. Ações intervencionistas do Governo através dos instrumentos de políticas públicas, tal quais os referidos por Santos (2005) e descritos no referencial teórico deste trabalho, que possam servir para adquirir produtos diretamente dos produtores, são considerados pela categoria mais como balizadores de preços de mercado na relação comercial com os engenhos do que necessariamente como uma opção de venda ao poder público. Isso se deve não somente à diminuição ao longo dos últimos anos das intervenções do Governo no setor, mas também às discontinuidades das políticas públicas, que refletem que, se em algum momento o Governo adquire o produto, em outro ele vai vendê-lo novamente ao mercado, sendo assim, absorvido pelos engenhos.

Ocorre uma dependência significativa entre os produtores e os engenhos. No entanto, a equidade de poder de barganha é bastante desproporcional a favor do engenho, principalmente devido à descapitalização de muitos produtores e perante a diferença numérica existente. Enquanto 282 engenhos ativos atuam no mercado gaúcho, o montante de produtores chega a 11.960 (OLIVEIRA, 2006).

Outro fator inerente ao processo de comercialização diz respeito à figura do corretor, que intermedeia os negócios entre o produtor e o engenho. Por vezes, ele representa o “braço comercial” do produtor, revelando as opções de comercialização. Tal aspecto ocorre pelo fato de muitos produtores serem mais especializados na produção propriamente dita do que nos aspectos comerciais do seu negócio.

É possível identificar que ocorrem quatro estratégias de comercialização desenvolvidas pelos produtores, quais sejam, (a) planejamento da época de venda buscando a adequação financeira para o pagamento de compromissos com fornecedores; (b) otimização

de receita tendo em vista as altas de preço na variação sazonal da *commodity*; (c) distribuição das vendas anuais em parcelas semelhantes ao longo do ano, buscando a redução de riscos dada a característica de instabilidade de preço e; (d) utilização de compradores “fiéis”, reduzindo riscos de inadimplência e discussões sobre desconformidades dos produtos, identificado este como sendo um aspecto bastante relevante. Ressalta-se que, de maneira geral, todas essas estratégias, em maior ou menor grau, são reativas em função da estrutura da indústria.

Também foram identificados dois grupos estratégicos de produtores. O primeiro de produtores “capitalizados” e o segundo de produtores “não capitalizados”. Tal classificação baseia-se no conceito de Porter (1986, p.133), que define grupo estratégico como: “*Um grupo de empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica, ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas*”.

As estratégias A e D são comuns ao grupo estratégico identificado como não capitalizados. Neste caso, os produtores não buscam uma melhor remuneração financeira, mas, sim, o cumprimento de obrigações. Os produtores ficam mais à mercê do preço de mercado à época e não conseguem desenvolver ações estratégicas de maior imposição junto ao mercado comprador.

Por outro lado, as estratégias B, C e D estão presentes no grupo estratégico identificado como capitalizados. Este grupo desenvolve sua comercialização ora buscando um escalonamento mensal de vendas pelo cereal, e assim optando por uma estratégia mais segura, já que aproxima sua remuneração por saco do preço médio anual do cereal, e ora observando o mercado e buscando o melhor momento de preço do arroz para a comercialização da maior parte de suas safras. É importante ressaltar que normalmente - e isto não é uma regra, mas uma tendência - os melhores preços ocorrem a partir do segundo semestre do ano, na considerada entressafra.

O grupo estratégico capitalizado apresenta uma característica um pouco mais impositiva no desenvolvimento de suas estratégias de comercialização e, conseqüentemente, obtém ganhos mais significativos na precificação de seu produto. A diferença entre escalonar a venda durante o ano e buscar o melhor momento de venda encontra-se no risco, pois, se por um lado o preço médio é quase garantido, por outro pode-se encontrar ou não o momento ideal de venda. Por exemplo, o produtor pode esperar para vender em novembro, e o melhor preço do ano ter acontecido em setembro.

Ressalta-se que a estratégia de utilização de compradores fiéis, comum aos dois grupos estratégicos, advém de experiências anteriores dos produtores que muitas vezes

sofreram com a inadimplência na venda de seus produtos. Todavia, notadamente o grupo estratégico dos capitalizados, em relação ao outro grupo, possui uma vantagem competitiva um pouco maior junto aos engenhos. Pela questão financeira, eles se tornam menos dependentes e, conseqüentemente, conseguem realizar melhores negociações.

