



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EXECUTIVO**



**Leila Dickow**

**AMBIENTE EXTERNO E ANÁLISE DO *PORTFOLIO* DE PRODUTOS DE UMA  
INDÚSTRIA DE ARROZ - UM ESTUDO DE CASO**

Porto Alegre, 2002

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**Leila Dickow**

**AMBIENTE EXTERNO E ANÁLISE DO *PORTFOLIO* DE PRODUTOS DE UMA  
INDÚSTRIA DE ARROZ - UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Martins Callegaro

Porto Alegre, 2002

**TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:**

---

Prof. Dr. Carlos Alberto Martins Callegaro  
Presidente da Banca Examinadora

---

Prof. Marcelo G. Perin – PUCRS

---

Profa. Maria Schuler – PPGA/EA/UFRGS

---

Prof. Fernando B. Luce – PPGA/EA/UFRGS

Conceito Final: B

Porto Alegre, 26 de setembro de 2002

Professor Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Martins Callegaro

Mestranda: Leila Dickow

***Muito Obrigada,***

*à direção da empresa Dickow & Cia. Ltda., pela oportunidade, segurança e por ter financiado este mestrado;*

*aos meus pais, pela integridade e exemplo de vida;*

*ao professor Callegaro pelo carisma e atenção dedicada;*

*aos colegas da turma do Mestrado Executivo 2000, pelo convívio, com certeza, foi um grande exemplo de amizade e companheirismo;*

*ao Mauro, pelas palavras de apoio que deixaram tudo mais claro e fácil.*

*Aos amigos, peço desculpas pelas ausências, foram por uma boa causa.*

*“Há homens que lutam um dia e são bons;  
há outros que lutam um ano e são melhores;  
há aqueles que lutam muitos anos e são muito bons;  
mas há aqueles que lutam toda a vida;  
esses são imprescindíveis”.*

*Bertold Brecht*

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>LISTA DE FIGURAS .....</b>                                 | <b>8</b>  |
| <b>LISTA DE TABELAS .....</b>                                 | <b>9</b>  |
| <b>RESUMO.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>ABSTRACT.....</b>  | <b>11</b> |
| <br>  |           |
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                     | <b>12</b> |
| 1.1 A EMPRESA .....   | 13        |
| <b>1.1.1 O Novo <i>Portfolio</i> De Produtos .....</b>        | <b>15</b> |
| 1.1.1.1 Arroz Rei Athur® .....                                | 15        |
| 1.1.1.2 Arroz Tio Arthur® Tipo 1 .....                        | 16        |
| 1.1.1.3 Arroz Tio Arthur® Tipo 2 .....                        | 16        |
| 1.1.1.4 Arroz Tio Arthur® Integral Tipo 1 .....               | 16        |
| 1.1.1.5 Arroz Tio Arthur® Parboilizado .....                  | 16        |
| 1.1.1.6 Arroz Tio Arthur® Japonês .....                       | 17        |
| <br>  |           |
| <b>2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....</b>              | <b>18</b> |
| 2.1 JUSTIFICATIVA .....                                       | 18        |
| <b>2.1.1 A importância do arroz no contexto mundial .....</b> | <b>19</b> |
| <b>2.1.2 Contexto Nacional.....</b>                           | <b>22</b> |
| <b>2.1.3 Contexto Estadual.....</b>                           | <b>23</b> |

|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| 2.2          | A QUESTÃO PROBLEMA .....                                 | 23        |
| <b>3</b>     | <b>OBJETIVOS.....</b>                                    | <b>26</b> |
| 3.1          | OBJETIVO GERAL.....                                      | 26        |
| 3.2          | OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                               | 26        |
| <b>4</b>     | <b>O MÉTODO .....</b>                                    | <b>27</b> |
| 4.1          | PESQUISA SOCIAL EXPLORATÓRIA .....                       | 28        |
| 4.2          | ESTUDO DE CASO.....                                      | 29        |
| <b>4.2.1</b> | <b>Coleta de Dados .....</b>                             | <b>29</b> |
| 4.2.1.1      | Pesquisa Documental.....                                 | 29        |
| 4.2.1.2      | Entrevista.....  | 30        |
| <b>4.2.2</b> | <b>Análise e interpretação dos dados .....</b>           | <b>31</b> |
| <b>5</b>     | <b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                          | <b>33</b> |
| 5.1          | O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....                          | 33        |
| <b>5.1.1</b> | <b>Estratégia.....</b>                                   | <b>34</b> |
| 5.2          | A ANÁLISE AMBIENTAL .....                                | 36        |
| <b>5.2.1</b> | <b>Análise do Ambiente Externo .....</b>                 | <b>37</b> |
| 5.2.1.1      | Análise de Clientes .....                                | 37        |
| 5.2.1.2      | Análise da Concorrência.....                             | 39        |
| 5.2.1.3      | Análise do Mercado.....                                  | 40        |
| <b>5.2.2</b> | <b>Análise do Ambiente Interno .....</b>                 | <b>42</b> |
| 5.2.2.1      | Vendas e Lucratividade .....                             | 42        |
| 5.3          | ANÁLISE DE <i>PORTFOLIO</i> .....                        | 42        |
| <b>5.3.1</b> | <b>Modelo da Boston Consulting Group – BCG .....</b>     | <b>43</b> |
| <b>5.3.2</b> | <b>Matriz McKinsey - Modelo da General Electric.....</b> | <b>46</b> |
| 5.4          | OPÇÕES ESTRATÉGICAS .....                                | 47        |
| <b>5.4.1</b> | <b>Sinergia .....</b>                                    | <b>48</b> |
| <b>5.4.2</b> | <b>Diferenciação .....</b>                               | <b>48</b> |
| <b>5.4.3</b> | <b>Baixo Custo.....</b>                                  | <b>49</b> |
| <b>5.4.4</b> | <b>Foco .....</b>  | <b>50</b> |
| <b>5.4.5</b> | <b>Posicionamento.....</b>                               | <b>50</b> |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 5.4.6    | Pioneirismo de Mercado .....                             | 52        |
| 5.4.7    | Crescimento .....  | 52        |
| 5.4.8    | Diversificação .....                                     | 53        |
| 5.4.9    | Alianças Estratégicas .....                              | 54        |
| <b>6</b> | <b>ANÁLISE DOS DADOS DO AMBIENTE .....</b>               | <b>55</b> |
| 6.1      | A CONCORRÊNCIA .....                                     | 55        |
| 6.2      | OS FORNECEDORES .....                                    | 56        |
| 6.3      | OS CLIENTES .....  | 58        |
| 6.4      | OS CONSUMIDORES .....                                    | 59        |
| <b>7</b> | <b>OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO AMBIENTE EXTERNO .....</b> | <b>61</b> |
| 7.1      | O SUBPRODUTO CASCA DE ARROZ.....                         | 61        |
| 7.2      | CONCENTRAÇÃO DA INDÚSTRIA E CRESCIMENTO NEGATIVO .....   | 62        |
| 7.3      | MUDANÇAS NOS HÁBITOS ALIMENTARES .....                   | 63        |
| 7.4      | A CONCENTRAÇÃO DO VAREJO .....                           | 64        |
| 7.5      | AS MARCAS PRÓPRIAS .....                                 | 65        |
| 7.6      | A PAUTA FISCAL.....                                      | 65        |
| 7.7      | A REGULAMENTAÇÃO DAS BACIAS HIDROGRÁFICAS.....           | 66        |
| <b>8</b> | <b>ANÁLISE DE <i>PORTFOLIO</i> DE PRODUTOS .....</b>     | <b>67</b> |
| <b>9</b> | <b>CONCLUSÃO .....</b>                                   | <b>74</b> |
| 9.1      | LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....                               | 75        |
|          | <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                  | <b>77</b> |
|          | <b>ANEXO.....</b>  | <b>80</b> |
|          | <b>APÊNDICES .....</b>                                   | <b>83</b> |

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Composição da alimentação vegetal humana no mundo .....                        | 20 |
| Figura 2 – Participação percentual do produtos no faturamento global.....                 | 24 |
| Figura 3 – As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria ..... | 41 |
| Figura 4 – Matriz de crescimento-participação de mercado – Modelo BCG.....                | 44 |
| Figura 5 – Estratégias e classificação de <i>portfolio</i> na Matriz McKinsey.....        | 47 |
| Figura 6 – Opções estratégicas .....  | 48 |
| Figura 7 – Estratégias alternativas de crescimento .....                                  | 53 |
| Figura 8 – Resultado da classificação do <i>portfolio</i> de Produtos.....                | 71 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Produção mundial de arroz em casca por continente ( milhões de t) .....                            | 21 |
| Tabela 2 – Maiores produtores de arroz em casca do mundo (ano 2001) .....                                     | 21 |
| Tabela 3 – Produção x consumo humano por região – mil toneladas – Safra 2001/02.....                          | 22 |
| Tabela 4 – Grupos de Empresas Beneficiadoras de Arroz no RS – Em 2001 .....                                   | 56 |
| Tabela 5 – Produção de arroz irrigado por regiões no RS em 2001. ....   | 57 |
| Tabela 6 – Oferta x demanda de arroz na depressão central – Ano 2001 .....                                    | 58 |
| Tabela 7 – Crescimento e concentração da indústria entre 1997 e 2001.....                                     | 63 |
| Tabela 8 – Produção x Beneficiamento de Arroz no RS .....   | 66 |
| Tabela 9 – Peso médio dos fatores de atração de mercado e posição competitiva para<br>Indústria de Arroz..... | 68 |
| Tabela 10 – Avaliação do <i>portfolio</i> de produtos ( 1 a 5) .....  | 69 |
| Tabela 11 – Valores resultantes da análise de <i>portfolio</i> de produtos .....                              | 70 |
| Tabela 12 – Volume de arroz beneficiado classificado 1999/2001 - toneladas .....                              | 71 |

## RESUMO

A indústria de alimentos está apresentando intensa movimentação nos últimos anos, direcionada a aquisições, concentração e crescimento das empresas. Seja pelas alterações econômicas, com menores taxas de crescimento, seja por alterações na demanda, as indústrias de arroz no Brasil vêm reestruturando suas estratégias de mercado. Esta dissertação tem como objetivo apresentar um estudo analítico sobre o ambiente no qual está inserida a empresa, bem como identificar o posicionamento do seu atual *portfolio* de produtos. O resultado deste trabalho visa a instrumentalizar os dirigentes nas decisões estratégicas de mercado.

Palavras-Chave: Análise do Ambiente, Análise Competitiva, Indústria de Arroz, Análise de *Portfolio*, *Portfolio* de Produtos, Posicionamento, Arroz.

## **ABSTRACT**

The food industry has been presenting an intensive movement in the past years, oriented to takeovers, concentration and growth of companies. Either due to economic changes, with lower growth rates, or due to changes in demand, Brazil's rice industry has been restructuring its market strategies. This dissertation has the purpose to present an analytic study on the milieu in which a company is inserted, as well as identifying the position of its current portfolio of products. The results of this work aim at providing company executives with information in their decision-making with respect to market strategies.

Key-words: environment analysis, competitive analysis, rice industry, portfolio analysis, portfolio of products, position, rice.

## 1 INTRODUÇÃO

O arroz está presente na mesa de dois terços da população mundial, constituindo-se no principal alimento de vários países. O seu cultivo é tão antigo quanto a própria civilização. Cerimônias civis, sociais e religiosas de muitos povos do oriente atestam a sua importância nutricional e cultural.

No Brasil, é um dos principais produtos da cesta básica e a principal fonte calórica entre os grãos. Seu consumo anual é o terceiro mais elevado na América Latina, aproximadamente 43Kg por habitante, o que sintetiza sua importância tanto para agricultura quanto para a indústria de alimentos.

A produção de arroz em casca<sup>1</sup> e sua cadeia agroindustrial fazem parte do desenvolvimento da região centro-sul do Rio Grande do Sul, onde encontra-se a maior parte da lavoura orizícola e, também, o maior parque industrial para beneficiamento do grão no país. O setor industrial do arroz está apresentando intensa movimentação nos últimos anos, direcionado a aquisições, concentração e crescimento das empresas. Seja pelas alterações econômicas, com menores taxas de crescimento, seja por alterações na demanda, as indústrias vêm reestruturando suas estratégias de mercado.

---

<sup>1</sup> Considera-se arroz em casca o produto fisiologicamente desenvolvido, maduro, depois de colhido, que, antes do beneficiamento, não passou por qualquer preparo industrial ou processo tecnológico aditivo.

Para a Dickow & Cia. Ltda. - Indústria e Comércio de Arroz, mais que crescer, o fundamental é conseguir manter a participação no mercado. Nesse sentido, a empresa vem investindo continuamente no aumento de sua capacidade produtiva e na diversificação de sua linha de produtos, assim, sendo importante que estes investimentos sejam balizados em diagnósticos e na identificação de tendências mercadológicas.

O presente trabalho tem como objetivo apresentar um estudo analítico sobre o ambiente no qual está inserida a empresa, bem como identificar o posicionamento do seu atual *portfolio* de produtos. O resultado deste trabalho visa a instrumentalizar os dirigentes nas decisões estratégicas de mercado.

