

**Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade em Diferentes Setores**

**INTERLIGANDO A CADEIA PRODUTIVA: UM ESTUDO NA INDÚSTRIA DE  
BENEFICIAMENTO DE ARROZ DO RIO GRANDE DO SUL**

**LINKED THE PRODUCTIVE CHAIN: A STUDY IN THE INDUSTRY OF  
BENEFACATION OF RICE OF THE RIO GRANDE DO SUL**

Carlos Otávio Zamberlan, Paulo Dabdab Waquil, Hélio Henkin

**RESUMO**

O arroz é um produto importante para a economia mundial, pois é consumido de forma expressiva em vários países ao redor do mundo. A produção primária vem recebendo inovações constantes o que se reflete em aumento de qualidade e produtividade. A indústria beneficiadora passa a atuar visando à inovação em seus processos produtivos e na relação com seu fornecedor. No entanto, pouco se comenta das ações empreendidas para aproximar os elos a montante da agroindústria dentro da cadeia produtiva do arroz. Este trabalho tem como objetivo analisar que tipo de relações existe com outros elementos da cadeia produtiva do arroz por parte dos agentes agroindustriais beneficiadores visando a inovação. Através de uma metodologia qualitativa, baseada em análise de conteúdo, concluiu-se que existem ações conjuntas, principalmente envolvendo associações de indústrias, mas pouco se faz em relação aos distribuidores.

**Palavras-chaves:** Agroindústria; Inovação Tecnológica; Cadeia Produtiva

**ABSTRACT**

Rice is an important product for the world economy as it is consumed in a significant way in several countries around the world. Primary production has been receiving constant innovation which is reflected in increased quality and productivity. The rice beneficiation industry is to act in order to innovate their production processes and the relationship with your supplier. However, little is said of the actions taken to bring the bonds to the amount of agribusiness in the chain of rice. This work aims to analyze of relationship exists with other elements of the rice production chain by agents agribusiness processors seeking the innovation. Through a qualitative methodology, based on content analysis, we concluded that there are joint activities, especially involving industry associations, but little is done in relation to distributors.

**Keywords:** Agroindustry; Technological Innovation; Productive Chain

## 1. Introdução

O arroz é um produto de grande relevância para economia mundial, pois seu consumo é praticado em vários países do mundo em quantidades expressivas. Segundo a EMBRAPA (2009), aproximadamente 590 milhões de toneladas de arroz são produzidas no mundo em cerca de 150 milhões de hectares.

No Rio Grande do Sul, a cultura do arroz foi introduzida em 1930 e, segundo Brum e Portela (2007), passou por um contínuo avanço tecnológico, tornando-se de importância estratégica pela sua representatividade econômica e pela sua relevância para a segurança alimentar do Brasil, em especial, para as regiões produtoras do estado gaúcho. Viana e Souza (2006) afirmam que o setor arroseiro apresentou crescimento de 150% da área plantada, 336% na produção e 78% na produtividade dentro do período de 1973 a 2005. Conforme os autores, esses resultados são provenientes de uma maior utilização de terras, incluindo terras de coxilha com declividade pouco acentuada, que possibilitam a irrigação, e de novos métodos de produção, com a utilização de tecnologias adequadas e, também, novas formas de gestão.

Sonaglio *et al.* (2008) apontam que o desenvolvimento da lavoura orizícola tem forte relação com os fatores tradicionais de produção; porém, a produtividade dos fatores mão de obra e terra são dependentes de condições que devem estar integradas com a adoção de tecnologias, entre as quais citam: a utilização de sementes geneticamente melhoradas, o adequado uso da adubação e fertilização, o manejo do solo, ao utilizar-se de técnicas de cultivo racionais, econômicas e produtivas, como o plantio direto, semidireto e pré-germinado. Para os autores, ainda se faz necessário investimentos na formação de mão de obra para o emprego de novas tecnologias de produção.

Nota-se que o emprego de inovações na unidade de produção foi essencial para o crescimento da produção e da produtividade e, conforme Zamberlan *et al.* (2011) a indústria de beneficiamento realiza inovações em processos e produto, mas não faz referência as ações de inovação que podem ser elaboradas através da interação entre a cadeia produtiva, principalmente após a indústria, abrangendo a distribuição e a comercialização. Portanto, esse artigo objetiva verificar a existência de ações por parte dos agentes agroindustriais relacionadas à ligação entre a cadeia produtiva a jusante da agroindústria de beneficiamento de arroz com vistas à inovação.

## 2. Inovação tecnológica: uma concepção Schumpeteriana e evolucionária

A ciência econômica tem como um de seus desafios explicar o diferencial de desenvolvimento entre países e regiões. Muitas teorias de desenvolvimento tentam fazê-lo, mas foi através do surgimento da economia da inovação, com base neo-schumpeteriana, que isso parece ficar mais claro. Conforme aponta Schumpeter o desenvolvimento é baseado em novas combinações de recursos, que geram inovações. Seguindo essa concepção, conforme Schumpeter (1997, p.76), devem-se englobar no conceito os seguintes casos: i) introdução de um novo bem — ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estiverem familiarizados — ou de uma nova qualidade de um bem; ii) introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo algum precisa ser baseada numa descoberta cientificamente nova, e pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria; iii) abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer esse mercado tenha existido antes, quer não; iv) conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente

do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada; e v) estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio (por exemplo, pela trustificação) ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

A busca por vantagens competitivas, de acordo com Ferreira, Marques e Barbosa (2007), passa a depender cada vez mais dessa capacidade empresarial de inovar compreendendo que a inovação é considerada um processo cumulativo de aprendizagem no qual os aspectos organizacionais e de gestão desempenham um papel fundamental. Essa aprendizagem pode ocorrer pela expertise particular, reflexo de experiências progressas e soluções tecnológicas passadas (DOSI *apud* CORAZZA e FRACALANZA, 2004). Para Corazza e Fracalanza (2004), parte da experiência particular é considerada, na teoria neo-schumpeteriana, como um elemento de hereditariedade da economia ao comparar os genes da biologia com os processos que se observam pela força do hábito nas organizações empresariais.

Essas ideias análogas com a biologia provêm de Nelson e Winter (2005), ao proporem uma teoria evolucionária para a economia. Os autores são enfáticos ao afirmarem que a teoria proposta por eles tem bases lamarckianas<sup>1</sup>, pois contempla a herança de características adquiridas, como o aparecimento de variações sob o estímulo da adversidade. Essas variações são consideradas como rotinas, que irão evoluir conforme adquirem novas características que as complementam e as transformam. Os autores fazem uma analogia apoiada no processo evolutivo lamarckiano onde os organismos individuais correspondem às firmas; as populações aos mercados; os genes às rotinas, e as mutações às inovações. Nessa analogia existem dois mecanismos importantes: um de adaptação, que corresponde à inovação econômica no âmbito da firma mediante processo de busca, e outro de seleção, que diz respeito à escolha de rotinas pelo mercado.