Caracterizando as diferenciações dos dois grupos estratégicos em relação aos elementos de análise abordados neste trabalho, pode-se concluir que, pelo motivo de o grupo capitalizado ser menos resistente às mudanças, possuir uma característica mais empreendedora, ter um poder de barganha maior junto aos compradores e fornecedores, ser menos dependente de recursos do Governo Federal e possuir armazenagem própria em suas lavouras, ele tende a obter maiores chances de atingir melhores resultados na atividade do que o grupo não capitalizado, que não possui as mesmas características.

Os elementos apontados justificam que o grupo dos produtores não capitalizados, por ser um tanto mais resistente a mudanças e menos empreendedor, pode restringir oportunidades de resultados melhores. Isto se deve não somente à questão cultural, mas também à falta de recursos para investimento. As instituições de pesquisa, como IRGA e EMBRAPA, disponibilizam à produção da lavoura uma série de incrementos tecnológicos que possibilitam aumentos substanciais de produtividade por hectare e, conseqüentemente, uma drástica queda nos custos unitários de produção. Entretanto, como essas medidas exigem um substancial investimento inicial, os produtores não capitalizados não possuem recursos para tal, tornando-se resistentes a essas evoluções.

Também os produtores não capitalizados possuem um menor poder de barganha junto aos compradores e aos fornecedores. Com relação aos fornecedores, isso ocorre devido à falta da possibilidade de pagamento dos insumos à vista e à necessidade de financiá-los para um prazo posterior ao período de colheita. Esta situação ainda se agrava devido ao fato de muitos desses produtores estarem excluídos, por motivo de cadastro, da possibilidade de obterem financiamentos oficiais do Governo Federal junto aos bancos. Neste caso, o fornecedor acaba por financiar o plantio estabelecendo prazos de pagamento para a época da colheita, o chamado prazo-safra.

A fim de reduzir esta necessidade de capital, por vezes, os produtores plantam com menos insumos. No entanto, isso pode comprometer a quantidade de grãos colhida por hectare.

Perante os engenhos, os produtores não capitalizados possuem um poder de barganha ainda menor. Pela necessidade de capital para honrar com compromissos,

submetem-se a condições desprivilegiadas na negociação e sucumbem mais às exigências dos compradores.

Outra importante circunstância agravante diz respeito ao fato de esses produtores não possuírem armazenagem própria em suas lavouras. No caso de muitos, o arroz colhido é remetido aos engenhos para depósito. Assim, os engenhos obtêm a posse física do produto, e, devido aos altos custos que envolve o seu deslocamento, estabelece-se o compromisso de que a comercialização será com eles efetivada. Nesse caso, os engenhos garantem antecipadamente a matéria-prima, conseguem girar com o estoque antes mesmo de pagar o produto, com o que fidelizam o produtor pelo menos até a próxima safra.

Por fim, este grupo de produtores ainda é mais dependente dos recursos disponibilizados pelo Governo Federal pelos instrumentos de venda. Isso ocorre no caso dos produtores que não estão alijados do acesso ao crédito, que dimensionam seu plantio de acordo com os recursos que terão disponíveis. O maior problema diz respeito às inconsistências dos recursos em termos de prazo de liberação, valores totais alocados pelo governo para o produto arroz e montante de volume disponibilizado a cada produtor.

Quanto aos fatores analisados como influentes no processo de formação das estratégias comerciais dos produtores e classificados pela metodologia proposta dentro das dimensões de análise, cada uma delas apresenta características importantes e distintas em sua influência no processo.

Considerando as proposições de cinco das escolas de formação de estratégias classificadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e alocadas neste estudo dentro da dimensão comportamental, constatou-se no estudo os seguintes resultados.

Denotam-se da análise dois comportamentos distintos por parte da classe produtora. Um mais inovador e audacioso encontrado junto a novos produtores e a produtores capitalizados, e outro mais conservador, demonstrado por produtores ditos tradicionais.

Os produtores mais tradicionais possuem uma cultura semelhante, baseando suas estratégias de comercialização em valores enraizados por gerações anteriores. Estes possuem um perfil empreendedor mais tradicional, alicerçados na busca de resultados de curto prazo. Por outro lado, existe um grupo crescente de produtores mais inovadores, que se modernizam, tendem a obter resultados melhores na atividade, agregam novos conhecimentos, saem do tradicionalismo e implementam procedimentos mais eficazes para a produção e comercialização. Normalmente esses produtores são mais jovens e/ou mais capitalizados e são classificados pelos entrevistados como empresários rurais.