Desta forma, buscou-se primeiramente descrever a história da organização, suas operações e o seu atual *portfolio* de produtos. Para justificar a importância do tema contextualizou-se o setor agroindustrial orizícola nos âmbitos global, nacional e estadual. Em seguida, a questão problema descreve o objeto de estudo. Na seqüência, descreve-se o método pelo qual o estudo de caso foi realizado de acordo com as normas científicas. O referencial teórico aborda os principais instrumentos de análise do ambiente e do *portfolio* de produtos encontrados na literatura. Os três capítulos posteriores apresentam os resultados e análise da pesquisa. Finalizando, o último capítulo apresenta as conclusões que foram derivadas dos resultados obtidos no estudo em questão.

## 1.1 A EMPRESA

As atividades da empresa iniciaram em 1949, quando o Sr. Arthur Dickow, em sociedade com quatro de seus filhos, criou uma pequena indústria de beneficiamento de arroz denominada Arthur Dickow & Filhos. Localizada na região central do Rio Grande do Sul, na cidade de Agudo, a 260 km de Porto Alegre, a empresa contava principalmente com a produção de arroz dos pequenos agricultores locais. Nesta época, o arroz beneficiado<sup>2</sup> era transportado e comercializado sem marca própria para a capital, seu principal mercado consumidor.

---

<sup>2</sup> Arroz Beneficiado é o produto maduro que submetido ao processo de beneficiamento acha-se desprovido de sua casca.

Em 1978, com o objetivo de aumentar a integração vertical do processo industrial, a empresa expande sua atividade agrícola transferindo sua produção de arroz para a região oeste do estado. Foi escolhida a região da fronteira com o Uruguai porque ali se encontravam grandes áreas com solo e clima favoráveis para a produção em grande escala. Neste ano, um dos sócios transfere-se para o Município de Dom Pedrito/RS, ficando responsável pelo setor de produção agrícola.

Foi, também, na segunda metade da década de 70, que a empresa iniciou a comercialização de arroz beneficiado com marca própria “Arroz Tio Arthur” Tipo 2<sup>3</sup>, acondicionado em embalagens de 2 kg e 5 kg. O mercado consumidor da empresa, que até então era basicamente gaúcho, foi transferido para Minas Gerais e Espírito Santo.

A partir de 1984, a empresa muda sua razão social para Dickow & Cia. Ltda., mantendo sob seu comando os mesmos quatro sócios irmãos que participaram da fundação da empresa. A administração geral da empresa continuou centralizada na Unidade Industrial de Agudo, estando apenas a produção agrícola em Dom Pedrito/RS.

Com o objetivo de agregar valor ao seu produto, em 1985, a empresa lança no mercado a marca Rei Arthur com qualidade diferenciada, ou seja, arroz brilhado<sup>4</sup> Tipo 1 com apenas 5% de grãos quebrados.

Até o ano de 2001, o *portfolio* de produtos da empresa foi composto principalmente por dois tipos de arroz beneficiado destinados ao consumo humano: Arroz Rei Arthur brilhado Tipo 1 e o Arroz Tio Arthur Tipo 2.

Em 2002, com o objetivo de aumentar a participação de mercado, a direção da empresa decide diversificar sua linha de produtos com o lançamento de mais quatro tipos de arroz.

Atualmente, o quadro de funcionários é composto por 100 empregados efetivos distribuídos nos diferentes setores. A atividade comercial está concentrada em dois estados brasileiros: Minas Gerais e Espírito Santo. As vendas são realizadas através de quatro

---

<sup>3</sup> Para definição dos tipos de arroz são considerados os limites de tolerância de defeitos no produto. Tipo 1 significa qualidade máxima enquanto que Tipo 5 qualidade mínima. No Brasil, a classificação dos tipos de arroz é definida pela Portaria n. 269/88, do Ministério da Agricultura e do Abastecimento a qual encontra-se no Anexo A deste trabalho.

<sup>4</sup> Arroz Brilhado é o produto que, após o polimento, recebe uma camada de talco ou glicose.

representantes comerciais, três localizados em Minas Gerais, outro no Espírito Santo. Apenas 2% da produção de arroz beneficiado é comercializada no mercado gaúcho.

### 1.1.1 O Novo *Portfolio* De Produtos

Antes de descrever detalhadamente a nova linha, convém esclarecer alguns conceitos pertinentes à diferenciação dos produtos:

- a) Arroz Polido – produto que, ao ser beneficiado, retira-se o germe<sup>5</sup>, a camada externa e a maior parte da camada interna do tegumento<sup>6</sup>. Com a retirada dessa película externa, que se encontra abaixo da casca, fica com o gosto neutro, que permite melhor combinação com outros alimentos. Também conhecido por arroz branco, é o que apresenta o maior consumo nacional.
- b) Arroz Integral - também conhecido como macrobiótico, é obtido através da simples retirada da casca durante o beneficiamento, mantendo-se intactos o germe e as camadas internas e externas do grão. Possui pouca expressão de consumo principalmente pelo fato de possuir sabor diferenciado e tempo de preparo mais prolongado.
- c) Arroz Parboilizado – é o produto que foi submetido a um tratamento hidrotérmico ainda com o grão em casca. Este processo resulta na maior facilidade no descascamento, diminuição de quebrados e maior valor nutritivo. O pré-cozimento desloca os nutrientes da camada mais externa para o interior, tornando-o mais saudável, ou seja, ocorre o processo de gelatinização do amido responsável pela fixação de vitaminas no centro do grão.

#### 1.1.1.1 Arroz Rei Athur®

É o Arroz Branco Polido Brilhado Tipo 1 com grãos longos e finos<sup>7</sup>, oferece como diferencial 95% de grãos inteiros. Os grãos passam por um processo adicional de polimento com talco e glicose para apresentar brilho e transparência de forma homogênea. Este processo

---

<sup>5</sup> Germe é a pequena porção situada numa das extremidades do grão da qual germina a semente.

<sup>6</sup> Tegumento é uma das camadas internas comestíveis do grão.

<sup>7</sup> Para descrição da classificação dos grãos veja o Anexo A.

também faz com que os grãos fiquem muito mais soltos e deslizem com facilidade no interior das embalagens. É importante ressaltar que estas alterações na aparência do grão *in natura* não influenciam o desempenho do produto no momento de seu preparo, ou seja, na cocção. É comercializado em embalagens de 5 kg e 2 kg.

#### 1.1.1.2 Arroz Tio Arthur® Tipo 1

Arroz Branco Polido Não-Brilhado de grãos longos e finos tem em sua composição 90% de grãos inteiros. É considerado um produto 100% natural, pois não passa pelo processo de brilho com talco e glicose. É comercializado em embalagens de 5 kg e 2 kg.

#### 1.1.1.3 Arroz Tio Arthur® Tipo 2

Arroz Branco Polido Não-Brilhado de grãos longos e finos tem em sua composição 80% de grãos inteiros. Também é considerado um produto 100% natural por não passar pelo processo de brilho. Por apresentar maior percentual de grãos quebrados, possui um preço de venda menor, conseqüentemente, a rentabilidade que oferece à empresa também é significativamente inferior àquela dos produtos Tipo 1. É comercializado em embalagens de 5 kg e 2 kg.

#### 1.1.1.4 Arroz Tio Arthur® Integral Tipo 1

Trata-se de um arroz com grãos longos finos não polido, conseqüentemente, apresentam coloração marron. Além de ser rico em fibras, conserva todas suas propriedades vitamínicas. Este produto é a opção para consumidores que procuram uma alimentação mais nutritiva e saudável. É comercializado em embalagens de 2Kg.

#### 1.1.1.5 Arroz Tio Arthur® Parboilizado

Consiste no arroz de grãos longos e finos de coloração amarelada uniforme. Seu grande diferencial é a praticidade de seu preparo. Independente da quantidade de água usada para sua cocção, fica sempre no ponto, ou seja, com grãos inteiros e soltos. Depois de pronto pode ser reaquecido diversas vezes, conservando sua consistência e seu sabor. Apresenta 95% de seus grãos inteiros. É comercializado em embalagens de 1Kg e 5Kg.

#### 1.1.1.6 Arroz Tio Arthur® Japonês

É o produto que apresenta grãos curtos e redondos. Seu principal diferencial é percebido no momento da cocção, quando destaca-se pela aglutinação dos grãos. Desta forma, torna-se ideal em pratos que exigem um resultado mais cremoso e consistente, como, por exemplo, pratos da cozinha japonesa. É comercializado em embalagens de 2 kg.

## **2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

### **2.1 JUSTIFICATIVA**

O sistema agroalimentar brasileiro defronta-se com a presença de um quadro onde as relações de interdependência, globalização e regionalização exigem uma sociedade empresarial dinâmica, eficaz e competitiva. Novas propostas ao comportamento econômico-político e social são estabelecidas constantemente. A atual conjuntura brasileira também apresenta o setor de alimentos como o ramo da economia que teve o maior número de fusões e aquisições na década de 90. Assim, para subsidiar suas decisões, avaliar seus investimentos e seus negócios, os empresários necessitam balizar-se em diagnósticos, na identificação de tendências, bem como na determinação e comparação de indicadores de desempenho global.

A indústria de Arroz no Rio Grande do Sul participa dessa dinâmica. Apresentou nos últimos anos uma concentração de empresas e o surgimento de grandes grupos com participação de capital estrangeiro. As tendências relatadas pelos representantes do Sindicato da Indústria de Arroz no Rio Grande do Sul - Sindarroz, afirmam que apenas as indústrias com tecnologia, economia de escala, foco no mercado e na satisfação do cliente terão vantagens competitivas<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Anotações do autor em reuniões do Sindicato da Indústria de Arroz do RS.

Muitas vezes empresas tradicionais de menor porte deixam de aproveitar as oportunidades geradas pelas mudanças do mercado, principalmente, por falta de atenção aos sinais que surgem no ambiente e que podem favorecer o crescimento. Para Prahalad (1995), os sinais silenciosos que trazem as mudanças mais significativas para a gestão das empresas são muitas vezes ignorados, ou então, interpretados com fortes paradigmas existentes no ambiente empresarial ou acadêmico.

Segundo Las Casas (2001), a grande maioria das empresas de pequeno e médio porte não faz estudos de mercado. Em geral, elas estão muito mais preocupadas com a condução interna de seus negócios e esquecem-se de olhar para fora e entrar em sintonia com as mudanças. Conseqüentemente, torna-se necessário desmistificar o processo de administração estratégica através de uma metodologia simplificada que possa ser realizada em pouco tempo e, também, ser constantemente reavaliada de acordo com as mudanças ambientais.

A análise do ambiente torna-se ainda mais importante quando combinada com a análise do *portfolio* de produtos. Esta última consiste em outra ferramenta estratégica para evitar soluções improvisadas que podem prejudicar o andamento do negócio a médio ou longo prazos. Cabe esclarecer que o imprevisto, a agilidade e a flexibilidade também são necessários na administração de empresas que atuam no turbulento ambiente brasileiro. No entanto, muitos sinais podem ser detectados com antecedência através da sintonia com o mercado e da sua constante adaptação.

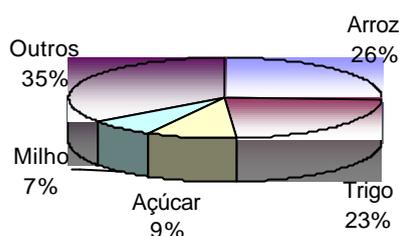
Os modelos de análise de *portfolio* também podem ser considerados ferramentas de gestão financeira do caixa, pois identificam quais produtos são mais rentáveis ou apresentam maior liquidez, ou, ainda, aqueles que serão deficitários ao longo do tempo. Enfim, o importante é a busca do equilíbrio entre os produtos geradores e os demandadores de caixa. Informações coerentes sobre o ambiente e o *portfolio* de produtos permitem ao empresário avaliar os fatores críticos necessários ao desenvolvimento de planos estratégicos de mercado.

### **2.1.1 A importância do arroz no contexto mundial**

Das 250 mil espécies de plantas catalogadas no mundo, 30 mil são comestíveis. Um cardápio variado, mas mal aproveitado: só 120 delas são cultivadas e, destas, duas - arroz e trigo - compõem metade da dieta vegetariana da população. Veja a divisão em porcentagem:

26% arroz; 23% trigo; 9% açúcar e beterraba; 7% milho; 35% outros (SINDICATO DA INDÚSTRIA DE ARROZ DE SANTA CATARINA, 28/8/2002).

Composição da Alimentação Vegetal da População



**Figura 1 – Composição da alimentação vegetal humana no mundo**

Fonte: Sindicato da Indústria de Arroz de Santa Catarina (28/8/2002)

A produção mundial de arroz está em torno de 500 milhões de toneladas. O maior produtor é a China, seguida pela Índia, Indonésia, Bangladesh, Vietnã e Tailândia. Este cereal é o prato principal e, algumas vezes, o único, da maior parte da população asiática. O cultivo, em alguns países deste continente, alcança rendimentos significativos, superando 6 mil quilos por hectare, muito acima da média brasileira: 3,5 mil quilos por hectare.

A Ásia representa 90% da produção de arroz no mundo com destaque para a China com 34% da produção do continente, seguido da Índia, com 25%. Estas proporções justificam-se ao verificar que a Ásia constitui-se no mais vasto dos continentes, com cinco vezes a área do Brasil, contendo 30% das terras disponíveis no mundo. Seus atuais 3,2 bilhões de habitantes correspondem a 58% da população mundial (excluída a parte asiática da Rússia), com taxa de crescimento populacional de 2% ao ano. A China e a Índia detêm mais de um terço da população mundial, superando juntas 2 bilhões de habitantes. É importante a verificação da evolução demográfica dos dois gigantes asiáticos. Projeções indicam que a população indiana supere a chinesa dentro de uma geração. Espera-se, então, um importante aumento do consumo de arroz naquele país.