Possas (2008) coloca que existem críticas com relação à analogia da economia com a biologia evolucionária. Todavia, uma análise dessas críticas conforme elas são apontadas pelo autor pairam em uma busca de simplificação do mecanismo evolutivo, exigindo, primeiramente, uma clara correspondência entre genes e rotinas. Trata-se de uma crítica que não pode ser refutada de forma isolada, pois as rotinas, para serem comparadas com genes, necessitam replicar suas características ao longo do tempo, o que é feito inclusive por processos de aprendizagem e pela própria cultura organizacional. Em seguida, os críticos necessitam que exista um elemento de replicação de características ao longo do tempo, bem como que os mecanismos de adaptabilidade sejam precisamente definidos e que as mutações, como apresentadas na teoria neo-schumpeteriana, não poderiam ser comparadas com a evolução biológica pelo fato delas ocorrerem de forma direcionada em economia e aleatória no processo biológico evolucionário.

Entretanto, essa crítica ao modelo possui bases frágeis. Primeiro, por não considerar o elemento cultura organizacional e aprendizagem; segundo, por considerar a necessidade de uma definição de mecanismos de adaptabilidade quando se está falando em organismos e estruturas altamente complexas (firmas e mercado), que não podem ser divididas em partes

---

<sup>1</sup> Refere-se à zoologia transformista ou evolucionária de Jean-Baptiste-Pierre-Antoine de Monet, *Chevalier de Lamarck*, que foi criador do termo *biologie* (biologia) em sua obra *hidrogéologie*, publicada em 1802. A proposição teórica do evolucionismo de Lamarck foi considerada como primeira elaboração sistemática e detalhada a descrever um processo de transformação das espécies biológicas no âmbito da comunidade científica. Essa proposição teórica traz as ideias de geração espontânea e adaptação. A primeira é um processo auto-organizador em que a circulação de fluídos energéticos por determinados tipos de matéria faria com que uma sequência de estruturas crescentemente complexas se sobrepusessem originando seres vivos cada vez mais sensíveis e ativos em relação ao meio; a segunda seria um processo circunstancial onde os organismos se adaptam às mutáveis condições ambientais (FERREIRA, 2009).

para se entender esse(s) mecanismo(s). Essa crítica à analogia repousa, possivelmente, no início da concepção da teoria de Lamarck quando dos estudos de organismos invertebrados e do início da ciência da paleontologia (quando começa a surgir a teoria evolucionária lamarckiana), com menor complexidade. Todavia, o próprio Lamarck passa a admitir uma teoria apequenada diante da tarefa empirista de busca de dados, o que indica fragilidade dos preceitos aos resultados gerais vistos na natureza (FERREIRA, 2009).

### 3. Cadeia produtiva orizícola

Como base para análise da cadeia produtiva do Arroz utilizar-se-á a concepção de segmentos agroindustriais proposta por Araújo (2005), onde os segmentos se dividem em “antes da porteira”, “dentro da porteira” e “depois da porteira”. A escolha dessa abordagem se baseia no simples entendimento de que fica mais fácil para o leitor visualizar a cadeia e seus elos seguindo esse padrão de segmentação.

De acordo com Giordano e Spers *apud* Brum e Portella (2007), a cadeia orizícola é representada no segmento “antes da porteira” pelas indústrias de insumos, no segmento “dentro da porteira pelo produtor rural ou unidade de produção, e “depois da porteira pelas indústrias de processados, pelos empacotadores e indústrias de beneficiamento, supermercados, cozinha industrial, empresas de cestas básicas e consumidor final.

“Dentro da porteira” têm-se os produtores rurais ou unidades de produção, que são compostas por arrendatários e/ou proprietários de terras. De acordo com o Censo da lavoura arrozeira no Rio Grande do Sul, realizado pelo IRGA (2000), havia mais de 8000 lavouras no estado, totalizando 870.496 ha., sendo que do total de terras cultivadas, 58,3% eram arrendadas e 41,6% de terras próprias. No entanto, com relação ao uso da água, 59,6% da área foi irrigada com água própria e 40,6% com água de terceiro. Na safra, 2008/2009, segundo IRGA (2009), a área plantada foi de 1.105.728 ha., mas não se tem dados disponíveis da composição de terras arrendadas e próprias para esse período.

No segmento “depois da porteira” observam-se intermediários que podem ser primários, secundários, terciários e assim por diante. Trata-se de empresas ou pessoas que compram os produtos dos produtores e os repassam para outros níveis de comercialização (em regiões onde os produtores são menos organizados a dependência de intermediários é maior, pois são esses que conseguem retirar os produtos da lavoura e levá-los para locais de comercialização). Nos outros níveis de comercialização encontram-se indústrias e empacotadores. As primeiras beneficiam o arroz deixando-o próprio para consumo (também empacotam para comercialização), os segundos adquirem arroz da indústria e empacotam para comercializar com atacadistas ou varejistas. Ainda nesse mesmo nível estão os concentradores, que são intermediários de grande porte (geralmente grandes armazenadores capitalizados), que atuam, de modo geral, comprando produtos dos agricultores e os repassando para a indústria. Por último está o atacado e o varejo, que são canais importantes para escoar o produto ao consumidor final.

### 4. Metodologia

O trabalho se caracteriza como sendo exploratório-descritivo. Exploratório, pois há pouca incidência de estudos que analisam aspectos comportamentais dos agentes econômicos industriais, seja para o setor orizícola seja para outro qualquer relacionado ao agronegócio. Descritivo, pois busca descrever ações que podem caracterizar inovações na relação entre a cadeia produtiva orizícola a partir da agroindústria de arroz utilizando, prioritariamente, métodos qualitativos.

A escolha do Estado do Rio Grande do Sul se dá por razões óbvias, pois ele é responsável pelo maior parque industrial de beneficiamento de arroz no Brasil. A população do estudo foi o total de indústrias do estado; todavia, como o estudo é de base qualitativa, tornou-se impossível a coleta de dados em aproximadamente 253 empresas, também por motivos de limitação de recursos.

Em virtude da característica do mercado orizícola gaúcho, onde a produção é concentrada nas 10 maiores indústrias beneficiadoras ( $C10_{2008} = 49,6\%$  e  $C10_{2009} = 47,9\%$ ), conforme ranqueamento das indústrias (IRGA, 2009; 2010), optou-se por utilizá-las para realizar a coleta de dados e a análise do comportamento inovador. Entretanto, das 10 empresas selecionadas apenas 6 delas se dispuseram a participar do estudo, representando mais de 28% do beneficiamento do estado do Rio Grande do Sul. Essas empresas se localizam nas regiões da fronteira-oeste, sul e centro sul do estado do Rio Grande do Sul.

A coleta de dados foi efetuada por meio de um levantamento (*survey*) com técnica de questionários administrados por entrevistas. Os dados levantados foram qualitativos e coletados por questionários semiestruturados, o que possibilitou maior liberdade ao entrevistador no exercício de sua iniciativa, a fim de formular novas perguntas dependendo das respostas dadas pelos entrevistados.

O questionário foi elaborado com base em perguntas gerativas de narrativas a respeito do tema central. Essas questões foram incluídas, pois, segundo Silverman (2009), as narrativas são utilizadas como alternativas para entrevistas semiestruturadas em virtude do ceticismo básico quanto até que ponto possa ser possível a obtenção de experiências subjetivas no esquema de perguntas e respostas de entrevistas tradicionais.