Quanto à dimensão competitividade analisada com base na proposta de Porter (1986) e balizada como influenciadora na formação estratégica, alguns aspectos chamam a atenção junto aos produtores de arroz. Primeiro, vislumbra-se o alto poder que os compradores exercem nas estratégias dos produtores, pressionando de várias maneiras e colocando os produtores em uma situação mais fragilizada na comercialização. Segundo, considerado o poder de barganha dos fornecedores, observa-se que ele é menos forte do que o poder exercido pelos compradores. Terceiro, na questão da concorrência dentro da indústria, observa-se que no segmento ocorre mais uma noção de coexistência do que necessariamente de rivalidade. Os produtores, logicamente, buscam melhores resultados financeiros, mas não consideram outro produtor um rival. Eles concordam tacitamente em coexistir e focam suas disputas em outros atores do mercado. Como indicador de formação de grupos estratégicos, pelas respostas infere-se a existência dos produtores “capitalizados” e dos “não capitalizados”, como já foi observado anteriormente. Quarto, considerando a pouca atratividade do setor orizícola no contexto atual, a preocupação com o ingresso de novos entrantes não é contemplada com relevância. A preocupação maior quanto a estes dar-se-ia somente em épocas de preços altos para o arroz, quando aí, sim, os produtores poderiam considerar estes uma ameaça. Todavia isto não faz parte de cenário atual. E, quinto, quanto à ameaça de produtos substitutos, verificada mais em nível de produtos no varejo, observa-se que ela é constatada, porém a preocupação com a adoção de alguma estratégia individual direta parece não ocorrer. Destaca-se que a pouca relevância dessa influência nas estratégias dos produtores pode ser um tanto perigosa.

Quanto à consideração da dimensão ambiental, referendada por Day (1990) como influenciadora na formação estratégica, pode-se constatar que o segmento é um tanto refém do ambiente no qual está inserido. Chama a atenção a questão da inconsistência das ações das políticas públicas, o que, por sua vez, acaba prejudicando planejamentos de longo prazo por parte dos agricultores.

Relatadas as influências ambientais tecnológicas, observa-se pontualmente que o advento das novas tecnologias no sistema de plantio influencia as estratégias de comercialização, considerando que propiciam um incremento de oferta e uma redução de custos unitários para os produtores que a adotam. Já com relação à volatilidade do mercado, denota-se da análise que o mercado do arroz em casca é extremamente volátil, sujeito a forças externas nas relações diretas de troca, o que dificulta o estabelecimento de ações futuras.

Considerando a formação das estratégias do setor sob a ótica processual, observam-se as seguintes características: primeiro, as estratégias do setor não são totalmente planejadas

em função de comportamentos passados e nem surgem exclusivamente em relação a um contexto atual. Elas se tornam um meio-termo entre aprender com o passado e levá-lo em consideração, traçando novas direções que conduzam a organização para o futuro. Segundo, sob o aspecto de serem puramente deliberadas ou puramente emergentes, comprova-se no setor a ocorrência de um híbrido entre as duas situações. Terceiro, quanto ao aspecto da formalização, os resultados encontrados revelam que a formação da estratégia está mais ligada não ao planejamento formal, mas ao pensamento estratégico. Em quarto, pelo fato de a maioria dos produtores serem empresas de menor porte, é comprovado que a idéia da estratégia implícita é mais comum nas empresas do segmento. Concluindo, a formalidade processual da estratégia no setor não é a regra. No entanto, existe o indício de que esta possa vir a ocorrer. Este indício está no cronograma-orçamento financeiro adotado por alguns.

Quanto à dimensão relacionamento, a questão confiança ou desconfiança entre as partes é de extrema importância na formação de estratégia. Os produtores elegem para quem vão vender os seus produtos não somente pelo fator preço, mas principalmente na certeza de uma negociação justa e segura. Também a ocorrência de vendas repetitivas entre as partes é comum no setor, podendo dizer-se que se tornam quase uma regra. Tal particularidade, observando Williamson (1996), acaba por aproximar mais as negociações entre as partes a uma integração vertical e distanciá-las de uma pura relação de mercado.

Quanto à dimensão características do produto, constata-se que as particularidades do cereal atuam diretamente na formação de estratégia. Essas particularidades são traduzidas na característica *commodity* na dificuldade que o cereal oferece em se reconhecerem qualidades distintas, na questão da sazonalidade de preço como elemento importante para a fixação do momento da venda e na questão da armazenagem própria, reconhecidamente trazendo o elemento posse do produto como importante no poder de barganha com os compradores.

Ressalta-se que, quando a armazenagem não é própria, e isso ocorre com a maioria dos produtores, muitas vezes o produto é depositado nos engenhos, o que acarreta uma diminuição no poder de barganha do produtor, uma vez que os engenhos giram com esse estoque de produto antes mesmo de comprá-lo. Além disso, como os engenhos estocam significativa parte da safra agrícola, eles detém previamente informações sobre o montante do cereal colhido no Estado.