**Tabela 1****Produção mundial de arroz em casca por continente ( milhões de t)**

| Continente   | 1997         | 1998         | 1999         | 2000         | 2001         |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ÁSIA         | 528,8        | 520,5        | 552,2        | 545,5        | 532,7        |
| AMÉRICA      | 28,6         | 26,6         | 32,8         | 31,7         | 31,3         |
| ÁFRICA       | 17,1         | 16,1         | 17,7         | 17,2         | 15,9         |
| EUROPA       | 2,7          | 2,7          | 3,2          | 2,6          | 3,1          |
| OCEANIA      | 1,2          | 1,3          | 1,1          | 1,4          | 1,3          |
| <b>TOTAL</b> | <b>578,2</b> | <b>567,9</b> | <b>607,8</b> | <b>598,9</b> | <b>585,1</b> |

Fonte: FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS - FAO (30/3/2002)

**Tabela 2****Maiores produtores de arroz em casca do mundo (ano 2001)**

| Posição | País        | Continente | Milhões t |
|---------|-------------|------------|-----------|
| 1       | CHINA       | Ásia       | 181.5     |
| 2       | ÍNDIA       | Ásia       | 131.9     |
| 3       | INDONÉSIA   | Ásia       | 49.4      |
| 4       | BANGLADESH  | Ásia       | 34.2      |
| 5       | VIETNÃ      | Ásia       | 31.9      |
| 6       | TAILÂNDIA   | Ásia       | 25.2      |
| 7       | MYANMAR     | Ásia       | 20.6      |
| 8       | FILIPINAS   | Ásia       | 12.7      |
| 9       | JAPÃO       | Ásia       | 11.3      |
| 10      | BRASIL      | América    | 10.2      |
| 11      | EUA         | América    | 9.4       |
| 12      | REP. CORÉIA | Ásia       | 8.2       |

Fonte: FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS - FAO (30/3/2002)

### 2.1.2 Contexto Nacional

Com uma produção de 10 milhões de toneladas de arroz em casca, dependendo principalmente da distribuição das chuvas, o Brasil tem a cultura orizícola que visa ao abastecimento do mercado interno.

O país foi exportador de arroz até o final dos anos 70, passou a importar pequenas quantidades nos anos 80 e, a partir da formação do Mercosul, incrementou sistematicamente suas importações, chegando a 2,1 milhões de toneladas base casca na safra de 1997/1998. Cabe ressaltar também que, em decorrência de um déficit permanente no abastecimento interno, o Brasil consolidou-se, na década de 90, em um dos três maiores importadores mundiais, adquirindo dos países produtores, principalmente Uruguai e Argentina, o equivalente a 12% da demanda nacional.

Segundo o consultor em Agronegócios, Sr. Carlos Cogo, o consumo *per capita* de arroz beneficiado continua decrescendo alcançando 43 kg/ano. Verifica-se, na tabela 3, a produção e respectivo consumo de arroz nas regiões brasileiras. A região sul pode ser considerada abastecedora do Brasil, visto que seu *superavit* corresponde a aproximadamente 50% do consumo nacional.

**Tabela 3**

**Produção x consumo humano por região – mil toneladas – Safra 2001/02**

| Região        | Produção<br>Base Casca | Consumo<br>Base Casca | Consumo<br>Beneficiado | % / Consumo<br>Brasileiro | Déficit/Supera<br>vit |
|---------------|------------------------|-----------------------|------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Norte         | 1.144                  | 737                   | 501                    | 7%                        | 407                   |
| Nordeste      | 954                    | 2.944                 | 2.001                  | 28%                       | (1.990)               |
| Sul           | 6.560                  | 1.565                 | 1.064                  | 15%                       | 4.995                 |
| Sudeste       | 349                    | 4.506                 | 3.064                  | 44%                       | (4.157)               |
| Centro-Oeste  | 1.649                  | 625                   | 425                    | 6%                        | 1.024                 |
| <b>BRASIL</b> | <b>10.656</b>          | <b>10.376</b>         | <b>7.055</b>           | <b>100%</b>               | <b>280</b>            |

Fonte: Carlos Cogo Consultoria Agroecônômica (20/7/2002)

Considera-se que o consumo nacional total base casca seja de aproximadamente 11.700 toneladas, visto que é preciso contabilizar a reserva para sementes, as quebras e o consumo industrial e animal. Desta forma, o Brasil deverá importar, neste ano, novamente mais de 1 milhão de toneladas para garantir o abastecimento no país.

### 2.1.3 Contexto Estadual

O Rio Grande do Sul é o maior produtor brasileiro participando com mais de 50% da produção nacional, e é também o responsável pelo excedente das pequenas exportações. São 8 mil produtores distribuídos em 123 municípios. O Agronegócio do arroz gera 250 mil empregos e representa 3,1% no PIB gaúcho (PLANETA, 2000).

Conforme Relatório do Instituto Rio-grandense do Arroz - IRGA - de 04/07/02 - o estado cultivou 963.876 hectares de arroz na safra 2001/2002. Esta área representa crescimento de 1,2% em relação à safra anterior, quando foram cultivados 942 mil hectares. A produção obtida nesta última safra foi igual a 5,236 milhões de toneladas com produtividade de 5.443 kg/ha numa área efetivamente colhida de 962.050 hectares. Na safra 2000/2001, foram colhidos 5,292 milhões de toneladas. Cabe ressaltar que o estado também é um dos líderes em produtividade apresentando, em média, 5,5 mil kg por hectare.

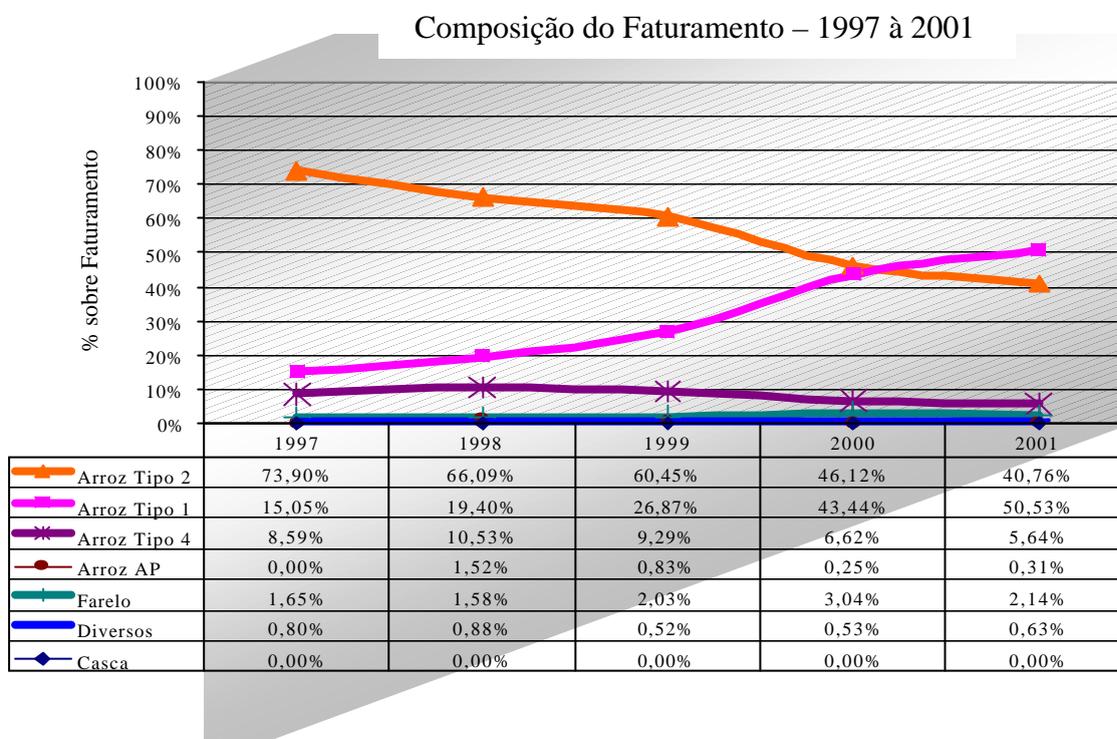
Ao contrário do que acontece com a produção primária de arroz no RS, onde existem milhares de agricultores, a indústria orizícola no estado encontra-se concentrada em aproximadamente 100 unidades beneficiadoras atuando em escala comercial.

## 2.2 A QUESTÃO PROBLEMA

Toda empresa que compete num determinado mercado está constantemente tomando decisões que, em conjunto, identificam ainda que implicitamente, o seu perfil estratégico. A Dickow & Cia. Ltda. tem atuado no mercado orizícola ao longo de seus 50 anos, investindo prioritariamente em tecnologia e capacidade de produção. Este investimento trouxe como resultado crescimento na participação de mercado através das vendas de dois principais produtos.

Até o ano de 2001, o *portfolio* de produtos da empresa era composto basicamente por dois tipos de arroz beneficiado, destinados ao consumo humano: Arroz Polido Brilhado Longo Fino Tipo 1 e o Arroz Polido Longo Fino Tipo 2. Estes, dois produtos representaram, em média, nos últimos cinco anos, 90% do faturamento anual da empresa. Cabe ressaltar que a empresa também comercializa subprodutos do processo de industrialização. Estes porém, não serão analisados neste trabalho devido ao baixo valor agregado que apresentam e,

também, à baixa participação no faturamento global da empresa. A Figura 2 ilustra a participação de cada produto e subprodutos no faturamento dos últimos cinco anos.



**Figura 2 – Participação percentual do produtos no faturamento global**

Fonte: Dados Fornecidos pela Empresa

A composição do faturamento da empresa, nos últimos anos, confirma a importância do crescimento da marca de arroz do Tipo 1, ao mesmo tempo que evidencia a retração do mercado para o arroz Tipo 2. Desta forma, a marca do arroz Tipo 1 atinge, em 2001, mais de 50% do faturamento global da empresa. Este crescimento pode ser explicado pelo aumento das exigências do consumidor em relação à qualidade dos alimentos que consome. Vale destacar, nesse contexto, que o arroz Tipo 1, além de ser de qualidade superior, é aquele que apresenta maior rentabilidade sobre as vendas.

Com o objetivo de aumentar a rentabilidade e a competitividade da indústria, satisfazendo às exigências do mercado por produtos diferenciados e de qualidade, a direção da empresa decide ampliar sua linha de produtos. Em 2002, oferece aos consumidores opções diversificadas de consumo de arroz por meio do lançamento de mais quatro tipos de arroz:

Arroz Polido Não-Brilhado Tipo 1, Arroz Polido Japonês, Arroz Integral e o Arroz Parboilizado.

Atualmente, a Dickow & Cia. Ltda. possui uma situação bastante diversa àquela vivenciada durante os 50 anos que precederam à ampliação da linha de produtos. A empresa está explorando uma oportunidade de marketing, ou seja, procura satisfazer necessidades e interesses dos consumidores objetivando obter um desempenho lucrativo. Porém, como se configura seu atual ambiente externo? Qual é a atratividade desta oportunidade de mercado? Quais são os fatores que influenciam esta atratividade? Qual é a posição competitiva da empresa para cada um dos itens dessa nova linha?

Considera-se fator de competitividade para a Dickow & Cia. Ltda. possuir capacidade adaptativa frente às mudanças do seu ambiente mercadológico. Para instrumentalizar as decisões estratégicas da empresa este trabalho busca investigar e descrever o contexto no qual a empresa está inserida, identificando as principais oportunidades e ameaças a que está sujeita, bem como o posicionamento mercadológico de cada um dos itens de sua nova linha de produtos.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Descrever o ambiente externo e identificar o posicionamento da nova linha de produtos da empresa Dickow & Cia. Ltda. no mercado orizícola.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar as principais oportunidades e ameaças advindas do ambiente externo da empresa;
- Analisar o *Portfolio* de Produtos da empresa posicionando-os na matriz atração de mercado e posição competitiva.

## 4 O MÉTODO

A delimitação do tema, a formulação do problema, bem como a definição dos objetivos, constituem passos importantes para um trabalho de investigação coordenado e coerente. Todavia, esses passos, por si só, não possibilitam colocar o problema em termos de verificação empírica. As preocupações essencialmente lógicas e teóricas da revisão bibliográfica cedem lugar aos problemas mais práticos de verificação. Torna-se, então, necessário confrontar a visão teórica do problema com os dados da realidade através de um método científico de pesquisa.

A ciência tem como objetivo fundamental chegar à veracidade dos fatos. Para que um conhecimento possa ser considerado científico torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Desta forma, pode-se definir método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento (GIL, 1999).

Não existe um método universal aplicável a todos os ramos do conhecimento. Encontra-se na bibliografia pertinente uma diversidade de métodos descritos por cientistas e filósofos, os quais são determinados pelo tipo de objeto a investigar e pela classe de proposições a descobrir.

No tocante ao seu método, este trabalho visa a realizar uma pesquisa social exploratória para desenvolver e esclarecer os conceitos e fatos relacionados à questão problema.