A análise de dados foi elaborada através do método de análise de conteúdo que é utilizado para a análise textual dos documentos elaborados a partir de transcrições de entrevistas. A análise de conteúdo consiste na observação e análise por meio do conteúdo de texto escrito, como relatórios, contratos, questões abertas em *surveys*, anúncios, entre outros, onde o resultado final, muitas vezes, é utilizado para quantificar os dados qualitativos (FLICK, 2009; SILVERMAN, 2009; HAIR JR. *et al.*, 2005).

Segundo Freitas e Moscarola (2002), a análise de conteúdo consiste em ler e anotar o conteúdo do que é lido, após uma codificação, com a possibilidade de enriquecer os temas que se está interpretando. Segundo Silverman (2009), deve ser construído um sistema de codificação por categorias que se ajustem às considerações teóricas. Todavia, o uso de categorias previamente designadas antes de efetuar a análise de dados liga o estudo a uma abordagem teórica semelhante à pesquisa quantitativa, seguindo a dependência desta das definições operacionais. Para Atkinson *apud* SILVERMAN (2009) repousa nisso a desvantagem dos esquemas de codificação usados nas abordagens de Análise de Conteúdo, pois, ao basear em um conjunto determinado de categorias, uma base conceitual é criada e poderá desviar a atenção de atividades não-categorizadas.

Para driblar esse problema, foi feito uso da categorização posterior à coleta de dados, partindo das observações das transcrições de entrevista e com auxílio computacional, através do software Sphinx 4.5. Conforme Freitas e Moscarola (2002) é possível proceder a análise e codificação lendo os textos produzidos e interpretando o conteúdo de forma a codificar as respostas dadas, isto é, à medida que se lê o conteúdo de uma resposta em análise, pode-se criar categorias de respostas antes de passar para outro respondente. Procedendo a análise de conteúdo de forma a explorar as respostas antes de partir para uma quantificação de categorias é possível amenizar o problema de focar em categorias unicamente descritas no apanhado teórico. Possibilitando, dessa forma, uma análise que não desvie a atenção do pesquisador para as categorias prévias, o que poderia fazê-lo perder conteúdos importantes nas respostas geradas.

Para tratar esse tipo de dado, de forma científica, é necessário que o pesquisador não se contente em ter uma simples impressão do fato e a análise de conteúdo consiste em substituir o “impressionismo” por procedimentos padronizados, tendendo a quantificar, convertendo materiais brutos em dados passíveis de tratamento científico (FREITAS *et al.*, 1996).

A unidade de análise é composta de palavras que podem formar expressões que devem se enquadrar nas categorias propostas. A unidade de contexto (elemento utilizado para compreender a unidade de análise ou de registro) foi definida como a frase em que a palavra ou expressão estiver inserida. Outra unidade importante que é definida para o processo de análise de conteúdo é a unidade de numeração; essa dará indicativos da importância que o entrevistado dá para determinado assunto. A unidade de numeração para o estudo proposto, como foram efetuadas transcrições de entrevistas analisadas em software específico para levantamento de léxicos (SPHINX), foi o número de palavras por respostas ou a cada categoria de análise. De acordo com Freitas e Moscarola (2002), um primeiro método na análise de conteúdo consiste na utilização da unidade de numeração, onde se averigua a dimensão das respostas. Para eles, é possível definir como hipótese que as pessoas que deram respostas extensas têm interesse maior do que os demais. Mesmo sendo uma hipótese discutível, é uma indicação que será mais bem averiguada nos passos seguintes da metodologia de análise de conteúdo.

Por fim, a análise de conteúdo, elaborada neste estudo, é feita por navegação lexical, que pode ser feita em nível mais simples, como a aproximação lexical controlada ou um pouco mais elaborada, como a aproximação lexical seletiva. Nos dois métodos se reduz o texto ao seu léxico e por navegação lexical se controla a validade do fundamento das interpretações elaboradas. A diferença é que na aproximação lexical seletiva utiliza-se uma ferramenta chamada “lematizador” (do francês *lemmatiseur*, que é uma ferramenta que auxilia o pesquisador ao marcar no texto as diferentes categorias gramaticais) para auxiliar na formação de léxicos estruturados ou selecionados, onde palavras e expressões de significado semelhantes são agrupadas (somadas), possibilitando criar uma estrutura estatística e retirar as palavras que são possíveis “deixar de lado” – concentrando atenção no exame de nomes, verbos e adjetivos.

A seguinte estruturação possibilita melhor entender a metodologia de análise de conteúdo por aproximação lexical seletiva: i) texto transcrito das entrevistas; ii) separação por blocos de investigação; iii) levantamento de respostas por questões individuais no grupo de respondentes; iv) análise das questões pela decomposição do texto em palavras e léxicos (fornecendo unidade de numeração); v) aplicação do *lemmatiseur* para marcar categorias gramaticais; vi) agrupamento das palavras e expressões relevantes para o estudo formando léxicos estruturados; vii) navegação lexical pelos verbatims (citações); viii) fundamentação das interpretações a partir das citações.

Estatisticamente, com o auxílio do lematizador é possível criar categorias ou léxicos estruturados pelo somatório de palavras e expressões de significado semelhante ou direcionadas para a mesma categoria de análise criada, possuindo semelhança de sentido conforme o objeto de estudo da pesquisa, podendo ser formalmente descrito como:  $y = \sum x_n + e$  em que  $y$  é o léxico estruturado ou a categoria de análise;  $x_n$  são as palavras ou expressões de significado linguístico semelhante ou de semelhante significado conforme objeto de estudo; e  $e$  é o erro estatístico.

Então, selecionadas as palavras para formar um léxico estruturado ou uma categoria de análise – com base neste e no corpo do texto –, partiu-se para a análise do conteúdo onde as palavras ou expressões selecionadas aparecem no texto. As frases foram utilizadas como unidade de contexto, extraíndo citações, chamadas de *verbatim*, que representam à

interpretação feita a partir da análise. A categorização se deu “*a posteriori*”, para que a atenção do analista não fosse desviada apenas para categorias restritas. A categorização se procedeu de forma *posterior* às entrevistas. Os textos foram lançados no programa *Sphinx plus 4.5* e as palavras e expressões foram contadas e divididas em léxicos, depois foram selecionadas palavras e expressões formando categorias de análise. No entanto, para a alocação do número de ocorrência de determinadas palavras ou expressões e sua alocação para as categorias criadas, utilizou-se dos ferramentais do programa *Sphinx Plus 4.5* para localizá-las no texto e averiguar se o sentido utilizado se relacionava com a categoria criada. Somente após essa análise prévia do sentido utilizado as palavras e expressões foram alocadas e a frequência analisada (parte quantitativa do estudo).

O tratamento dos dados foi elaborado com auxílio de dois softwares computacionais, o *Sphinx Plus 4.5* e o *MS Word 2007*, onde foi utilizado o recurso de busca em documento após a transformação das transcrições em documentos *DOC*. Para a utilização dos programas foi necessário alimentá-los com os textos transcritos. Assim, a utilização do método demanda que as entrevistas sejam transcritas em forma de arquivo digital.