No que concerne à influência das entidades representativas do setor, estas a exercem de maneira acentuada na formação de estratégia por parte dos orizicultores, cada uma delas voltada à sua especialidade. O IRGA atuando na divulgação de pesquisas, orientando sobre custos, fornecendo informações de mercado, dados de clima, tecnologias, ou seja, subsidiando

a tomada de decisão estratégica do produtor. Já a FEDERARROZ e a FARSUL cumprindo um papel mais político de defesa dos produtores, intervindo junto aos governos, pressionando outros elos da cadeia produtiva e organizando movimentos reivindicatórios.

Quanto à dimensão internacionalização do produto, a importação de arroz pelo país é tida como elemento prejudicial às estratégias comerciais desenvolvidas pelos produtores. Isso porque, além de elas fortalecerem o excesso de oferta existente hoje, normalmente, fomentam uma concorrência interna desleal, já que possuem uma menor tributação do que o arroz produzido no país. Outro fator referente à importação diz respeito a sua difícil previsibilidade. O produtor possui poucos elementos para prever quanto e quando o arroz produzido no Exterior será importado e assim traçar suas estratégias futuras. Já a exportação é vista como uma das alternativas estratégicas para o desenvolvimento do setor e como um caminho que está sendo seguido por este. A idéia é que ela é ou pode vir a ser muito importante para o processo de comercialização de arroz no que tange a novos destinos para o excedente de estoque nacional. Todavia, a exportação ainda não é considerada muito presente no dia a dia do produtor, mas, sim, uma idéia a ser trabalhada para o futuro.

Quanto à dimensão mecanismos de comercialização, os instrumentos governamentais (EGF, AGF, CPR, Opções, etc.) constituem-se mais um balizador da precificação do cereal no mercado do que necessariamente opções de venda para volumes significativos. Os produtores acabam aguardando o preço de aquisição divulgado pelo Governo Federal para os instrumentos e, então, balizam a sua comercialização com os engenhos. Já com relação à realização de vendas futuras, embora ela seja considerada interessante, não é muito praticada no setor.

Por fim, como implicações deste estudo, pode-se dizer que ele pode oferecer aos produtores de arroz, entidades representativas e pesquisadores da área uma gama importante de informações que auxiliará no gerenciamento e entendimento da atividade.

Os vinte e oito elementos de análise influentes na formação de estratégia contemplados no estudo possibilitaram uma visão situacional do comportamento estratégico no setor. Tais elementos podem nortear diretrizes decisórias importantes ao planejamento futuro das ações setoriais.

Outra questão de destaque como implicação do estudo diz respeito às próprias estratégias dos produtores, de caráter reativo ao poder de barganha dos engenhos. Embora o grupo estratégico capitalizado possua uma situação um pouco mais privilegiada, grande parte está sujeita a pressões externas de caráter muito forte. Tal situação pode ser utilizada com

maior ênfase na análise e trabalho, principalmente por parte das entidades de classe ligadas aos produtores.

Complementando, dada a constatação de a falta de armazenagem ser uma das principais causas que restringem o poder de barganha dos produtores junto aos engenhos, fica o questionamento a respeito de como este problema poderia ser resolvido. Talvez medidas como campanhas publicitárias de conscientização e linhas de crédito junto ao sistema financeiro pudessem ser implementadas no sentido de sanar essa deficiência.

9.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Dada a escolha de vários elementos de análise para a verificação de suas influências na formação das estratégias comerciais dos produtores, embora existisse o prejulgamento da importância de todos para uma abordagem mais consistente, por vezes, entendeu-se que não ocorreu nas entrevistas uma profundidade maior em alguns elementos. Neste caso, algumas análises podem ter sido um pouco prejudicadas em seu caráter exploratório.

Outra limitação respeitante ao caráter qualitativo do estudo é que este apresentou aos entrevistados um questionário com perguntas abertas, bem como realizou o número de onze entrevistas. Da mesma forma, dado o caráter da pesquisa e a proposição do questionário de entrevista, algumas respostas mostraram-se um tanto quanto vagas e fugiram ao propósito inicial.

Por fim, não foram contemplados pelos respondentes nas entrevistas realizadas e, conseqüentemente, não foram analisados alguns fatores que talvez pudessem influenciar nas estratégias, tais como o arrendamento de terras, a concorrência da produção do arroz de sequeiro ou de terras altas produzidas em outros Estados brasileiros e o papel das cooperativas, também presentes neste cenário.

9.3 SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Dado o propósito de este estudo ser de caráter qualitativo e exploratório, várias nuances do processo e das estratégias de comercialização do arroz em casca foram abordadas. Dessa maneira, sugere-se para novos estudos, de um modo geral, que diferentes elementos inicialmente explorados neste trabalho sejam mais profundamente estudados tanto quantitativa quanto qualitativamente.