#### 4.1 PESQUISA SOCIAL EXPLORATÓRIA

O método de pesquisa social ocupa-se precisamente do contraste entre a teoria e os fatos através de uma estratégia que determina os meios técnicos para a investigação. Para Gil (1999), o elemento mais importante para a identificação de um método é o procedimento adotado para a coleta de dados. Assim, podem ser definidos dois grandes grupos: aqueles que se valem das fontes primárias e os que utilizam fontes secundárias de dados. No primeiro grupo, os dados são fornecidos por pessoas, onde enquadram-se a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post-facto*, o levantamento ou *surveys*, o estudo de campo e o estudo de caso. No segundo grupo, as fontes de dados constituem-se de pesquisas bibliográficas e documentais. Cabe ressaltar que a classificação destes métodos não é absolutamente rígida, visto que algumas pesquisas, em função de suas características, não se enquadram facilmente num ou noutro modelo.

Segundo Yin (1994), cada uma das estratégias de pesquisa possui suas vantagens e desvantagens de acordo com três fatores:

- a) tipo do problema de pesquisa abordado;
- b) o nível de controle do investigador sobre as variáveis;
- c) o grau de concentração em fenômenos contemporâneos ou, em contrapartida, eventos históricos.

Os problemas de pesquisa de um estudo são formulados de forma que o próprio trabalho seja a solução. O tipo de problema sinaliza o tipo de pesquisa. A partir dos objetivos do trabalho, pode-se formular questões de pesquisa, como, por exemplo: Como está estruturada a indústria de arroz no RS? Qual é o posicionamento do atual *portfolio* de produtos da empresa?

Quanto ao controle das variáveis e à contemporaneidade dos eventos em relação ao atual estudo, pode-se concluir que: por se tratar de uma indústria, o grau de controle das variáveis é muito baixo, visto que a indústria se estrutura à revelia do investigador. A contemporaneidade é evidente, pois trata-se de uma investigação do momento atual. De acordo com Yin (1994), o estudo de caso é o método preferido ao se examinarem eventos contemporâneos, quando os comportamentos não podem ser manipulados.

## 4.2 ESTUDO DE CASO

Um estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 1999, p.73). De acordo com Yin (1994), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um evento contemporâneo dentro do seu contexto real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não são claros e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

Dessa forma, o estudo de caso apresenta-se como uma estratégia apropriada para cobrir as condições contextuais e com uma estrutura lógica que inclui abordagens de coleta de dados e análise próprias. Estas abordagens não são baseadas, necessariamente, em evidências puramente quantitativas ou qualitativas. Um ponto importante é notar que os estudos de caso podem ser baseados em qualquer proporção de dados qualitativos e quantitativos (YIN, 1994).

### 4.2.1 Coleta de Dados

A coleta de dados seguiu dois procedimentos distintos, porém, complementares. O primeiro diz respeito à pesquisa documental, ou seja, revisão da literatura existente sobre a indústria de arroz e referências sobre as tendências do cenário regional, brasileiro e internacional, bem como alguns relatórios gerenciais da empresa estudada. O segundo refere-se ao conjunto de entrevistas com representantes das principais empresas do setor, que teve como objetivo quantificar a atração do mercado e a competitividade das empresas no setor orizícola.

#### 4.2.1.1 Pesquisa Documental

Em pesquisa social, muitas vezes, os documentos escritos são fontes de dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamentos de campo, sem contar que, em muitos casos, a investigação só se torna possível a partir de documentos. Além dos registros estatísticos, também, são úteis para a pesquisa social os registros escritos e fornecidos por instituições governamentais e as não-governamentais. Os documentos de comunicação de massa, tais como jornais, revistas, anuários, igualmente também constituem importante fonte de dados. Gil (1999) ressalta que, apesar dos documentos de comunicação de

massa serem muito valiosos, devem ser tratados com muito cuidado pelo pesquisador por terem sido elaborados com outros objetivos que não a pesquisa científica.

Segundo Yin (1994), a utilização de documentos é importante no sentido de corroborar e expandir evidências de outras fontes. As instituições do setor possuem material publicado e revistas especializadas, além de documentos internos das empresas que os tornaram disponíveis.

Neste trabalho, a pesquisa documental envolveu principalmente periódicos, *sites* sobre agronegócios localizados na Internet e relatórios de instituições de pesquisa, como IRGA, EMATER e IBGE. Essas publicações orientaram o autor na compreensão e descrição do ambiente e na identificação das oportunidades e ameaças.

#### 4.2.1.2 Entrevista

Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, assim como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes (SELLTIZ et al., 1967, p.273).

Para Gil (1999), a entrevista é seguramente a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados de que dispõem as ciências sociais. O autor classifica as entrevistas de acordo com o grau de estruturação. As entrevistas mais estruturadas são aquelas que predeterminam em maior grau as respostas a serem obtidas, ao passo que as menos estruturadas são desenvolvidas de forma mais espontânea, sem que estejam sujeitas a um modelo preestabelecido de interrogação.

O tipo de entrevista adotado neste trabalho foi definido, por Boyd (1989), como “entrevista em profundidade”. Segundo o autor, esse tipo de entrevista não utiliza questionários, mas o entrevistador possui claramente as linhas gerais da entrevista.

O principal objetivo das entrevistas consistiu em verificar e quantificar a relevância dos fatores que definem as duas dimensões utilizadas na análise de *portfolio* dos produtos. Os fatores são os mesmos citados por Kotler (1993). Desta forma, a atração do mercado de arroz e a posição competitiva das empresas do setor foram quantificadas pelos próprios dirigentes ou representantes das indústrias localizadas no RS.

O autor teve o cuidado de escolher empresas com capacidades produtivas diversas e localizadas em diferentes regiões do estado. A questão da representatividade do grupo também foi relevada pelo autor, considerando-se o total produzido pelas empresas pesquisadas, obteve-se mais de 20% da participação de mercado gaúcho. No Apêndice A, encontra-se o roteiro para entrevista que guiou o investigador nesta etapa da coleta de dados. A relação dos profissionais entrevistados está disponível no Apêndice B deste trabalho.

As entrevistas foram conduzidas pelo próprio autor. Uma preocupação constante foi a de enfatizar o objetivo acadêmico da entrevista para diminuir o peso de o entrevistador possuir um vínculo com uma indústria de arroz. Devido à dificuldade de acesso aos dirigentes das indústrias localizadas em todo RS, as entrevistas foram feitas por telefone durante o mês de julho e tiveram duração média de 40 minutos. Aconteceu uma aproximação preliminar com alguns entrevistados no mês de maio na Reunião do Sindarroz, realizada durante a Fenarroz - Festa Nacional do Arroz no município de Cachoeira do Sul.

Outra preocupação do autor durante as entrevistas foi verificar se os dirigentes estavam compreendendo o significado de cada fator analisado. Nesse sentido, o autor procurou levar os entrevistados a discutir a percepção sobre cada fator antes do entrevistado atribuir qualquer peso ou nota.

Depois de realizadas todas as entrevistas, o autor obteve a média das notas atribuídas e calculou um índice que representa a relevância de cada fator para as respectivas dimensões: atração de mercado e posição competitiva. O resultado das entrevistas encontra-se no Apêndice C.

#### **4.2.2 Análise e interpretação dos dados**

Yin (1994) apresenta duas estratégias gerais para a análise dos dados coletados. A primeira é através de proposições teóricas, enquanto que a segunda concentra-se no desenvolvimento de uma descrição. O principal objetivo de se possuir uma estratégia é saber antecipadamente o que fazer com as evidências coletadas.

Cabe ressaltar que o caráter analítico deste trabalho é o de comparação com conceitos padrões pré-ditos. Como o estudo é exploratório, a previsão pode estar relacionada com variáveis dependentes ou independentes, ou ambas (YIN, 1994).

A análise foi composta por dois momentos. No primeiro, a ênfase foi a compreensão da estrutura dinâmica da indústria de arroz no RS e suas inter-relações com a empresa em questão. Nesta fase, foi possível identificar as principais oportunidades e ameaças do ambiente. No segundo momento, utilizou-se tanto os dados do ambiente quanto os resultados das entrevistas para a configuração da Matriz McKinsey e posterior análise do *portfolio* de produtos da empresa.

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

Os objetivos deste trabalho relacionam-se tanto com a atual configuração do ambiente externo de uma indústria de arroz no RS como a avaliação de seu *portfolio* de produtos. Para formular tais objetivos, conduzir a pesquisa documental e realizar as entrevistas em profundidade com dirigentes do setor foi necessária a fundamentação teórica que se segue.

Este capítulo explora alguns aspectos da teoria relevantes ao entendimento da importância da pesquisa e de conceitos utilizados na descrição do ambiente e avaliação de *portfolio*. Primeiramente, os conceitos procuram identificar o contexto no qual se dá a análise do ambiente externo e a sua inter-relação com o planejamento estratégico de uma organização. Em seguida, são apresentados dois modelos de análise de *portfolio*, a Matriz BCG, também conhecida como matriz de crescimento-participação de mercado, a qual é construída sobre duas dimensões: a taxa anual de crescimento de mercado dos negócios e a participação de mercado em face dos principais concorrentes. E a Matriz McKinsey, que utiliza como eixos principais a Posição Competitiva *versus* a Atratividade de Mercado. Concluindo, são abordadas as principais opções estratégicas encontradas na literatura.

### 5.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A variedade de acontecimentos políticos, econômicos e sociais, pelos quais uma organização é constantemente afetada, traz a necessidade de um planejamento administrativo

que a mantenha numa posição favorável apesar dos problemas que possam vir a atingir os seus negócios.

Planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças de oportunidades de mercado. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimentos satisfatórios (KOTLER, 1993, p.63).

O processo de planejamento estratégico envolve principalmente a identificação ou o estabelecimento da missão da organização, a análise do ambiente, escolha dos objetivos e metas, desenvolvimento das estratégias, preparo dos planos de ação, implementação, controle e *feedback*. Todos esses passos mantêm a organização ligada ao ambiente e atenta às mudanças contextuais. Desse modo, o planejamento estratégico fornece o contexto para preparação de planos de mercado para produtos ou serviços específicos.

### **5.1.1 Estratégia**

As origens do termo estratégia encontram-se na teoria militar, de onde foi adotado, significando a utilização do combate para atingir a finalidade da guerra. No clássico chinês, “A Arte da Guerra”, Sun Tsu (1996) escreve sobre os terrenos e condições enfrentados na guerra e recomenda ações específicas para cada situação. Para os militares, o conceito de estratégia estava muito próximo ao planejamento detalhado da ação.

Segundo Rocha e Christensen (1999), não foi sem dificuldades que o termo estratégia foi adotado no campo empresarial. A primeira dificuldade consistiu na identificação e separação dos objetivos, metas, políticas, diretrizes e programas, os quais fazem parte do conteúdo da estratégia e da tática. O fato de que as fronteiras entre esses conceitos não estão claramente definidas se reflete nos diferentes significados atribuídos ao termo e encontrados na literatura.

Apesar das divergências, os teóricos da estratégia apresentam conceitos que têm alguns aspectos em comum:

- a) a estratégia constitui-se em um conjunto de guias para a ação;

- b) a decisão estratégica precede a ação;
- c) a decisão estratégica é explícita e planejada.

Rocha e Christensen (1999) argumentam, em oposição a esses conceitos, que a história das empresas está repleta de decisões estratégicas que não atendem a algum ou a vários dos requisitos listados anteriormente. Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), também, chamam a atenção para o fato de que a literatura enfatiza o enfoque analítico das alternativas estratégicas, enquanto que os seus estudos mostram que o processo de decisão estratégica é dinâmico, operando em um sistema aberto, sujeito a interferências, ciclos de realimentação, interrupções definitivas e outros fatores que causam mudanças no ritmo ou na direção predefinidos.

Porter (1991) apresenta esses dois enfoques objetivamente ao afirmar:

Cada empresa que compete em uma indústria tem uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Esta estratégia tanto pode ter sido desenvolvida explicitamente através de um processo de planejamento como ter evoluído implicitamente através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa... (PORTER, 1991, p. 13).

Em sua obra mais recente, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), apresentam três tipos de estratégia: as deliberadas, as não-realizadas e as emergentes. As estratégias deliberadas são resultados de intenções previamente planejadas. Quando as ações pretendidas não acontecem, tem-se uma estratégia não-realizada. No terceiro caso, as estratégias emergentes expressam resultados que não foram expressamente pretendidos. Foram tomadas providências uma a uma, que convergiram, com o passar do tempo, para algum plano padrão.

Assim, as estratégias emergentes não são, necessariamente más, e as estratégias deliberadas, boas; os estrategistas eficazes as misturam de maneira que reflitam as condições existentes, especialmente capacidade para prever e também a necessidade de reagir a eventos inesperados. (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p.18).

É importante ressaltar que a organização interna pode afetar o custo e mesmo a exequibilidade de algumas estratégias. Deve haver compatibilidade entre a estratégia e os

elementos de uma organização. Se a estratégia não é bem compatível, fazê-la funcionar pode se tornar impossível.

## 5.2 A ANÁLISE AMBIENTAL

A análise ambiental clara e abrangente é uma das partes mais difíceis de desenvolvimento de um plano estratégico. Essa dificuldade surge em partes porque ela deve ser abrangente em escopo e estar focada nos assuntos chaves, evitando a sobrecarga de informações, tarefa que realmente se torna mais complicada com os avanços tecnológicos, propiciando alta velocidade e grande volume de informações (FOUSS, 1996).

A análise *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* - SWOT vem ao encontro com a análise ambiental porque oferece um método para sintetizar as constatações em uma série de conclusões. É um modelo simples e direto que fornece direção e serve como um catalisador para o desenvolvimento de planos de marketing viáveis. Ela exerce o papel de estruturar a adequação entre o que uma organização pode, *forças*, e não pode, *fraquezas*, realmente fazer, e as condições ambientais que atuam em seu favor, *oportunidades*, e contra, *ameaças* (FERRELL et al., 2000).