Do total de palavras com frequência elevada, foram escolhidas aquelas que caracterizavam argumentos de avaliação dos contextos expostos pelos entrevistados – conforme levantado no referencial teórico – e, a partir delas, foi possível realizar as inferências observadas na seção dedicada à interpretação dos resultados da pesquisa.

## 5. Caracterização das empresas estudadas

As empresas em estudo estão entre as 10 maiores beneficiadoras de arroz do Estado do Rio Grande do Sul, possuem de 140 a 2000 funcionários, conforme o Quadro 1. Todas de capital nacional.

**Quadro 1** - Número de funcionários nas empresas estudadas

Empresa	Número de Funcionários
Indústria A	140
Indústria B	200
Indústria C	240
Indústria D	450
Indústria E (cooperativa)	800
Indústria F (Possui várias indústrias que pertencem a um grupo empresarial)	2000 (800 na empresa 1, 900 empresa 2, 100 na empresa 3 e 200 nas demais empresas)

Fonte: dados da pesquisa

A empresa caracterizada como Indústria F possui maior número de funcionários, pois é um grande grupo empresarial que adquiriu outras empresas do ramo de beneficiamento de arroz, em outros estados brasileiros e também nos países do MERCOSUL. Dentre as empresas estudadas, apenas a Indústria E é cooperativa, as demais são sociedade anônima ou de responsabilidade limitada.

Observou-se que as matérias primas são originárias da região onde as indústrias estão localizadas, também por questões de logística, em virtude da proximidade do fornecedor. Entretanto, as indústrias trabalham com importação de matéria prima, principalmente dos países do MERCOSUL. Todavia, essa importação é feita em pequeno volume para a maioria delas. Uma das empresas trabalha com importação apenas para tipos especiais de arroz, que é o caso da Indústria D, denominado de “arroz especialidades”, uma linha de produtos diferenciada para culinária especial, com algumas variedades de arroz que não são cultivadas no Brasil.

Ainda, em se tratando de matéria prima, as maiores indústrias – em termos de funcionários – não trabalham com produção própria, apenas com matéria prima adquirida.

Aquelas empresas que trabalham com produção própria possuem um volume baixo de matéria prima própria comparado com a capacidade de beneficiamento da indústria. Como exemplo, a Indústria A possui produção própria de matéria prima capaz de suportar apenas um mês de beneficiamento da indústria; não havendo tendência de aumento na unidade de produção agropecuária para fins de maior controle do fornecimento de matéria prima.

Entretanto, uma das empresas possui produção própria de matéria prima com finalidade bem definida. 15% do fornecimento de matéria prima da Indústria C provêm de lavouras do grupo familiar. A ideia é obter maior controle sobre a qualidade do produto, principalmente em época de safra, quando o arroz é utilizado e o controle laboratorial – que averigua a qualidade da matéria prima que entra na indústria – é simplificado em um momento de grande volume de trabalho, permitindo manter um nível de qualidade de produto que entra na indústria e que reduza o custo de processamento, pois a matéria prima que entra é específica; o grupo planta aquelas cultivares que melhor se adaptam às exigências industriais.

Com relação a vínculos de subcontratação, as empresas pesquisadas variam a esse respeito. Algumas delas beneficiam para outras empresas, empacotando arroz em outras marcas, e outras subcontratam esses serviços para beneficiamento de um tipo específico de produto. Também há aquelas que apenas trabalham para elas mesmas.

Os vínculos de subcontratação dependem muito dos produtos comercializados por essas empresas. Grande parte delas possui foco no arroz parboilizado enquanto outras possuem, como produto principal, o arroz branco, tipo 1. Conforme o mercado de cada uma delas há necessidade de subcontratar outra indústria para elaborar um determinado tipo de arroz, pois muitas vezes não é conveniente fazer um investimento em processo produtivo diferente quando não se tem grande volume para determinado produto, mas existe mercado. Nesse caso, a subcontratação é uma saída interessante, pois a produção de um tipo diferente de arroz não é competência essencial de uma determinada empresa e, passar a investir nisso, faria com que a empresa perdesse em competitividade nesse produto específico, em virtude dos ganhos de escala. Nesse caso, a subcontratação de uma empresa, que possui sua competência focada em determinado produto, permite a competitividade e mantém a contratante no seu foco original.

Com relação à abrangência do mercado, a maioria das empresas atua no mercado nacional com pouco volume de exportações. As exportações, em sua maioria, são feitas para países da África, onde são vendidos produtos de baixa qualidade e/ou arroz parboilizado – fato que levou muitas indústrias a investirem na parboilização de arroz. Todavia, o produto brasileiro perdeu competitividade no ano de 2010 e as empresas reduziram drasticamente as exportações, sendo que algumas nem conseguiram exportar, pois o produto estrangeiro, principalmente o originário dos países asiáticos, teve maior competitividade. Conforme as indústrias pesquisadas, isso se deve ao fator cambial, pois nossa moeda está muito valorizada, o que deixa nosso produto mais caro em relação aos competidores internacionais.

Alguns aspectos em relação a caracterização das empresas merecem atenção, pois demonstram algumas diferenças estratégicas de atuação desses agentes. Aquelas empresas que trabalham com uma estratégia de integração vertical, produzindo parte da matéria-prima consumida na indústria, possuem um baixo volume em relação à capacidade de beneficiamento. Notou-se que esta estratégia de integração vertical é utilizada para períodos de safra, onde há grande movimentação em logística de recebimento, dificultando o processo de triagem da matéria-prima de terceiros e; portanto, o produto utilizado na produção industrial é proveniente de lavouras próprias, pois se sabe, com antecedência, o padrão de matéria-prima permitindo melhor aproveitamento no processo industrial (em virtude da regulação dos equipamentos para determinado tipo de matéria-prima).

Outro aspecto estratégico interessante encontrado no levantamento dos dados de caracterização das empresas foi a questão de vínculos de subcontratação. As empresas atuam

de maneira semelhante com relação à subcontratação. Algumas beneficiam para outras marcas e outras não o fazem, dedicando toda a capacidade produtiva para elaboração de produtos com marca própria. Dessa forma, direcionam seus recursos tanto produtivos como mercadológicos para fortalecimento da imagem de sua própria marca.

As estratégias das empresas também são diferentes quando o assunto é exportação. Há diferenças significativas em percentual exportado, que aparentemente pode ser explicado pelo tipo de produto que é direcionado ao mercado externo. As empresas que tiveram um percentual maior de exportação com relação a sua produção total trabalharam com arroz parboilizado. As com menor percentual ou exportaram subprodutos, ou arroz fora de tipo (baixa qualidade) ou branco polido (tipo 1).

## **6. Relação com outros órgãos da cadeia produtiva a montante da agroindústria**

Esse construto busca averiguar que tipo de relações existe com outros elementos da cadeia produtiva do arroz, principalmente, aqueles a montante, como representantes, distribuidores e clientes. Como estão os elos entre a indústria e os demais elementos da cadeia produtiva, além dos fornecedores? Para responder a isso, as empresas participantes foram questionadas acerca de variáveis que tratam da troca de informações entre distribuidores e indústria, da realização de projetos em parceria com atores a montante da cadeia, da participação externa para o desenvolvimento do comércio de arroz e da disposição da indústria em criar parcerias a fim de desenvolver o comércio de arroz. Essas variáveis e seus indicadores são mostrados no Quadro 2.