Na presença das limitações já referidas, talvez estudos do mesmo gênero pudessem ser realizados em outros Estados do Brasil e mesmo no Mercosul, cobrindo, assim, toda a oferta nacional do cereal.

Por outro lado, de um modo particular, dois elementos chamaram a atenção do autor no decorrer do trabalho. Primeiro, o problema do armazenamento do cereal em depósitos de terceiros como limitador do poder de barganha dos produtores; segundo, os diferentes grupos estratégicos de produtores existentes, um mais tradicional e outro mais inovador. Ambos os temas parecem instigar exploração em estudos acadêmicos.

REFERÊNCIAS

- ALVES, M. R. **Logística Agroindustrial**. In: BATALHA, M. O. (Coord.); GEPAI - Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997.
- ANDREWS, K.R. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood, IL: Irwin, 1971.
- ANSOFF, I., **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-hill, 1977.
- ARBAGE, A.P. **Custos de Transação e seu Impacto na Formação e Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: PPGA-UFRGS, 2004.
- AZEVEDO, P. F. **Comercialização de Produtos Agroindustriais**. In: BATALHA, M. O. (Coord.); GEPAI - Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BACHA, C. J. C. **Economia e Política Agrícola no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BADEN-FULLER, C.; STOPFORD, J.M. **Rejuvenating the Mature Business: the Competitive Challenge**. Cap.6. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1992.
- BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão Agroindustrial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BOLMAN, L. G.; DEAL, T. **Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership**. 2 ed. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- CASTRO, A.M.G., COBBE, R.V., e GOEDERT, W.J. **Prospecção de Demandas Tecnológicas**. Manual Metodológico para o SNPA. Brasília: Embrapa, 1995.
- CHAFEE, E. **Three Models of Strategy**. The Academy of Management Review, vol. 10, jan 1985.
- CHANDLER, A., **Strategy and Structure**, MIT Press: Cambrige, MA, 1962.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração, volume 2**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- COLLINS, O.; MOORE, D. G. **The Organization Makers**. Nova York: Appleton, Century, Crofts, 1970.
- CONAB - COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO E PREÇOS. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br>>. Acesso em: 10 mar. de 2007

CORNER, P. D.; KINICKI, A. J.; KEATS, B. W. **Integrating Organization and Individual Information Processing Perspectives on Choice**. *Organization Science*. 3, 1994: 294-308.

CYERT, R.M.; MARCH, J.G. **A behavioral theory of the firm**, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, N.J, 1963.

DAY, G. S. **Estratégia Voltada para o Mercado: Processos para a criação de valor dirigidos ao cliente**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

DAY, G. S; REIBESTEIN, D.J. **Wharton School: a dinâmica da estratégia competitiva**. São Paulo: Campus, 1999.

DAVIS, J. A., GOLDBERG, R. **A Concept of Agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957.

DRUCKER, P. E. **Entrepreneurship in Business Enterprise**. *Journal of Business Policy*. I, 1, 1970: 3-12.

EL-ANSARY, A. I.; STERN, L. W. **Power Measurement in the Distribution Channel**. *Journal of Marketing Research*, Feb, 1972, p.47-52.

EMBRAPA – EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Disponível em: <<http://www.cnpar.embrapa.gov.br>>. Acesso em 10 de março de 2007.

FARSUL – FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: <<http://www.farsul.org.br>>. Acesso em 10 de setembro de 2006.

FEE – FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br>>. Acesso em 10 de março de 2007.

FELDMAN, S. R. **Management in Context: An Essay on the Relevance of Culture to the Understanding of Organizational Change**. *Journal of Management Studies*, 23, 6, 1986: 587-607.

FEURER, R; CHAHARBAGHI, K: **Strategy development: past, present and future**. Londres, RU. *Management Decision*; Vol.33 n° 6, 1995, p. 11-21. MCB University Press.

GHEMAWAT, P. **Competition and Business Strategy in Historical Perspective**. *Business History Review*; Spring 2002, 76, 1; ABI/INFORM Global pg.37.

GLUCK, F.; KAUFMAN, S.; WALLECK, A. S. **The four phases of strategic management**, *The Journal of Business Strategy*, vol.2, n°3, 1982, p. 9-21

HAMBRICK, D. C., **Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy** in *Research Academy of Management Review*, vol. 5, n°. 4, 1980, p.567-575.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **Structural Inertia and Organizational Change**. *American Sociological Review*. 49, april 1984: 149-164.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The Concept of Strategy and Strategy Formation Process**, Interfaces, vol.18, no.3, 1988, p. 99-109.