Entre os benefícios encontrados no uso efetivo da análise SWOT, pode-se citar: simplicidade, custos baixos, flexibilidade integração e colaboração. Sua aplicação não exige treinamento extensivo, necessita apenas do entendimento da natureza da empresa e do setor em que ela opera. Diretamente relacionada à simplicidade de análise, está a flexibilidade. Ela pode melhorar a qualidade do planejamento estratégico de uma empresa sem sistemas de informação de marketing extensivos. Esta análise também permite integrar e sintetizar informações diversificadas de natureza quantitativa e qualitativa. Ela organiza as informações amplamente conhecidas bem como aquelas recentemente coletadas ou descobertas.

Segundo Ferrell et al. (2000), o maior benefício da análise SWOT é sua habilidade em estimular a colaboração entre os gerentes de áreas funcionais diferentes. O modelo fornece um processo que gera troca de informações antes do processo real de desenvolvimento de uma estratégia de marketing.

Kotler (1993) ressalta que a presença de pontos fortes nem sempre significam competências distintivas ou vantagens competitivas de um negócio, pois essa competência pode ser irrelevante aos consumidores e, mesmo que seja relevante, os concorrentes podem estar na mesma situação com relação a este fator. O que importa para o negócio é ser relativamente mais forte do que o concorrente naquele aspecto. Por exemplo, dois concorrentes podem operar com custos baixos, mas apenas o que tiver custos mais baixos que o outro, tem vantagem competitiva.

Contudo, o centro de qualquer decisão estratégica deveria consistir de três julgamentos. O primeiro diz respeito às forças e fraquezas organizacionais. O segundo avalia as forças, fraquezas e estratégias dos concorrentes, porque a força de uma empresa tem valor menor se for neutralizada pela força ou estratégia de uma empresa concorrente. O terceiro julga o contexto competitivo, os clientes e suas necessidades, o mercado e o ambiente que cerca esse mercado. Esses julgamentos concentram-se na determinação de quão atrativo será o mercado selecionado, dada a opção estratégia selecionada.

Também cabe ressaltar, que a organização interna pode afetar o custo e mesmo a exequibilidade de algumas estratégias. Deve haver compatibilidade entre a opção estratégia e os elementos de uma organização, se a opção estratégia não é bem compatível, fazê-la funcionar pode se tornar impossível.

### **5.2.1 Análise do Ambiente Externo**

A análise do ambiente externo resume as informações relevantes e pertinentes ao contexto econômico, consumidor, competitivo, social, político, legal e tecnológico, que podem exercer pressões consideráveis diretas ou indiretas sobre as atividades de marketing da empresa.

#### **5.2.1.1 Análise de Clientes**

A análise de clientes pode ser dividida de forma bastante útil, investigando-se como o mercado está segmentado, quais são as motivações dos clientes e quais são as necessidades não atendidas.

O conceito de segmentação de mercado é originário da Economia. Os economistas clássicos a viam como uma forma de maximizar os lucros com base na sensibilidade do

consumidor a preços. Smith (1956), em seu artigo clássico *‘Diferenciação de Produto e Segmentação de Mercado como Estratégias de Marketing Alternativas’*, definiu segmentação como os desdobramentos do lado da demanda que representam um ajuste racional e mais preciso do produto e do esforço de marketing às exigências do consumidor ou usuário.

Para Haley (1968), os benefícios que as pessoas estão buscando ao consumir um determinado produto são os motivos básicos da existência da verdadeira segmentação. Esta é uma abordagem que se aproxima do conceito de marketing, a aplicação da segmentação pelo uso/benefício. Mesmo necessitando de um elevado número de investigações primárias, a compreensão dos benefícios que os clientes desfrutam ao comprar e/ou consumir produtos e serviços é de importância central para elaboração de uma estratégia integrada de marketing.

Atualmente, uma das características dos mercados é o grau de segmentação que apresenta, existindo muitas diferenças nas necessidades e desejos dos clientes ou de suas atitudes em relação às ofertas no mercado, pode-se dizer que poucos são os mercados homogêneos.

Nesse sentido, para Rocha e Christensen (1999), segmentar um mercado é reconhecer sua natureza essencialmente heterogênea. Cada vez mais, consumidores buscam satisfazer, de forma mais precisa, seus desejos e necessidades. Além disso, ainda que as necessidades básicas sejam razoavelmente estáveis, mudam as formas pelas quais se busca satisfazê-las, tornando o processo essencialmente dinâmico. Entre os fatores que provocam variações na forma de segmentar os mercados pode-se citar: mudanças no meio ambiente político, legal, social e econômico.

Em um contexto estratégico, segmentar significa identificar grupos de clientes que reagem diferentemente de outros clientes quanto às estratégias competitivas. Através da segmentação, pode-se desenvolver vantagem competitiva sustentável baseada na diferenciação, baixo custo ou em uma estratégia de foco (AAKER, 2001).

São inúmeros os critérios e métodos de segmentação encontrados na literatura e que podem ser adotados pelas empresas. Rocha e Christensen (1999) definem os critérios como ferramentas que auxiliam o executivo no processo, porém não podem substituí-lo. É necessário o conhecimento do mercado para escolher os critérios ou variáveis mais adequados para segmentá-lo.

Muitas variáveis têm sido testadas como bases para a segmentação de consumidores abrangendo o comportamento, as atitudes e suas características básicas. As características mais usadas são o uso do produto e da marca e as demográficas ou socioeconômicas, pela facilidade de obtenção deste tipo de dados de fontes secundárias.

Aaker (2001) ressalta que a seleção de variáveis mais úteis para a definição de segmentos é uma questão delicada. O autor também cita categorias de variáveis aplicáveis na segmentação. A primeira envolve características dos clientes: localização geográfica, tipo de organização, tamanho da empresa, estilo de vida, sexo, etc. A segunda categoria aborda questões relacionadas ao produto: benefícios demandados, fidelidade à marca, sensibilidade a preço e outros.

Depois de identificar segmentos de clientes, o passo seguinte é considerar suas motivações, ou seja, o que faz um cliente optar por uma determinada compra? Como estas motivações diferem-se de um segmento para outro?

Em consonância com Aaker (2001), a pesquisa qualitativa é uma poderosa ferramenta para compreender a motivação do cliente. Pode envolver encontros dos grupos de concentração, entrevistas e visitas aos clientes. O objetivo é descobrir as motivações reais que não aparecem nas listas estruturadas. Estas motivações podem ajudar a intuir quais ativos e competências são necessários para competir.

As necessidades não atendidas também são estrategicamente importantes porque representam oportunidades para as empresas aumentarem sua fatia de mercado, penetrarem em um mercado ou criarem e conquistarem novos mercados. Podem também representar ameaças para empresas estabelecidas no sentido de que podem favorecer os concorrentes a romperem com uma posição estabelecida. Os clientes são uma fonte básica de necessidades não-atendidas. O segredo é conseguir com que identifiquem e comuniquem tais necessidades.

#### 5.2.1.2 Análise da Concorrência

Assim como na análise dos clientes, o objetivo da análise da concorrência é apresentar subsídios para a decisão de investimento no produto-mercado ou para o esforço em obter ou conservar uma vantagem competitiva sustentável.

Aaker (2001) aponta duas formas para identificação dos concorrentes atuais ou potenciais. A primeira considera a perspectiva do consumidor, o qual necessita fazer escolhas entre os concorrentes. A segunda procura colocar os concorrentes em grupos estratégicos com base em sua estratégia competitiva.

Um desafio estratégico enfrentado por muitas empresas é detectar, compreender e participar de novas formas de concorrência no momento em que surgem no mercado. Há sempre a tendência de pensar dentro do velho modelo, sobretudo, se ele foi lucrativo, e de ignorar novas alternativas.

Para a compreensão dos concorrentes Aaker (2001) sugere uma análise multidimensional. O tamanho, crescimento, lucratividade, estruturas de custo, imagem e posicionamento oferecem evidências estratégicas.

A definição de grupos estratégicos pode tornar o processo de análise da concorrência mais claro. A maioria das indústrias possui um número de concorrentes muito grande, impossibilitando a análise individual.

Um grupo estratégico é formado por um conjunto de empresas que possuem características similares: diversificação, presença multinacional, imagem preço/qualidade, tamanho, agressividade, uso do mesmo canal de distribuição, propaganda, etc. Também cabe ressaltar que a existência de grupos estratégicos pode apresentar tanto barreiras de entrada como de saída para determinada indústria.

### 5.2.1.3 Análise do Mercado

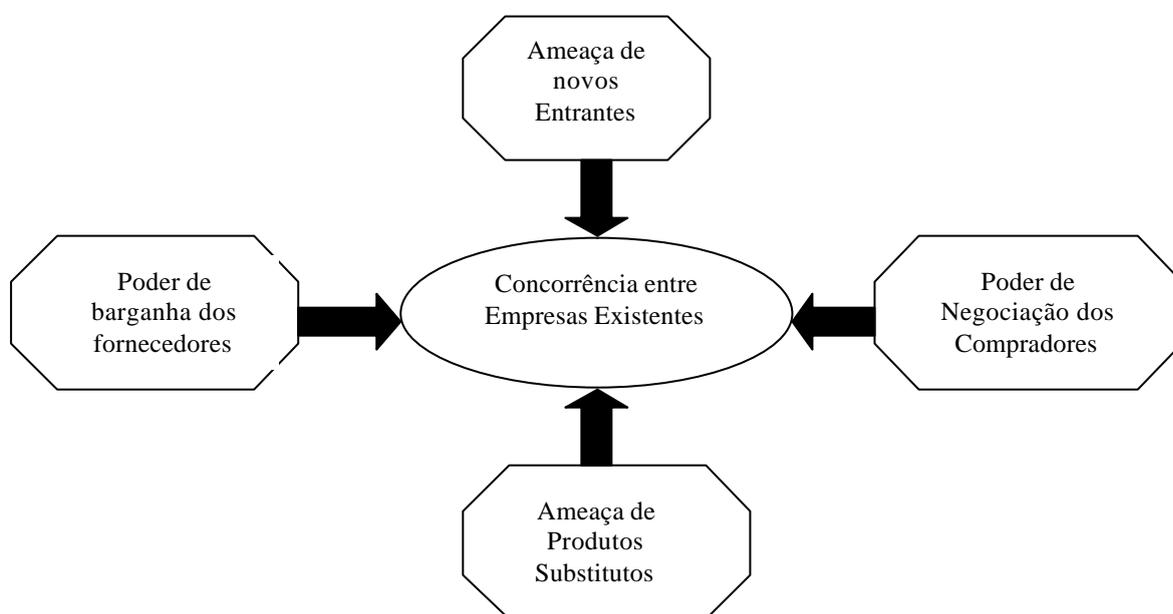
Um dos objetivos da análise de mercado é auxiliar a determinar a atratividade de um mercado para participantes efetivos e potenciais. Um segundo objetivo consiste em compreender a sua estrutura dinâmica.

Aaker (2001) apresenta sete dimensões para uma análise de mercado:

- a) tamanho atual e potencial do mercado;
- b) crescimento de mercado;
- c) lucratividade de mercado;

- d) estrutura de custos;
- e) sistemas de Distribuição;
- f) tendências e desenvolvimentos;
- g) fatores-chave de sucesso.

Segundo Porter (1992), levando-se em conta a rentabilidade de uma empresa, a atratividade de um mercado depende amplamente de cinco fatores como mostra a figura 3:



**Figura 3 – As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria**

Fonte: Adaptado de PORTER (1992, p.23)

As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e os investimentos necessários das empresas em uma indústria. O poder do comprador e a ameaça de substituição influenciam os preços que a empresa pode cobrar. Os compradores também podem influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos das

matérias-primas e de outros insumos. A intensidade da concorrência influencia tanto os preços como os custos em desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada limita a margem de lucro e, conseqüentemente, os preços praticados, bem como modula o investimento exigido para deter entrantes.

## **5.2.2 Análise do Ambiente Interno**

Esta análise verifica informações atualizadas e específicas sobre vendas, lucros, custos, estrutura organizacional e estilo de administração. O resultado desta análise consiste na identificação de forças, competências, fraquezas e limitações organizacionais.

### **5.2.2.1 Vendas e Lucratividade**

Geralmente, são os relatórios de vendas e da lucratividade que participam da fase inicial da análise interna da empresa. Os níveis de vendas podem ser importantes de um ponto de vista estratégico. Aumento de vendas pode significar que a base de clientes está crescendo. O aumento na participação de mercado pode proporcionar vantagens competitivas na forma de economia de escala. A lucratividade também é um importante fator de desempenho interno. É ela quem dá base para estratégias de crescimento ou substituição de equipamentos e tecnologias obsoletas.

Aaker (2001) ressalta a importância em se combinar uma análise de vendas com a análise de satisfação dos clientes. O autor também ressalta o perigo em se concentrar na lucratividade de curto prazo e reduzir o investimento em novos produtos e imagem de marca, os quais trarão retorno no longo prazo. Desta forma, o foco deveria estar nos ativos e competências que fundamentam as atuais e futuras vantagens competitivas.

## **5.3 ANÁLISE DE *PORTFOLIO***

A avaliação dos diferentes produtos ou negócios de uma empresa tem como objetivo principal oferecer fatos e evidências que venham auxiliar à tomada de decisões estratégicas.