**Quadro 2** - Variáveis e indicadores de análise lexical para relação com órgãos da cadeia produtiva

<b>Variável</b>	<b>Unidade de Numeração (palavras)</b>	<b>Léxicos</b>
Troca de informações com distribuidores	586	259
Realização de projetos em parceria com atores a montante	315	174
Participação externa para ampliação de comercialização	483	235
Disposição de criar parcerias para desenvolver o comércio de arroz	381	191

Fonte: dados da pesquisa

A unidade de numeração para as variáveis desse construto não apresentam grande discrepância, indicando que as empresas entrevistadas deram importância semelhante a todas as variáveis. O número de léxicos também não apresentou grandes variações. Em seguida, analisam-se as variáveis do construto de forma individualizada.

### **6.1 Troca de informações com distribuidores**

Esta variável tem a finalidade de mensurar os agentes da cadeia a montante da indústria beneficiadora que, com ela, trocam informações para melhoria das relações de mercado. A análise foi efetuada sobre duas categorias: tipo e forma de informações, que teve o intuito de verificar o tipo de informação que é trocada entre a indústria e os demais atores econômicos e como é feita essa troca de informações; e os atores, que identifica quais os atores econômicos envolvidos nesse processo.

A categoria de “tipo e forma de informações” foi subdividida em tipo e forma onde, para o tipo de informações, foram alocadas palavras e expressões como produto (10 ocorrências), arroz/ grão/ grãos (4 ocorrências), vende (4 ocorrências), aceitação (2 ocorrências), distribuição (2 ocorrências), novos lançamentos, acompanhamento, preço, competitividade e diferença em relação ao outro (com apenas uma ocorrência cada). Para a subcategoria forma, somente foram alocados os seguintes léxicos: contato (3 ocorrências), relacionamento (3 ocorrências), informalmente (2 ocorrências) e individualizada/ individualizado (2 ocorrências).

Para a categoria de atores houve subdivisão em 5 subcategorias, a saber: empresa, que contém léxicos que se referem à indústria beneficiadora de arroz, totalizando 15 ocorrências de palavras (nós, a gente, indústria, diretor comercial...); representantes, que contém léxicos que concebem a representação de vendas da indústria, totalizando 8 ocorrências (representantes, equipe de vendas, representante de vendas...); clientes distribuidores, que representam os atacadistas e varejistas, que compram os produtos para distribuir aos consumidores finais (supermercadista, atacadista, grandes redes...); consumidores, que representam aqueles que consomem o produto, que totalizam apenas 4 ocorrências (consumidores, clientes consumidores, consumidor); e, outros, que representam outros atores, que são utilizados para passar informações para indústria a respeito do mercado a montante, com apenas 3 ocorrências (repositores e funcionários da empresa).

Percebe-se que maior ênfase nas informações é dada ao produto em si. Há indicações de que elas são fruto de relacionamento e de ações informais. Também é possível perceber que as informações de mercado ficam restritas, em muito, às informações provenientes do representante de vendas e dos clientes distribuidores. Na seguinte citação observa-se claramente o que foi percebido pela categorização acima.

“Existe informalmente ‘olha teu produto está com essa diferença em relação ao outro, com essa dificuldade. Ele está mais isso, mais aquilo, poderia ser isso’...” (INDÚSTRIA C). Informações de mercado e de aceitação do produto, pela citação da Indústria C, chegam à indústria sem uma sistemática, sem um processo formalizado, ficando na dependência de relações informais. A falta de sistemática na coleta de informações mercadológicas pode ser prejudicial para o processo de inovação, pois, sem informação do mercado, é possível a perda de oportunidades ou mesmo a não correção de possíveis erros referentes ao mercado atual, como distribuição e até mesmo qualidade percebida pelo consumidor.

A citação abaixo não caracteriza informalidade, mas indica que as informações do mercado a montante ficam a cargo da representação de vendas, o que foi verificado em outras citações semelhantes a esta:

“Hoje, nossa venda, nossa distribuição é feita em cima de representação. Nós temos representantes no Estado de Minas, no Espírito Santo, que é praticamente onde vende o maior percentual de nosso produto. E todo o relacionamento com nosso cliente é feito pelo representante. Então, ele está em contato com o cliente lá, os clientes que eu digo são os supermercadistas, e é claro recebe informação a respeito dos clientes consumidores e retorna essa informação pra gente. Então, tem toda uma questão de relacionamento e da parte de qualidade, de aceitação de produto, preço, de competitividade com outras marcas que concorrem conosco. E é nesse caminho que ocorre o conhecimento de todo o sistema de distribuição” (INDÚSTRIA E).

Percebe-se que as informações sobre o sistema de distribuição é, praticamente, todo baseado nos representantes, na percepção destes. No entanto, no mercado orizícola, o representante geralmente é um terceiro que recebe pagamento por comissão do que vende. Esse fato pode levar o representante a informar a indústria sobre o mercado consumidor com algum viés, em benefício próprio, sem levar em consideração a indústria, de forma consciente ou inconsciente, pois as informações são moldadas de acordo com sua percepção.

Outra empresa mostra uma forma diferente de conseguir informações do mercado, porém, também é informal e proveniente do poder de barganha de seus distribuidores:

“Hoje tem uma... Principalmente nas grandes redes, tem uma porta aberta em todas elas. E além de ter a porta aberta tem alguém te puxando pra dentro, tu tens que ter, principalmente nas grandes redes de supermercados, os repositores, que tu chama, que são funcionários da empresa que estão dentro lá do supermercado, fazendo reposição do produto, fazendo acompanhamento do produto. Então, isso aí, já na hora, essa pessoa está tendo o contato com o consumidor que está pegando esse produto. Então, o cara, se já pegou, diz: “Bah! Esse arroz aqui está mais escuro. Ah! Esse arroz aqui está mais cheio de grãos branquinhos” (INDÚSTRIA F).

Nota-se que a utilização dos chamados repositores não foi uma atitude da empresa, mas uma imposição das grandes redes de distribuidores, que utilizam funcionários da indústria arroseira para reposição das gôndolas. Com isso, diminuem seus custos, aumentando os custos da indústria de beneficiamento de arroz. Se a indústria não utilizar esses repositores – que são seus funcionários – para fins de coleta de informações mais sistemáticas eles se transformam, apenas, em instrumentos de comercialização com as grandes redes distribuidoras. É possível transformar esses repositores em funcionários mais capacitados para busca de informações que auxiliem a empresa com relação à aceitação de produto e marca. Todavia, esses repositores deveriam passar por processos de treinamento com tal finalidade. Esse tipo de treinamento pode ser fornecido em parceria com instituições de ensino que executam pesquisas voltadas ao mercado (escolas de administração e economia).

Utilizando outras instituições nesse processo de busca de informações, a exemplo das instituições de ensino, as indústrias estarão se beneficiando porque passam a usufruir melhor de um investimento que já vem sendo feito em virtude do poder de barganha de seus clientes distribuidores. Além disso, estão contribuindo para a formação, ainda que incipiente, de um sistema de inovação.