HENKIN, H; RUCATTI, E; KAYSER, V. H. **Proposta de Política para Redução dos Desequilíbrios no Mercado do Arroz do Mercosul**. Porto Alegre: Lavoura Arrozeira, v.53, n° 437, maio, 2005.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. **Strategy Formulation: Analytical concepts**, West Publishing Company., 1978.

IRGA. **Federarroz empossa nova direção**. Porto Alegre: Revista Lavoura Arrozeira. V. 52 – n° 436 – julho/setembro de 2004.

IRGA - INSTITUTO RIO GRANDENSE DE ARROZ. Disponível em: <<http://www.irga.rs.gov.br>>. Acesso em 14 dez. 2005.

IRGA. **Ranking dos Beneficiadores do RS**. Porto Alegre: Revista Lavoura Arrozeira. V. 53 – n°. 437 – maio de 2005a.

IRGA - INSTITUTO RIO GRANDENSE DE ARROZ. Disponível em: <<http://www.irga.rs.gov.br>>. Acesso em 10 de mar. 2007.

JANK, M. S.; NASSAR, A. M. **Competitividade e Globalização**. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. (Coords.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

JAUCH, L.R.; GLUECK, W. F. **Business Policy and Strategic Management**, McGraw-Hill, 1980.

KAISER, V. H., OLIVEIRA, C. RUCATTI, E. **Exportação: soltando as amarras**. Porto Alegre: Lavoura Arrozeira, v.54, n° 439, maio, 2006.

KATZ, R. L. **Cases and Concepts in Corporate Strategy**, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1970.

KLEIN, J. T. **Interdisciplinarity: history, theory and practice**. Detroit: Wayne State University Press, 1990.

KOTTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEARNED, E. P., CHRISTENSEN, C.R., ANDREWS, K.R., GULTH, W.D. **Business Policy, Text and Cases**, Richard D. Irwin, 1965.

LIMDBLOOM, C. E. **The Policy-Making Process**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1968.

LINDBLOOM, **The Science of Muddling Through**, Public Administration Review, 1959, vol 19, no.2 p.

LORSCH, J. W. **Managing Culture: The invisible Barrier to Strategic Change**. California Management Journal, 28 2, Winter 1986: 95-109.

LUDWIG, V. S. **A Agroindústria Processadora de Arroz: um estudo das principais características organizacionais e estratégicas das empresas líderes gaúchas**. Porto Alegre: CEPAN-UFRGS, 2004.

MAKRIDAKIS, S. **Forecasting, Planning, and Strategy for the 21st Century**. Nova York: Free Press, 1990.

MEGIDO, J.; XAVIER, C. **Marketing & Agribusiness**. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MILLER, D. **The Generic Strategy Trap**. Journal of Business Strategy. 13, 1 (jan-fev) 1992: 37-41.

MILLER, D.; DROGE; TOULOUSE, J-M. **Strategic process and content as mediators between organization context and structure**. Academy of Management journal, 3 1, 3, 1988: 544-569.

MINTZBERG, H. **The Structuring of Organizations: A synthesis of the research**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979

MINTZBERG, H. **The Strategy Concept 1: Five P's for Strategy**. California Management Review; junho 1987, p.11-24.

MINTZBERG, H. **Estratégias Genéricas de Negócios**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. **O processo da estratégia**. 3^a ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. **O processo da estratégia**. 3^a ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. **Of Strategies, Deliberate and Emergent**. Strategic Management Journal, Vol. 6, p 257-272, 1985.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORVAN, Y. **Filière de production, in fondements d'économie industrielle**. Economica, 1988.

MULLER, G. **Agricultura e industrialização do Campo no Brasil**. Revista de Economia Política, São Paulo, v.6, n.2, abr./jun. p.47-77, 1982.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NEWMAN, H. H.; LOGAN; HEGARTY, **Strategy: A Multi-level Integrative Approach**, South Western Publishing. Co, 1989.

OLIVEIRA, C. F. (Coord.). **Censo da Lavoura de Arroz Irrigado do Rio Grande do Sul – safra 2004/5**. Porto Alegre:IRGA – Política Setorial, 2006.

OJIMA, A. O. **Impactos da sazonalidade na safra de soja**. São Paulo: CCTC-IEA, 2006.

PADULA, A. D.; CÁNEPA, D. L. **Perspectivas de viabilidade de constituição da cadeia produtiva do Biodiesel na visão dos centros de P&D**. In: Encontro Nacional da ANPAD, 2004.