Para Peters (1993), estes modelos são, além de tudo, ferramentas para gestão financeira do caixa. Eles ilustram de forma fácil e simples os investimentos necessários, bem como os

retornos gerados ao posicionar determinados produtos no mercado. O importante é a busca de equilíbrio financeiro. Enquanto alguns produtos são geradores de caixa; outros poderão ser demandadores, por exemplo, novos produtos que estão estabelecendo marcas no mercado. Conforme Kotler (1993), *portfolio* de produtos abrange resultados passados e realizações futuras e, por isso, não pode basear-se em impressões. É preciso criar instrumentos analíticos para avaliar o seu potencial de lucro.

A literatura científica oferece vários modelos analíticos que objetivam dar suporte as decisões estratégicas de produtos, entre eles: a Matriz BCG – *Boston Consulting Group*, e a Matriz Mckinsey.

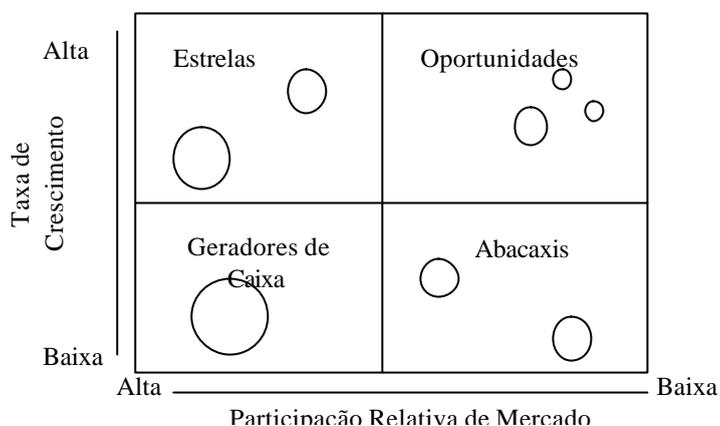
### **5.3.1 Modelo da Boston Consulting Group – BCG**

A Matriz BCG pressupõe que existe uma forte associação entre o volume de vendas e o fluxo de caixa. Este seria um dos princípios da teoria da administração estratégica também reconhecido pelo Modelo PIMS - Profit Impact of Market Strategy, que foi desenvolvido pelo Instituto de Planejamento Estratégico de Massachusetts – MIT. Ambos modelos surgiram nos anos dourados do planejamento estratégico, final da década de 60 e início dos anos 70 (PETERS, 1993).

O PIMS defende que o lucro está diretamente relacionado ao crescimento da participação de mercado através da “curva de experiência”. A curva de experiência revela que quanto maior a participação no mercado maior será a experiência em atuar em determinado mercado/produto. Conseqüentemente, os custos reduzem e a rentabilidade aumenta.

O Modelo BCG, também conhecido como matriz de crescimento-participação de mercado, é construído sobre duas dimensões: a taxa anual de crescimento de mercado dos negócios e a participação de mercado em face dos principais concorrentes. Estas variáveis são subdivididas em alta ou baixa, resultando em quatro quadrantes onde cada um representa um tipo diferente de negócio. A figura 4 ilustra a matriz de um exemplo hipotético, onde os círculos com tamanhos diferentes representam o *portfolio* de negócios. O tamanho do círculo é proporcional à participação no faturamento global da empresa.

Matriz de Crescimento e Participação de Mercado

**Figura 4 – Matriz de crescimento-participação de mercado – Modelo BCG**

Fonte: Adaptado de KOTLER (1993, p. 71)

*Oportunidades* são negócios de elevada taxa de crescimento de mercado e baixa participação relativa de mercado. *Estrelas* são oportunidades que deram certo, ou seja, o produto líder em um mercado de alto crescimento. Produtos neste quadrante geralmente são lucrativos e, também, futuros geradores de caixa da empresa. *Gerador de Caixa* é o negócio que tem a maior participação relativa de mercado e cujo crescimento anual é menor que 10%. *Abacaxis* são negócios com baixa participação e baixo crescimento de mercado. Geram caixa moderado e podem significar perda de dinheiro.

Segundo Kotler (1993), depois de colocados os vários negócios na matriz de crescimento-participação de mercado, é possível saber se a empresa tem um *portfolio* equilibrado, pois muitos abacaxis ou oportunidades, em detrimento de estrelas e geradores de caixa, caracterizam um *portfolio* fraco colocando em risco a sua rentabilidade global. Uma vez analisada a posição de cada negócio, Kotler sugere à direção fixar os principais objetivos a alcançar, entre eles, destaca quatro: crescer, manter, aproveitar o máximo ou abandonar.

Para as negócios que apresentam oportunidades, o objetivo mais adequado é o crescimento. Ou seja, investir para aumentar a participação de mercado para que este produto ou negócio venha se tornar uma estrela. Para os Geradores de Caixa Sólidos, a melhor

estratégia seria preservar ou manter a participação de mercado. Porém, para os geradores de caixa fracos e de futuro incerto, a melhor decisão busca aproveitar o máximo dos resultados a curto prazo. Esta decisão também é válida para negócios oportunidades e abacaxis. Encerrar ou vender, muitas vezes, é a melhor decisão para os abacaxis que estão corroendo os lucros da empresa.

Kotler (1993) também destaca a importância de analisar a matriz de crescimento-participação de mercado de forma dinâmica. Com o passar do tempo, os negócios mudam de posição. Desta forma, os negócios deveriam ser analisados tanto com base no passado quanto no futuro. Por exemplo, geralmente, os negócios bem-sucedidos começam com oportunidades, tornam-se estrelas, depois, geradores de caixa e, finalmente, abacaxis. Assim, a matriz pode se transformar num esboço de planejamento para a direção da empresa.

Para Peters (1993), a Matriz BCG tornou-se uma das ferramentas gerenciais mais familiares devido a três fatores: a simplicidade, a visualização gráfica e a utilidade. Como qualquer outro modelo analítico, possui muitas limitações, uma delas, a visão bidimensional do mercado e a não consideração de variáveis qualitativas.

McDonald e Roberts (1992) afirmam que uma versão atualizada da Matriz BCG deve considerar o desenvolvimento de vantagens competitivas para que a empresa tenha rentabilidade sustentável.

Varadarajan e Jayachandran (1999) definem vantagem competitiva como a maior performance na lucratividade em relação à média observada na indústria. Barney (1991) explica que a vantagem competitiva advém da capacidade em direcionar os recursos e as habilidades únicas de uma empresa a uma estratégia de criação de valor que os concorrentes não podem implementar tão efetivamente. Segundo Porter (1991), quando uma vantagem é imune à ação dos concorrentes, está construída uma vantagem competitiva sustentável. Aaker (2001) destaca que o papel da administração estratégica de mercado não está restrito à seleção de alternativas de decisão, mas inclui também a identificação de alternativas reativas ao ambiente externo, refletindo ameaças e oportunidades e criando vantagens competitivas sustentáveis.

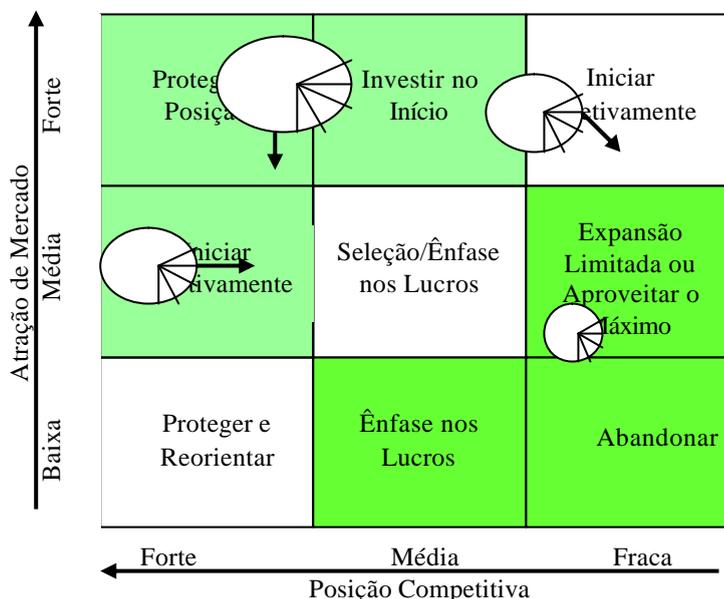
### 5.3.2 Matriz McKinsey - Modelo da General Electric

Este modelo apresenta uma matriz de classificação de *portfolio* similar à BCG, porém, utiliza como eixos principais a Posição Competitiva *versus* a Atratividade de Mercado. Segundo Kotler (1993), o que importa é avaliar corretamente as dimensões, para tanto é necessário identificar os fatores relevantes em cada dimensão, mensurá-los e transformá-los em um índice. As empresas bem-sucedidas serão aquelas que tiverem mercados atrativos e forte posição competitiva para permanecerem nestes.

Nesta matriz, o cruzamento dos eixos resulta em nove classificações e, respectivamente, nove estratégias de atuação. Os três quadros do canto superior esquerdo representam negócios fortes, onde convém investir e crescer. Já os quadros diagonais centrais representam negócios na posição média em relação à atração de mercado como um todo, o que significa que convém à empresa selecionar ou proteger os ganhos. Os três quadros inferiores à esquerda indicam que convém à empresa pensar em aproveitar ao máximo ou abandonar o mercado.

O tamanho do círculo indica o mercado em questão, enquanto que a área sombreada do círculo indica a participação de mercado no negócio. Os vetores indicam a provável posição de cada negócio para um período de três a cinco anos com base na estratégia atual, além de, considerar o ciclo de vida do produto, as estratégias esperadas da concorrência, as novas tecnologias, a conjuntura econômica, etc.

Matriz Posição Competitiva x Atração de Mercado



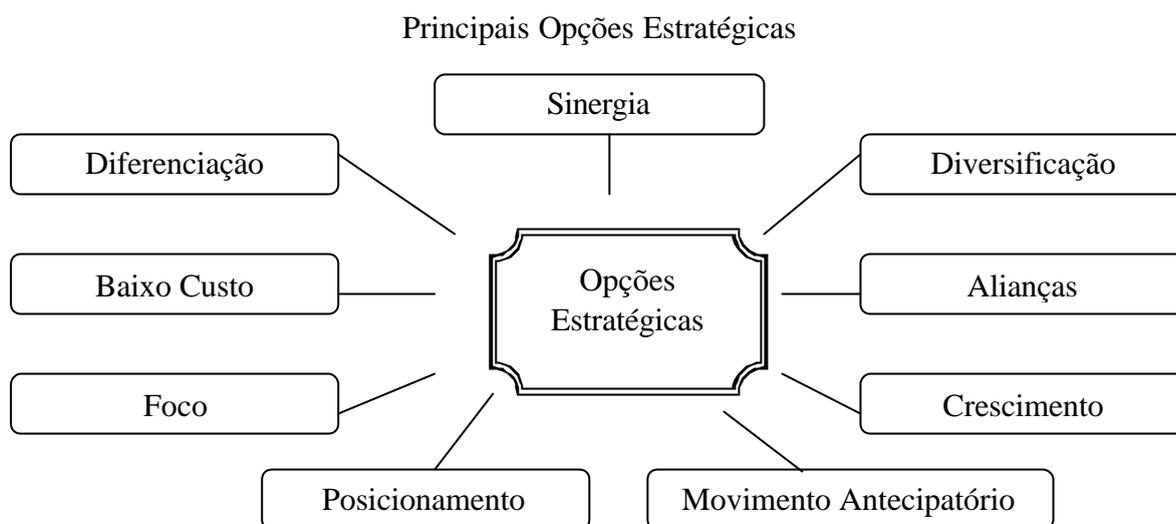
**Figura 5 – Estratégias e classificação de *portfolio* na Matriz McKinsey**

Fonte: Adaptado de KOTLER (1993, p. 73)

#### 5.4 OPÇÕES ESTRATÉGICAS

A idéia básica de *estratégia* propriamente dita diz respeito à necessidade de uma empresa traçar para cada tipo de negócio um plano, considerando sua posição no mercado, os seus objetivos, as suas oportunidades e os seus recursos disponíveis.

A partir das Análises Interna e Externa pode-se considerar quais são as alternativas estratégicas coerentes com os diagnósticos auferidos. A Figura 6 ilustra as principais opções estratégicas pesquisadas na literatura.



**Figura 6 – Opções estratégicas**

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 5.4.1 Sinergia

A sinergia ocorre quando um negócio tem uma vantagem por estar interligado a outro negócio no interior de uma empresa ou divisão. Os dois negócios podem ser capazes de compartilhar uma força de vendas, um escritório ou um depósito, reduzindo custos e investimentos. Em outras palavras, sinergia significa que o todo é maior que a soma das partes. Como resultado da sinergia, Aaker (2001) cita três elementos: aumento do valor ao cliente, custos operacionais mais baixos e redução de investimento.

#### 5.4.2 Diferenciação

A estratégia de diferenciação tem como base agregar valor ao cliente, diferenciando-se efetivamente da concorrência. Existem várias formas para atingir a diferenciação de produtos ou serviços: ampliando a qualidade; o prestígio através de marcas fortes; a inovação; o serviço de apoio; a confiabilidade ou a conveniência do produto. O importante é desenvolver a

diferenciação a partir da perspectiva do cliente, em vez da perspectiva da operação do negócio.