## **6.2 Realização de projetos em parceria com atores a montante da cadeia produtiva**

Existem ações efetuadas em conjunto entre as indústrias e seus distribuidores? A intenção desta variável é justamente verificar se isso está ocorrendo ou se as ações mercadológicas são individualizadas. Essa variável foi analisada através de duas categorias: i) atores, que busca alocar palavras e expressões que se relacionem com os agentes econômicos envolvidos em projetos de interação (25 léxicos alocados); e ii) projetos, onde são alocadas as palavras e expressões que dizem respeito aos tipos de projetos existentes entre os atores (30 léxicos alocados).

Ao analisar os indicadores para essa variável pode-se perceber que existe uma série de atores que são citados quando da verificação da existência de projetos em parceria; porém, esses atores são a própria empresa, os supermercados e as redes (redes de supermercados), além de pessoas que parecem fazer parte de atividades de promoção, sendo funcionários da empresa (promoters, pessoas, guri, moça) que atuam dentro das redes varejistas.

Analisando as duas categorias em conjunto fica mais fácil chegar à conclusão anterior, pois se percebe que grande parte dos projetos parece ser em promoção de vendas, ponto de vendas com abordagens diretas. Além disso, são feitas feiras e distribuição de brindes. Parece que a maior parte do investimento não é feita em conjunto entre os elos da cadeia, mas sim pela própria indústria beneficiadora. A participação das redes varejistas possivelmente se dá apenas em ceder o local do ponto de venda para ser efetuada a promoção, o que é uma vantagem sem custo para o varejista: “Sim, a empresa tem vários eventos nessa parte, nas redes. Promoters cuidando lá, as gôndolas. Fazendo promoções, ficando em lugares de melhor visualização pro cliente enxergar esse produto. Pontos estratégicos de venda” (INDÚSTRIA D).

“Sim, tu tens vários projetos. A própria questão de marketing quando faz o desenvolvimento de um produto. Nós tivemos o desenvolvimento da linha do produto pronto, saiu todo um marketing, tinha uma panela de pressão e coisa, isso tudo colocado em parceria com as redes dentro do supermercado, com o atendente e mais toda aquela parte de desenvolvimento estrutural. O motivo principal é o lançamento. Tem as feiras feitas pelos supermercados, tem as feiras feitas pela indústria alimentícia, tem as feiras que é feita por um terceiro, como os fabricantes de máquinas. Nisso tudo a indústria participa e o varejista também participa” (INDÚSTRIA F).

A citação acima mostra que os projetos existentes são efetuados por questões mercadológicas, atividades de marketing, efetuadas na ocasião de lançamento de produtos.

Outra citação comprova que ações também são mais efetivas em momento de lançamento de produtos.

“Ações de marketing, sorteio, entrega de amostras pequenas. A gente quer lançar arroz integral em determinada praça, então pra quem comprar x pacotes ganha um pacotinho de arroz integral ou deixa uma moça distribuindo uma sacola. São ações no ponto de venda. [...] Ponto de venda, ações com pacotinho de arroz, vai um guri entregando pacotinho de arroz na vizinhança do supermercado” (INDÚSTRIA C).

A citação acima mostra, além das ações no ponto de venda, ações mercadológicas que circundam o ponto de venda, como a distribuição de amostras na vizinhança, o que faz sentido uma ação conjunta entre indústria e distribuidor, e é uma inovação no método de fazer divulgação de produto.

Enfim, a participação em projetos conjuntos existe, mas pelas citações e o tipo de projeto mais destacado indicam que a maior parte das ações é realizada pela indústria dentro do ponto de vendas, com seus funcionários; onde é possível a participação do distribuidor, mas é menos intensa. No entanto, é importante que ao lançar produtos ou mesmo quando se tem ideia do lançamento de um, exista a elaboração de projetos e que o mesmo seja apresentado aos distribuidores, mesmo que de forma parcial. Assim, a indústria mostra antecipadamente ao distribuidor suas intenções, solicitando sua ajuda nos processos de divulgação e entrada no mercado. Mesmo que a maior parte dos investimentos seja da empresa ela pode contar com um contato direto com seu cliente final (consumidor).

### 6.3 Participação externa para ampliação de comercialização

A variável “participação externa para ampliação de comercialização” busca verificar se existem ações conjuntas ou isoladas entre instituições externas à indústria no intuito de aumentar a comercialização de arroz, sendo na busca de novos mercados ou mesmo no incentivo ao aumento do consumo no mercado interno. Para melhor efetuar essa análise criaram-se duas categorias: instituições externas e tipo de participação.

A primeira categoria busca levantar as instituições externas citadas pelos respondentes, dando um indicativo de participação externa e da percepção da empresa quanto a essa participação. Na segunda, procura-se verificar como se dá tal participação. Ambas as categorias são mostradas no Quadro 3.

**Quadro 3 - Categorias para análise de participação externa na comercialização**

<b>Categorias</b>	<b>Léxicos alocados (ocorrência)</b>	<b>Frequência</b>
Entidades Externas	ABIARROZ (4), EMBRAPA (3), IRGA (3), SINDIARROZ (3), ABIAP (2), FEARROZ (1), governo (1), profissionais (1), universidades (1)	19
Tipo de participação	Incipiente* (5), divulgando (4), consumo (3), procura de relacionamento (2), palestras/ seminários (2), campanha (1), incentivando (1), propaganda em bloco (1), expandir esse mercado (1)	20
<b>Total</b>		<b>39</b>

\* incipiente é léxico construído com palavras e expressões que demonstram pouca atuação externa (pouco divulgado, pouca divulgação, um pouco...)

Fonte: dados da pesquisa

Uma análise rápida dos indicadores mostra que existe participação externa para a melhoria da comercialização de arroz, onde a maior parte dessa participação está a cargo das associações de indústrias, como a ABIARROZ (Associação Brasileira das Indústrias de Arroz), com participação da EMBRAPA e do próprio IRGA. No entanto, nota-se que, aparentemente, a indústria percebe pouca atuação nesse sentido.

“Vejo muito incipiente essas ações. [...] Mas a gente não vê muito resultado. Nós mesmos somos filiados a FEARROZ, na realidade falta uma organização. Olha,

vamos lutar por isso aqui, daqui a pouco vai um a Brasília quer uma coisa, outro quer outra coisa, é bem complicado isso aí. É diferente do que a gente vê com a cultura de soja. Cultura de soja; vamos dizer, as ideias são mais concentradas e tem um resultado melhor que no arroz, no arroz é complicado” (INDÚSTRIA E).

Essa citação do gerente de produção da Indústria E traz pontos importantes para reflexão de toda a cadeia produtiva orizícola. Primeiro, as ações são incipientes para melhoria de comercialização por parte de instituições externas. Apesar de existirem, não surtem resultados efetivos. Segundo, a falta de organização, pois não existe um foco. Na percepção dessa indústria, cada um deseja algo diferente, não há um único discurso, ao contrário do que ocorre com outros produtos, como a soja. Não havendo união, o poder de negociação, seja para busca de mercado, seja para disputas políticas com o governo a fim de reduzir tributos, por exemplo, é pequeno.