PALICH, L.E.; BAGBY, R.D. **Using Cognitive Theory to Explain Entrepreneurial Risk-Taking: Challenging Conventional Wisdom**. Journal of Business Venturing. 10, 1995: 425-438.

PETERS, T.; WATERMAN, R. H., Jr. **In Search of Excellence**. New York: Harper & Row, 1982.

PETTIGREW, A. M. **The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries**. Oxford: Basil Blackwell, 1985.

PFEFFER, J; SALANCIK, G. R. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. Nova York: Harper & Row, 1978.

PIDD, M. **Modelagem Empresarial: ferramentas para a tomada de decisão**. Porto Alegre: Artmed-Bookman, 1998.

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

PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C.A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. São Paulo: Campus, 1998.

PRAHALAD C. K.; BETTIS, R. A. **The dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance**. Strategic Management journal. 7, 1986: 485-501.

QUINN, J. B. **Strategic Change: Logical Incrementalism**. Sloan Management Review. Fall 1978, p. 7-21.

QUINN, J. B.; VOYER, J. **The Strategy Process**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.

REZENDE, G. **Problemas da Política de Preços Mínimos no Brasil**. Conjuntura Econômica, 39, 10 set. 1992.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo Dicionário de Economia**. São Paulo: Best Seller, 1999.

SANTANA, A. C.; RODRIGUES, H. **Análise da Sazonalidade de Preços das Frutas Comercializadas na Ceasa de Belém no Período de 1990 A 1998**. Movendo Idéias, Belém, v. 5, n. 8, p.22 -34, dez. 2000.

SANTOS, T. **Identificação de fatores inibidores à realização de negócios de arroz em casca na Bolsa Brasileira de Mercadorias no Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: CEPAN-UFRGS, 2005.

SILVA, F. L. **Análise Competitiva do Segmento de Produção de Arroz Irrigado da Cadeia Agroindustrial do Arroz no Rio Grande de Sul.** Juiz de Fora: UFJF, 2004.

SILVA, L. **Estratégias de Comercialização dos Fumos Claros no Sul do Brasil e os Custos de Transação.** Santiago do Chile: Anais do CLADEA, 2005.

SILVA, T; SANTOS, V. **Alinhamento das Estratégias Mercadológicas na Comercialização de Produtos e as Agroindústrias de Mundo Novo/MS.** Curitiba: Anais do Seminário ABARSUL, 2006.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior.** New York: Macmillan, 1957.

SMIRCICH, L; STUBBART, C. **Strategic Management in an Enacted World.** Academy of Management Review. 10, 4, 1985:724-736

STEVENSON, W. **Estatística Aplicada a Administração.** Harper & Row do Brasil. São Paulo, 1981.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Management policy and strategy- Text, Readings and Cases,** McMillan Publishers Inc., New York, 1977.

THIETART, R. A., **La Stratégie d'entreprise,** McGraw-Hill, 1984.

VASCONCELOS, M.A.S. **Economia: Micro e Macro: teoria e exercícios:** São Paulo: Saraiva, 2000.

WEICK, K. E. **The Social Psychology of Organizing.** Reading, MA: Addison-Wesley, 2ª ed, 1979.

WILLIAMSON, O. E. **The Mechanisms of Governance and Management.** Oxford: 1996.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZUURBIER, P. **Cadeias de Suprimento nos Mercados Internacionais.** In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. (Coords.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares.** São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: um aplicação da nova economia institucional.** Tese de livre Docência em Administração, FEA-USP, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. (Coords.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares.** São Paulo: Pioneira, 2000.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL – PUCRS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA – FACE
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS – MAN

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Título do Trabalho: A FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA DE COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTORES DE ARROZ NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Mestrando: João Antonio Jardim Silveira

Orientador: Prof^ª. Gabriela Cardozo Ferreira

Entrevistado: _____

Entidade ou nome e local da propriedade agrícola: _____

Data: ___ / ___ / ___ Local da entrevista _____

Área plantada: _____ hectares (Somente para produtores)

Produtividade na safra 2005/06 _____ sacos de 50 kg/ha. (Somente para produtores)

Prezado(a) Senhor(a)

A presente entrevista, parte de minha dissertação de mestrado, tem como objetivo buscar informações para o entendimento da seguinte questão: como ocorre a formação de estratégia de comercialização dos produtores de arroz no Estado do Rio Grande do Sul? Para tanto, gostaria que o senhor(a) respondesse aos questionamentos que farei. Saliento de antemão que esta entrevista, além de gravada, será também transcrita.