Quando o cliente não é capaz de perceber facilmente o valor agregado ao produto, a diferenciação deixa de ser vantagem e, muitas vezes, passa a ser um custo. Nestes casos, o cliente deve ser exposto a informações atraentes e eficazes na comunicação e percepção do valor adicionado.

### **5.4.3 Baixo Custo**

Segundo Aaker (2001), apesar da tendência em considerar o custo baixo como uma estratégia singular, obtida através de economias de escala, baixos custos de mão-de-obra e automação, é preciso reconhecer que existem várias formas para obtenção de vantagens de custo baixo, entre elas, estão:

- a) oferecer produtos/serviços básicos removendo todos os acessórios;
- b) desenvolver designs de produtos econômicos, por exemplo, miniaturização;
- c) explorar custos de matéria-prima mais baixos;
- d) procurar canais de distribuição de baixo custo;
- e) utilizar mão-de-obra com custo baixo;
- f) receber subsídios governamentais;
- g) explorar localizações geográficas favoráveis;
- h) automatizar e inovar processos de produção;
- i) comprar bens de capital de baixo custo;
- j) reduzir custos fixos;
- k) acumular experiência através do aprendizado, melhorias tecnológicas e novos projetos.

#### 5.4.4 Foco

O conceito de foco normalmente está relacionado ao estreitamento da linha de produtos ou do mercado atendido. O fato de evitar a diluição ou a divergência na aplicação de recursos favorece a criação de vantagens competitivas sustentáveis. Porém, a estratégia de foco deve ser equilibrada pelo fato de limitar negócios potenciais, às vezes mais lucrativos.

A estratégia de foco também viabiliza um recurso de posicionamento. A associação de um negócio com uma linha de produtos, segmento ou área geográfica restritos pode alavancar uma identidade proveitosa. Focar-se em uma linha de produtos aumenta a superioridade técnica. Visar a um determinado segmento possibilita aumentar a rentabilidade ou lucratividade. E, finalmente, restringir a área geográfica pode reduzir custos com transporte e distribuição.

#### 5.4.5 Posicionamento

Em marketing, o posicionamento e a segmentação andam muito juntos, sendo que a segmentação preocupa-se em identificar grupos homogêneos de clientes potenciais; já o posicionamento mostra como estes clientes percebem os produtos e serviços concorrentes. Tanto um como outro mostram quais as modalidades possíveis de agrupar os clientes em um mercado e como estes clientes agrupam os serviços e produtos oferecidos.

Segundo Ries e Trout (1981), o posicionamento transfere a ênfase ao marketing do produto para a “batalha pela sua mente”. Para os mesmos autores, o posicionamento começa com o produto. É a capacidade de posicionar o produto na mente do cliente potencial. No marketing moderno, o posicionamento ocupa um espaço relevante. Seu papel está em descrever aos clientes como a empresa difere dos concorrentes atuais e potenciais. O posicionamento é o que projeta a imagem da empresa.

Para Rocha e Christensen (1999), posicionamento do produto é a imagem obtida pelo produto na mente do consumidor como resultado de três dimensões:

- a) O Quê? produto (o tipo de oferta que a empresa faz);
- b) A Quem? grupo-alvo (a que grupo de consumidores no mercado);

c) Quem? concorrência (com relação às ofertas dos concorrentes).

Para implementar uma boa segmentação e posicionamento de mercado, é necessário que o gerenciamento estratégico seja cada vez mais direcionado ao mercado. Exige um enfoque claro dos clientes e de suas necessidades. Em mercados cada vez mais competitivos, heterogêneos e fragmentados, este enfoque deve decorrer de uma identificação clara dos clientes-alvo da organização e de um comprometimento com a elaboração de um conjunto de benefícios para o cliente naquilo que será oferecido ao público-alvo escolhido.

Assim como o posicionamento do produto, é preciso considerar o adequado posicionamento da empresa no mercado. Ou seja, distinguir uma empresa ou negócio de seus concorrentes por meio de dimensões reais, atributos intangíveis ou valores corporativos que sejam relevantes para os clientes.

Em consonância com Kotler (1999), a empresa deve evitar os seguintes erros ao posicionar suas marcas:

- a) *Subposicionamento*: não apresentar um benefício ou razão principal forte para se comprar a sua marca;
- b) *Superposicionamento*: adotar um posicionamento tão restrito e específico que alguns clientes potenciais podem não dar atenção à marca;
- c) *Posicionamento Confuso*: alegar dois ou mais benefícios que se contradizem;
- d) *Posicionamento Irrelevante*: alegar um benefício a que poucos clientes potenciais dão valor;
- e) *Posicionamento Duvidoso*: alegar um benefício que as pessoas duvidem que a empresa possa de fato oferecer.

Concluindo, o Posicionamento do produto orienta as decisões de marketing, definindo a resposta esperada dos consumidores com relação aos benefícios funcionais e psicológicos relevantes do produto. Ele está no centro da implementação do marketing bem-sucedido e, para muitas empresas, é a chave para a estratégia de mercado.

#### **5.4.6 Pioneirismo de Mercado**

O pioneirismo consiste na implantação de uma estratégia antecipatória em uma área de negócio. Devido ao seu pioneirismo, gera um ativo ou uma competência que os concorrentes não estão aptos a adotar. Estas ações pioneiras podem acontecer no sistema de fornecimento de matérias-primas, nos produtos, sistemas de produção, quanto aos clientes, e ainda, nos sistemas de distribuição e serviços prestados.

Conforme Varadarajan e Jayachandran (1999), é possível um pioneiro moldar, a seu favor, as opiniões dos consumidores sobre as preferências e atributos da marca ideal. Isto é, o pioneiro de uma marca, através de seus esforços em marketing, pode influenciar, a seu favor, a estrutura de percepção do mercado. O pioneiro também pode estabelecer a “marca protótipo”, contra a qual todas as marcas seguintes passam a ser comparadas. Porém, a menos que o pioneiro tenha uma vantagem competitiva assimétrica, os que entram mais tarde no mercado podem desafiar os pioneiros efetivamente (CARPENTER e NAKAMOTO, 1989). Nesse sentido, Varadarajan e Jayachandran (1999) também afirmam que um pioneiro fica em desvantagem quando os que entram depois no mercado aproveitam-se de seus investimentos ou exploram alguma mudança tecnológica ou de necessidade potencial do consumidor.

Contudo, empresas com diversos negócios devem desenvolver os recursos e habilidades necessários para obter e manter vantagem competitiva em mercados de produto, nos quais são pioneiras, bem como para obter vantagem competitiva de um pioneiro de mercado, naqueles mercados de produtos nos quais não são pioneiras.

#### **5.4.7 Crescimento**

O crescimento dentro de produtos-mercados existentes constitui-se em outra alternativa estratégica. A demanda pelo produto pode ser ampliada aumentando-se a frequência de uso ou a quantidade usada, ou ainda, criando novas aplicações para o mesmo produto. Outra forma de crescimento envolve o desenvolvimento de novos produtos para o mercado existente. A integração vertical também pode ser uma forma de crescimento. A Figura 7 ilustra de forma estruturada as diferentes estratégias de crescimento.

## Estratégias Alternativas de Crescimento

|                        | Produtos<br>Existentes   | Produtos<br>Novos  |
|------------------------|--|--|
| Mercados<br>Existentes | <p><i>I - Crescimento em produtos-mercados existentes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar participação/mercado;</li> <li>- Aumentar o uso do produto.</li> </ul> | <p><i>I – Desenvolvimento de Produto</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agregar valor ao produto;</li> <li>- Atualizar o produto;</li> <li>- Lançar novo produto.</li> </ul> |
| Mercados<br>Novos      | <p><i>III – Desenvolvimento de Mercado</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geograficamente;</li> <li>- Novos Segmentos.</li> </ul>  | <p><i>IV – Diversificação de produto-mercado</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionados;</li> <li>- Não-relacionados.</li> </ul>  |
| Integração             | <p><i>V – Integração Vertical</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integração para frente;</li> <li>- Integração para trás.</li> </ul>                                     |  |

**Figura 7 – Estratégias alternativas de crescimento**

Fonte: Adaptado de AAKER (2001. p.203)

#### 5.4.8 Diversificação

De acordo com a Figura 7, normalmente, estratégias de crescimento tanto de mercado ou de produto acarretam estratégias de diversificação. Diversificação é a estratégia de entrar em produtos-mercados diferentes daqueles com os quais uma empresa está envolvida.

Aaker (2001) classifica a diversificação como relacionada e não-relacionada. A diversificação relacionada envolve novas áreas de negócio que possuem qualidades comuns com o negócio central da empresa. O resultado dessa combinação deveria gerar a sinergia e, conseqüentemente, maior retorno sobre os investimentos e redução de custos.

No caso da diversificação não-relacionada, não há sinergia porque fatores como canal de distribuição, tecnologia de produção, clientes e fornecedores não são comuns. Os objetivos são basicamente financeiros, ou ainda, obter benefícios tributários, ter integração vertical,

reduzir o risco por operar em diversos produtos-mercado, deixar os executivos interessados, etc.

#### 5.4.9 Alianças Estratégicas

As alianças estratégicas possuem grande importância quando uma empresa não tem o fator-chave de sucesso para competir em um determinado mercado. Estes fatores podem estar relacionados ao canal de distribuição, à marca, organização de vendas, tecnologia ou, ainda, competência de fabricação. A aliança estratégica envolve a cooperação e um compromisso de longo prazo, os quais potencializam as forças de duas ou mais organizações para que alcancem metas estratégicas.

A aliança pode assumir várias formas, desde o acordo informal até uma *joint venture* formal. O acordo informal pode significar trabalhar em conjunto, permitindo novos sistemas e estruturas organizacionais. Neste caso, o risco pode estar na falta de comprometimento. Quando a aliança é formal, através de uma *joint venture*, envolvendo ativos e documentos legais, as preocupações giram em torno de compartilhamento de ativos, controles econômico-financeiros e os limites associados a cada uma das partes.

Aaker (2001) cita algumas motivações que levam empresas a procurarem alianças estratégicas:

- a) gerar economia de escala;
- b) ganhar acesso a mercados estratégicos;
- c) superar barreiras comerciais;
- d) completar uma linha de produtos para atender a nichos de mercado;
- e) ganhar acesso a tecnologia necessária
- f) usar capacidade ociosa;
- g) ganhar acesso a habilidades de fabricação de baixo custo;
- h) ter acesso a uma marca;
- i) reduzir o investimento demandado.

## **6 ANÁLISE DOS DADOS DO AMBIENTE**

Esta seção pretende analisar de forma abrangente as forças competitivas que afetam diretamente a Indústria de Arroz Dickow & Cia. Ltda. Segundo Porter (1991), a compreensão das forças que influenciam a competitividade das empresas estabelecidas na indústria permite a identificação de pontos fracos e fortes da empresa analisada, aponta possíveis vantagens competitivas e esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar em maior rentabilidade.

### **6.1 A CONCORRÊNCIA**

Pesquisas indicam que atualmente existem cerca de 3 mil marcas de arroz no mercado pertencentes às 2.000 unidades industriais registradas no Brasil (CARLOS COGO CONSULTORIA AGROECONÔMICA, 30/4/2002). O Rio Grande do Sul é o maior produtor do grão e conta com aproximadamente 300 empresas em operação. O Apêndice D apresenta a lista das 100 maiores indústrias beneficiadoras do RS, as quais representam 92% da produção gaúcha.

Pode-se segmentar as empresas gaúchas em três grupos estratégicos. O primeiro grupo constitui-se das 10 maiores indústrias, assim, representando 44% do total beneficiado e que, também, são as detentoras das marcas líderes: Tio João, Camil, Prato Fino, BlueVille,

Namorado, Pai João, Emoções e Pilecco. Apresentam forte competitividade devido à capacidade produtiva e forte participação de mercado.

O segundo grupo representa 35% da produção e é composto pelas empresas que ocupam entre as 11 e 50 posições no *ranking* estadual. Estas caracterizam-se por competir em regiões geográficas delimitadas e por apresentarem marcas regionais fortes. É neste grupo que se encontra a empresa Dickow & Cia. Ltda., ocupando a 17ª posição e atuando em duas grandes regiões: Vale do Aço em Minas Gerais e centro-sul do Espírito Santo. Cabe ressaltar que estes dois primeiros grupos que, correspondem às 50 maiores empresas, respondem a aproximadamente 80% da produção gaúcha.

O terceiro grupo, composto por mais de 250 empresas, representa apenas 20% do arroz beneficiado no RS. Muitas destas empresas beneficiam somente no período de safra ou enquanto possuem estoque. Suas marcas são de menor valor agregado e, por isso, chamadas de marcas de combate. Estas marcas ganham maior espaço em momentos de desaquecimento econômico, como o atual, onde a preferência por produtos mais baratos tende a se intensificar. Na tabela 4, abaixo apresentam-se os principais grupos de empresas beneficiadoras no RS.

**Tabela 4**

**Grupos de Empresas Beneficiadoras de Arroz no RS – Em 2001**

| Posição no Ranking | Beneficiamento Arroz Com Casca - t | Participação Percentual |
|--------------------|------------------------------------|-------------------------|
| As 10 maiores      | 1.585.913 t                        | 44%                     |
| 11ª à 50ª Posição  | 1.261.521 t                        | 35%                     |
| Demais empresas    | 756.913 t                          | 21%                     |
| Total no RS        | 3.604.347 t                        | 100%                    |

Fonte: IRGA – Equipe de Política Setorial – Relatório Gerencial Interno (INSTITUTO RIO-GRANDENSE DO ARROZ, 17/6/2002)

## 6.2 OS FORNECEDORES

O Rio Grande do Sul, estado que abriga maior parte da produção nacional, cultiva o arroz de grãos longos e finos (agulinha), que possui maior qualidade e valor agregado comparado com o arroz de sequeiro produzido em outras regiões. São mais de 8.000 produtores, sendo

que 44% encontram-se na Depressão Central, região onde está localizada a Dickow & Cia. Ltda.