Nessa outra citação, da Indústria A, percebe-se outro ponto relevante para refletir:

“Eu tenho escutado algumas coisas. Mas não sei desse processo, ou eu não tenho acesso a informações desse processo ou, realmente, ele iniciou há pouco tempo. Eu acho assim, trabalho a dezoito anos e não tenho acesso a essa divulgação. Acho pouco divulgado. Muito pouco divulgado. Eu a pouco tempo que comecei a ter acesso a alguns estudos, alguns trabalhos, mas eu acho que falta um pouco de divulgação. Se a própria cadeia, os próprios profissionais da área não tem muito conhecimento, ou o trabalho está no início, ou eu sou desinformado, alguma coisa está errada nisso aí. Pode isso estar muito no meio acadêmico e não saiu pra fora. E isso tudo é muito importante. É preciso maior aproximação universidades e empresas, isso é um problema” (INDÚSTRIA A).

O gerente da Indústria A vê a possibilidade de ações e estudos para a melhoria de comercialização proveniente de uma aproximação entre empresas e universidades. Para ele fica claro que há pouca coisa sendo feita nesse sentido e, talvez, isso esteja muito restrito ao estudo acadêmico e não a um estudo realmente aplicado. Por isso, de certa forma, clama por uma maior interação entre universidade e empresas.

A indústria percebe que existem ações, principalmente no incentivo ao consumo do arroz, mesmo que aparentemente essas ações sejam pouco efetivas.

“Na questão mercadológica, IRGA, EMBRAPA, SINDIARROZ, um pouco. Mas onde se notou, foi no incentivo a consumo, que a EMBRAPA andou fazendo uma campanha, juntamente com o IRGA, SINDARROZ, incentivando, distribuindo caderninhos, com historinhas, tentando fazer com que essa juventude coma arroz e feijão, que são alimentos básicos e que não tem lá, muita contra-indicação. Nesse aspecto eles participaram” (INDÚSTRIA B).

Faz parte do processo inovativo a ampliação de mercado por descoberta de novos nichos ou novos segmentos ou forma de comercialização. Além disso, o processo à criação de um sistema de instituições que interajam nesse sentido. O que ficou demonstrado é que existem algumas ações, mas há uma desorganização; não existe planejamento conjunto para fins de melhoria na comercialização do arroz e seus derivados.

Os órgãos envolvidos necessitam sentar e discutir em conjunto as necessidades da cadeia orizícola e planejar ações a serem feitas para que as necessidades sejam atendidas. Isso inclui outras instituições que estão diretamente e indiretamente ligadas, como é o caso das empresas de pesquisas (EMBRAPA) e das Instituições de Ensino Superior (universidades) que podem atuar na busca de informações e auxílio nos processos de comercialização, por meio de pesquisa, oferta de treinamento (programas de extensão universitária) e consultorias. Isso tudo com grupos de professores e alunos atuando na empresa e profissionais da empresa atuando dentro das universidades (iniciando um sistema de inovação).

#### **6.4 Disposição de criar parcerias para desenvolver o comércio de arroz**

Nessa variável procura-se verificar se as empresas estariam dispostas a criar parcerias com instituições externas para o desenvolvimento do comércio de arroz. A análise foi

efetuada sobre três categorias: i) disposição de participação, que identifica se existe interesse em participar ou se já existe participação (alocados 15 léxicos); ii) elementos de acesso e barreiras, que busca demonstrar o que facilita ou dificulta o processo de parceria na busca de desenvolvimento do comércio, subdividido em duas subcategorias (acesso e barreiras, com 9 e 8 léxicos alocados respectivamente); e iii) atores, que está subdividido em subcategorias que tem o intuito de identificar os agentes econômicos que podem ou estão envolvidos em ações de parceria para o desenvolvimento do comércio de arroz (as subcategorias são: empresa, instituições a jusante e instituições a montante, com 14, 10 e 8 léxicos alocados respectivamente).

Observando os elementos de análise lexical pode-se afirmar que existe uma aparente disposição das indústrias para auxiliarem outras entidades no desenvolvimento do comércio de arroz, como se observa pela frequência de palavras e expressões na categoria “disposição de participação”. No entanto, devem ser considerados alguns pontos importantes, que são levantados nas subcategorias de “acesso” e “barreiras”. Primeiro, verifica-se que para haver ações em parceria no intuito de desenvolver o comércio, aparentemente, é necessário uma maior aproximação entre os elos da cadeia, maior discussão e reunião para ver que ações são possíveis. Por outro lado, parece haver uma percepção de que já exista investimento por parte da indústria e que os resultados podem não ser condizentes, que é o caso da CDO<sup>2</sup>.

“A gente participa e participaria se tivesse um movimento organizado, mas a gente acha também que o IRGA, por ter uma arrecadação de R\$50.000.000, R\$60.000.000 por ano, que não existe instituto de pesquisa, no mundo, que tenha arrecadação desse tamanho, são R\$0,38 por saco de arroz beneficiado ou vendido pra fora do Rio Grande do Sul, isso aí é muita grana, se esse dinheiro fosse, em parte, utilizado pra desenvolvimento do consumo, o produtor teria um resultado bem melhor que esses protestos que existem em Porto Alegre” (INDÚSTRIA C).

Nessa citação pode-se observar que existe uma percepção de que ao recolher a taxa CDO, que é repassada ao IRGA, a indústria acredita estar auxiliando a cadeia orizícola na melhoria dos processos de comercialização, o que não deixa de ser verdade. Todavia, somente a contribuição ao IRGA seria o meio mais adequado para melhoria da comercialização do arroz? Provavelmente não. Outras instituições podem atuar nesse sentido. A questão está em haver uma maior organização da cadeia para que isso ocorra. A citação do gerente de produção da Indústria E deixa claro que não existe muito esforço para que ocorra um processo integrado para desenvolvimento de mercado: “Já fizemos um aporte financeiro, já vem da própria taxa CDO, a própria CDO, e também da ABIARROZ, FEARROZ, tem custo mensal por ser associado dessas instituições. Particularmente, não vejo muito empenho pra se buscar isso”.

A citação do gerente da Indústria B mostra que há interesse em auxiliar as entidades ligadas ao setor orizícola a buscarem alternativas de comercialização, mas que, para isso, é necessário que haja discussão para planejar as formas de auxiliar essas entidades: “Com certeza, pra auxiliar estaria disposta. Agora, de que forma? Daí, teria que trocar uma ideia com essas entidades. Sei lá. Mas que a empresa tem interesse tem”. Corroborando essa afirmação o gerente da Indústria D também coloca algo parecido: “Isso é uma questão desses órgãos se reunirem com a direção da empresa. E, conversar. Aprofundar mais os dados, juntar mais a cadeia”.

Em resumo, existe interesse em participar ativamente, apesar de haver percepção de que a indústria faz isso ao pagar mensalmente as suas associações e recolher a taxa CDO. No entanto, uma participação mais efetiva viria através de um melhor planejamento entre os elos

---

<sup>2</sup> CDO é uma taxa paga pelo produtor, recolhida pela indústria beneficiadora sobre todo arroz beneficiado no estado do Rio Grande do Sul. A taxa CDO tem o nome de contribuição e se destina à defesa, pesquisa e ao estímulo a produção orizícola.

da cadeia produtiva por uma maior discussão para identificar as ações necessárias por parte de cada elemento da cadeia produtiva.