Perguntas:

1. Você poderia exemplificar alguns fatores que o produtor de arroz leva em consideração para tomar suas decisões estratégicas de comercialização (venda do arroz)?
2. Especificamente quanto ao momento da venda (safra ou entressafra), quais são os motivos que levam o produtor a determinar o momento adequado para a sua venda?
3. Quanto à escolha do comprador/cliente (corretor, engenho, *trading*, Governo, etc.) como o produtor traça a sua estratégia? Existe uma fidelização ou o que importa é o melhor preço?
4. Com base em seu conhecimento e nas perguntas anteriores, você conseguiria conceituar qual ou quais são as principais estratégias de comercialização utilizadas pelos produtores?
5. Existem variações entre os produtores para a adoção dessas estratégias? Em que sentido?
6. O relacionamento entre produtor e engenho afeta a comercialização? Como?
7. Como a confiança ou a desconfiança na venda a uma determinada empresa influencia no processo de formação das estratégias comerciais?

8. Existe ou não a possibilidade de ocorrerem vendas repetitivas a uma determinada empresa? Quando e por que isso ocorre?
9. O fato de o arroz em casca ser considerado uma *commodity*, ou seja, um produto não diferenciado, ao contrário de produtos como automóveis, celulares, etc., afeta ou não afeta no processo de formação das estratégias comerciais? Em caso de sim, como?
10. Como a questão da sazonalidade de preços, ou seja, a variação anual que ocorre com os preços dos produtos, afeta as estratégias de comercialização?
11. A questão de a armazenagem ser própria ou de terceiros afeta nas estratégias de comercialização? Como?
12. Como a importação de arroz afeta as estratégias de comercialização?
13. Como a exportação de arroz afeta as estratégias de comercialização?
14. Como as entidades representativas do setor, tais como IRGA, FARSUL, FEDERARROZ, interferem ou influenciam nas estratégias de comercialização dos produtores?
15. Como a disponibilidade de instrumentos governamentais (EGF, AGF, CPR, opções, etc.) para compra de arroz influencia no processo de formação das estratégias comerciais?
16. Como a possibilidade de fazer contratos *spot* (à vista) e/ou contratos para vendas futuras (Ex: venda de arroz verde) influenciam o processo de formação das estratégias comerciais?
17. Você considera que a formação das estratégias comerciais é planejada em função de comportamentos passados e/ou surgem em relação a um contexto atual?
18. A formação das estratégias comerciais dos orizicultores tem um caráter explícito, ou seja, são desenvolvidas através de um plano e relatadas em documentos, ou tem característica implícita, ligada ao pensamento estratégico do decisor?
19. De um modo geral os produtores possuem cultura parecida, traçando suas estratégias de uma maneira semelhante?
20. Resistências a mudanças são presentes na adoção de novas estratégias? Em que sentido?
21. Em sua opinião, ocorre na formação das estratégias comerciais por parte do orizicultor uma visão empreendedora associada à idéia de um senso de direção voltado a resultados não só imediatos, mas também futuros? Como?
22. Como a formação escolar e o aprendizado adquirido pelo orizicultor afetam as estratégias de comercialização?
23. O desconhecimento e a falta de informações por parte do orizicultor influenciam na estratégia adotada? Como?
24. Ocorre na formação de estratégia comercial do orizicultor uma noção de que a estratégia é aprendida com o passado e incrementada para melhor no futuro? Como?
25. Como o poder de barganha dos clientes/compradores influencia o processo de formação das estratégias comerciais?
26. Como o poder de barganha dos fornecedores influencia o processo de formação das estratégias comerciais?
27. Ocorrem na formação de estratégia comercial dos orizicultores disputas políticas ou negociações no âmbito interno da empresa/família? Como?
28. Do mesmo modo, ocorrem na formação de estratégia comercial dos orizicultores disputas políticas ou negociações no âmbito da classe com outros orizicultores? Como?
29. E, quanto às disputas políticas e negociações com o mercado (fornecedores, engenhos, bancos, corretores ou outros), elas ocorrem? Com quem? Como?
30. Como a rivalidade e a concorrência dentro do segmento influenciam o processo de formação das estratégias comerciais?
31. Como a ameaça de produtos substitutos influencia o processo de formação das estratégias comerciais?

32. Como a ameaça de novos entrantes na atividade influencia no processo de formação das estratégias comerciais?
33. Como o Governo e suas intervenções influenciam no processo de formação das estratégias comerciais?
34. Como as mudanças tecnológicas influenciam no processo de formação das estratégias comerciais?
35. Como o crescimento e a volatilidade do mercado influenciam no processo de formação das estratégias comerciais?

Agradeço a sua colaboração na certeza de que Vossa Senhoria estará contribuindo para o melhor entendimento do agronegócio no Estado do Rio Grande do Sul.