## 7. Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo analisar como as empresas beneficiadoras estão atuando com os elos da cadeia produtiva a montante a fim de gerar inovações nos sistemas de comercialização. Através de uma metodologia baseada em análise de conteúdo concluiu-se que existem ações conjuntas, principalmente entre representantes e associações de empresas, mas há uma dificuldade em relação aos distribuidores atacadistas e varejistas.

Como as empresas podem, junto com as demais entidades, agir com o intuito de melhorar os processos de comercialização? Como exemplo, elas podem formar associações de empresas, selecionar fornecedores para produção de um determinado tipo de matéria prima, para fins de exportação em conjunto, com marca exclusiva para exportação; o que possibilita o aproveitamento de facilidades governamentais como a isenção de impostos, caso um produto seja destinado, exclusivamente, para exportação (*Draw-back* verde-amarelo<sup>3</sup>). Isso, além de reduzir custos em virtude da escala, ganha pela associação de empresas, faz uma economia nos custos mercadológicos em virtude da divisão de despesas entre as empresas associadas. Para que isso ocorra, possivelmente seja necessária a atuação de uma entidade de fomento, que pode ser uma associação já existente, ou mesmo por intermédio de uma faculdade ou outra instituição de ensino superior (IES), por meio de projetos de extensão universitária.

Referente ao relacionamento da indústria com os outros órgãos da cadeia, a montante, verificou-se um elevado poder de barganha, principalmente pelos distribuidores. Quando há algum projeto de parceria, esse não pode ser assim chamado, pois parte de uma imposição do distribuidor para que o mesmo venha a ser comprador e realize a distribuição do produto da indústria para o consumidor final. A indústria, por outro lado, vem utilizando dessas imposições para conseguir informações de mercado, a respeito de seu cliente, como o caso de colocar seus funcionários como repositores de gôndola das grandes redes supermercadistas. Agora, é possível que esses elementos sejam melhor aproveitados por uma maior formalização do processo de coleta de informações dos consumidores, o que demanda um certo investimento em treinamento desse pessoal de linha de frente, que pode ser conseguido por parcerias com universidades, por exemplo.

Outro ponto que pode ser ressaltado é a disposição que as indústrias apresentaram em se unir com outros órgãos da cadeia a fim de desenvolver o comércio do arroz, apesar de, em muitos casos, achar que recursos financeiros são empregados para as associações de indústrias e o próprio IRGA. Entretanto, pode haver uma associação entre elas para elaborar projetos de produtos ou marcas para um determinado mercado, por exemplo um mercado no exterior, conseguindo ganho de escala e parceria na divisão de custos de exportação e marketing voltado ao mercado exterior.

## Referências

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de Agronegócios**. 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2005.

---

<sup>3</sup> Instrumento criado pelo governo brasileiro para incentivar as exportações, onde grande parte dos tributos é isentada quando o produto a ser exportado é exclusivamente para esse fim, não podendo ser, em hipótese alguma, vendido no mercado interno.

BRUM, A. L. e PORTELA, E. F. M. As estratégias de competitividade para a cadeia produtiva do arroz: o caso das cooperativas da Fronteira-Oeste do Rio Grande do Sul. **Desenvolvimento em Questão**, p. 121-146. jan./jun. v.5, n.9, 2007.

CORAZZA, R.I. e FRACALANZA, P.C. Caminhos do pensamento neo-schumpeteriano: para além das analogias biológicas. **Nova Economia**. n.14. v.2. p 127-155, mai/ago, 2004.

EMBRAPA. **Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária**. História do Arroz. Disponível em <<http://www.cnpaf.embrapa.br/arroz/historia.htm>> Acesso em: 10 de abril de 2009.

FERREIRA, J.J.M.; MARQUES, C.S.; BARBOSA, M.J. Relação entre inovação, capacidade inovadora e desempenho: o caso das empresas da região da Beira Interior **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 117-132, 2007

FERREIRA, M.A. **Transformismo e extinção**: de Lamark a Darwin. Tese de Doutorado. Apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Filosofia da Universidade de São Paulo (USP). 2007. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8133/tde-24102007-150401/> > . Acesso em: 08 de Dezembro de 2009.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. – Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, H. e MOSCAROLA, J. Gestão da informação – da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. **RAE Eletrônica**. V.1. n. 1. jan.-jun. 2002.

FREITAS, H. M. R. de. *et al.* Pelo resgate de alguns princípios da análise de conteúdo: aplicação prática qualitativa em marketing. Angra dos Reis – RJ. **Anais do XX EnANPAD**, p. 467 – 487. 23 a 25 de setembro, 1996.

GIANLUPPI, L.D.F. e GIANLUPPI, G.D.F. A cadeia industrial do arroz influenciando o desenvolvimento regional. **Amazônia: Ciência & Desenvolvimento**. Belém, v.3, n.5, jul./dez., 2007.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração/** tradução:Lene Belon Ribeiro - Porto Alegre: Bookman, 2005.

IRGA (Instituto Rio-Grandense do Arroz) (2010). **Beneficiamento e saídas de arroz**. Disponível em: <[http://www.irga.rs.gov.br/uploads/anexos/1291901711Beneficiamento\\_e\\_Saidas\\_de\\_Arroz.pdf](http://www.irga.rs.gov.br/uploads/anexos/1291901711Beneficiamento_e_Saidas_de_Arroz.pdf)> Acesso em: 25 de fevereiro de 2011

IRGA (Instituto Rio-Grandense do Arroz) **Série Histórica da área plantada, produção e rendimento**. 2009. Disponível em < [http://www.irga.rs.gov.br/index.php?action=dados\\_safra\\_lista&categoria=7](http://www.irga.rs.gov.br/index.php?action=dados_safra_lista&categoria=7)>. Acesso em: 20 de Setembro de 2009.

IRGA (Instituto Rio-Grandense do Arroz). **Censo 1999/2000**. Nº de Lavouras, Produção e Posse da Terra. 2000. Disponível em < [http://www.irga.rs.gov.br/arquivos/Lavouras\\_Area\\_Posse.pdf](http://www.irga.rs.gov.br/arquivos/Lavouras_Area_Posse.pdf)> Acesso em: 20 de Setembro de 2009.

NATGEO. Predadores pré-históricos: entelodonte.

NELSON, R.R. e WINTER, S. G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. – Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2005.

POSSAS, M. L. Economia evolucionária neo-schumpeteriana: elementos para uma integração micro-macrodinâmica. **Estudos Avançados**. V.22, n.63, p.281-305, 2008.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos**: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. – Porto Alegre: Artmed, 2009.

SONAGLIO, C.M. *et al.* A influência da produção interna e das importações orizícolas do mercosul no preço interno do arroz com casca. **XLVI Congresso da SOBER**, Rio Branco, Acre, 20 a 23 de julho de 2008.

VIANA, J. G. e SOUZA, R. S. de. Análise do comportamento dos preços históricos do arroz no Rio Grande do Sul de 1973 a 2005. **XLIV Congresso da SOBER**, Fortaleza, 2006.

ZAMBERLAN, C.O. et al. Inovação na industrialização de commodity? Um estudo nas indústrias gaúchas de beneficiamento de arroz. **Congresso da SOBER**, Belo Horizonte, 2011.