A localização geográfica é fator estratégico e vantagem competitiva para a empresa. A Depressão Central é a região que apresenta a mais alta produtividade do Estado. Além disso, é a região caracterizada por pequenas propriedades rurais, onde o agricultor é o proprietário das terras, empregando na grande maioria mão-de-obra familiar e uso racional de defensivos agrícolas. Esta região também se destaca porque a maior parte da água utilizada na irrigação é própria, o que reduz o custo de produção. Adicionados a esses fatores, o clima e relevo favoráveis às colheitas, geralmente, oferecem grãos de arroz de alta qualidade tanto para o rendimento industrial quanto para o preparo doméstico. A variedade cultivada nesta região caracteriza-se por grãos longos e finos que rendem e ficam soltos após o cozimento. O resultado dessa variedade vem ao encontro com o gosto da maioria dos brasileiros: arroz branco e soltinho. Na tabela 5, apresentam-se os dados que confirmam o potencial competitivo da Depressão Central em relação à produção de arroz irrigado.

**Tabela 5**

**Produção de arroz irrigado por regiões no RS em 2001.**

| Região              | Quantidade de Propriedades Rurais | Área Média (ha) | Produtividade Média (kg/ha) | Produção Total (toneladas) | % Terras com Água Própria p/ irrigação |
|---------------------|-----------------------------------|-----------------|-----------------------------|----------------------------|--|
| Depressão Central   | 3.567                             | 43              | 5.898                       | 894.665                    | 71%                                    |
| Campanha            | 1.017                             | 147             | 5.860                       | 967.873                    | 45%                                    |
| Fronteira Oeste     | 1.203                             | 234             | 5.590                       | 1.546.506                  | 65%                                    |
| Plan. Cost. Externa | 1.003                             | 82              | 5.106                       | 558.133                    | 59%                                    |
| Plan. Cost. Interna | 676                               | 116             | 5.172                       | 564.731                    | 45%                                    |
| Sul                 | 629                               | 202             | 4.692                       | 704.267                    | 60%                                    |
| <b>TOTAL</b>        | <b>8.095</b>                      | <b>108</b>      | <b>5.443</b>                | <b>5.236.177</b>           | <b>60%</b>                             |

Fonte: IRGA – Equipe de Política Setorial – Relatório Gerencial Interno (INSTITUTO RIO-GRANDENSE DO ARROZ, 17/6/2002)

Sendo a Depressão Central, a primeira região em produtividade e a terceira maior produtora do Estado convém verificar se a oferta supre a demanda das indústrias

beneficiadoras ali localizadas. Na tabela, a seguir, é representado um comparativo entre oferta e demanda nos municípios da Região.

**Tabela 6**  
**Oferta x demanda de arroz na depressão central – Ano 2001**

| Sub-regiões da<br>Depressão Central | Produção de Arroz<br>(t) | Unidades de<br>Beneficiamento | Quantidade<br>beneficiada (t) |
|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Cachoeira do Sul                    | 209.539                  | 9                             | 76.371                        |
| Rio Pardo                           | 84.479                   | 10                            | 79.050                        |
| Candelária                          | 76.255                   | 15                            | 28.839                        |
| Agudo                               | 100.250                  | 5                             | 80.826                        |
| Restinga Seca                       | 125.137                  | 10                            | 60.121                        |
| Santa Maria                         | 65.848                   | 21                            | 76.309                        |
| São Sepé                            | 115.120                  | 3                             | 81.387                        |
| Formigueiro                         | 56.108                   | 1                             | 18.801                        |
| São Pedro do Sul                    | 32.708                   | 8                             | 25.303                        |
| Caçapava do Sul                     | 29.221                   | 1                             | 21.753                        |
| <b>Total</b>                        | <b>894.665</b>           | <b>83</b>                     | <b>548.760</b>                |

Fonte: IRGA – Equipe de Política Setorial – Relatório Gerencial Interno (INSTITUTO RIO-GRANDENSE DO ARROZ, 17/6/2002)

Através dos dados anteriores, pode-se concluir que a região geográfica onde se localiza a empresa é superavitária com relação à oferta de arroz. As indústrias absorvem apenas 61%, ou seja, 345.905 toneladas são industrializadas em outras regiões. Estas informações dão tranquilidade à empresa quanto à expansão de sua atividade, considerando-se o crescimento na participação de mercado.

### 6.3 OS CLIENTES

O mercado consumidor de arroz encontra-se pulverizado por todo o território nacional. Porém, a distribuição do produto está estruturada através de grandes redes varejistas, as quais totalizam 55.313 lojas no país e apresentam forte concentração em termos de empresas proprietárias

Geralmente, os interesses dos clientes entram em conflito com os da empresa fornecedora. Maiores prazos de pagamento, rapidez na entrega, garantia de qualidade e preços baixos são aspectos da comercialização que afetam a rentabilidade do fornecedor.

O poder dos clientes depende de seu poder de barganha e de sua sensibilidade a preços. O poder de barganha é ampliado quando existem poucos clientes fazendo compras em grandes volumes, tornando a empresa fornecedora dependente. Para garantir sua rentabilidade a Dickow & Cia. Ltda. adota como estratégia comercial a pulverização das vendas com o objetivo de manter uma carteira de clientes atomizada. Atualmente, a empresa conta com mais de 2.000 clientes localizados em 223 municípios, principalmente nos estados de Minas Gerais e Espírito Santo.

A atuação comercial da empresa busca atender municípios com população média de 40 mil habitantes. São pequenas cidades localizadas no interior ou próximas às capitais. Os hábitos alimentares nestas regiões são tradicionais com o predomínio da combinação feijão com arroz. A presença das grandes redes varejistas nestes municípios, ainda, é insipiente o que propicia maior poder de negociação e rentabilidade para a indústria. Os Apêndices D e E relacionam todos os municípios onde a empresa possui atuação comercial com as respectivas participações de mercado nos últimos cinco anos.

#### 6.4 OS CONSUMIDORES

De modo geral, os alimentos que fazem parte da cesta básica apresentam uma demanda inelástica, dada a importância de seu consumo para as famílias. Ou seja, o consumo de alimentos varia menos que proporcionalmente às alterações no nível de preços. Essa elasticidade preço é maior nas classes mais baixas de renda, o que faz com que os consumidores dessas classes sejam menos fiéis às marcas.

Deve-se destacar que, embora esses consumidores busquem preços baixos, eles não abdicam da qualidade. Em momentos de desaquecimento econômico, como o atual, a preferência por produtos mais baratos tende a se intensificar. De acordo com a pesquisa da ACNielsen (CARLOS COGO CONSULTORIA AGROECONÔMICA, 30/4/2002), quando o consumidor compra produtos alimentícios, 74% preferem a marca mais barata, enquanto 26%

preferem a mais cara. Esta percepção é reforçada pela recente expansão de produtos de marca própria nas redes de supermercados.

O perfil e o comportamento dos consumidores também tendem a mudanças substanciais nos hábitos de consumo nos próximos anos. Acredita-se numa diminuição do número de pessoas por família e num envelhecimento da população brasileira devido, principalmente, a uma maior expectativa de vida. Pode-se também adicionar a este panorama algumas melhorias sociais para a população: nível educacional e serviços de distribuição de água e de tratamento de esgoto. Alia-se a tudo isso a crescente globalização da economia mundial e a facilidade de informação, que acabam por influir decisivamente nos costumes das pessoas. No setor agrícola, dentro deste quadro de transformações, também deverão ocorrer sensíveis alterações desde a sua produção até a comercialização, englobando, assim, toda a cadeia produtiva de um determinado produto.

Considerando-se a alimentação, pode-se, desde já, visualizar algumas tendências de acordo com o que se espera do consumidor nos próximos anos:

- a) aumento do consumo de produtos prontos para o consumo;
- b) maior preocupação com uma vida mais saudável;
- c) aumento do consumo de produtos ecologicamente corretos, orgânicos e sem defensivos agrícolas;
- d) diminuição no consumo de produtos enlatados ou em conservas;
- e) redução do volume unitário de compra entre outros.

Considerando-se os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, a renda nacional continua altamente concentrada. O Brasil fechou a década de 1990 com praticamente os mesmos valores verificados em 1992. Ou seja, os 50% mais pobres da população detêm 14% da renda do país, enquanto que apenas 1% dos mais ricos detém 13% do total da renda gerada. Isso explica, em grande parte, porque as empresas que concentram as atenções nos produtos de maior valor agregado, restringindo a atuação nas classes mais altas de renda, perderam participação no mercado de alimentos (CARLOS COGO CONSULTORIA AGROECONÔMICA, 30/4/2002).

## **7 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO AMBIENTE EXTERNO**

O principal objetivo da análise do ambiente é detectar, monitorar e analisar aquelas tendências e acontecimentos atuais e potenciais que criarão oportunidades ou ameaças para a empresa. Aaker (2001) chama atenção para o fato de que é muito fácil perder-se em uma extensa e ampla relação de tendências. É preciso restringir a análise às áreas suficientemente relevantes e capazes de ter impacto sobre a estratégia. Deste modo, este trabalho limitou-se a descrever as sete principais evidências consideradas pertinentes ao tema explorado neste trabalho.

### **7.1 O SUBPRODUTO CASCA DE ARROZ**

Considerando-se que em cada 100 kg de arroz com casca obtém-se um rendimento médio de 66% de grãos para consumo humano, a casca de arroz é o principal subproduto porque representa 22% do grão. Os demais subprodutos são farelo, grãos defeituosos e impurezas com participação percentual de 7%, 3% e 2%, respectivamente. No caso da empresa Dickow & Cia Ltda., apenas 10% da produção de casca são utilizadas como fonte geradora de calor para secagem do produto, que chega à indústria com grau de umidade superior ao recomendado para armazenagem.

A Dickow & Cia. Ltda ainda não possui aproveitamento comercial para as 9 mil toneladas anuais de casca, de arroz excedentes. Atualmente, não possui estrutura industrial para o

processamento da casca por isso, a mesma é cedida gratuitamente para uma empresa que faz a sua trituração para vendê-la à indústria de rações para aves.

Existem várias maneiras de aproveitamento lucrativo da casca de arroz. Percebe-se o crescimento da utilização da casca de arroz para a geração de energia, inclusive com instalação de usinas junto a indústrias. A demanda de energia, diante das carências existentes no País, a redução de custos e os benefícios ecológicos favorecem estes empreendimentos. Em 2001, foram ativadas no RS duas importantes termelétricas movidas com casca de arroz. Uma no município de Uruguaiana em parceria com a empresa Zaeli outra, em Itaqui, junto à Camil Alimentos. Além de todos os benefícios do aproveitamento do subproduto, uma outra vantagem é a extração da sílica, resultante da queima da casca. Esta sílica pode ser utilizada como aditivo para concreto em barragens, substituindo produtos importados mais caros e, também, como isolante térmico em siderúrgicas, economizando energia no aquecimento de aço.

Outra alternativa de aproveitamento da casca de arroz que exige investimentos mais baixos refere-se à produção de briquetes compactados, isto é, bastões de casca de arroz prensada sob altas temperaturas. O material pode substituir combustíveis como lenha, gás e carvão, porque apresenta um alto poder calorífico e maior regularidade térmica, além de exigir menos espaço de estocagem. Conforme Carlos Cogo Consultoria Agroeconômica, (30/4/2002), o poder calorífico do briquete compactado da casca de arroz pode ser quatro vezes maior que o da lenha.

## 7.2 CONCENTRAÇÃO DA INDÚSTRIA E CRESCIMENTO NEGATIVO

No Rio Grande do Sul, a taxa de crescimento da indústria apresenta um percentual médio negativo de aproximadamente 1% nos últimos cinco anos. Juntamente com esse crescimento negativo alia-se a concentração das indústrias. Na tabela 7, apresentam-se dados comparativos entre 1997 e 2001.

**Tabela 7****Crescimento e concentração da indústria entre 1997 e 2001**

| Indústrias Beneficiadoras no RS | 1997        | 2001        | Variação Percentual |
|---------------------------------|-------------|-------------|---------------------|
| Produção Total - toneladas      | 3.761.723 t | 3.604.347 t | - 4%                |
| Participação das 10 maiores     | 39%         | 44%         | + 5%                |
| Participação das 20 maiores     | 54%         | 59%         | + 5%                |
| Participação das 50 maiores     | 74%         | 79%         | + 5%                |

Fonte: IRGA – Equipe de Política Setorial (INSTITUTO RIO-GRANDENSE DO ARROZ, 17/6/2002)

Nesse contexto em análise, espera-se que quanto menor o crescimento global do mercado maior será a disputa para retirar das empresas rivais participação de mercado, visto que esta seria a principal forma de crescimento individual.

### 7.3 MUDANÇAS NOS HÁBITOS ALIMENTARES

Nas duas últimas décadas a composição do prato brasileiro mudou conforme pesquisa empreendida pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas – FIPE (CARLOS COGO CONSULTORIA AGROECONÔMICA, 30/4/2002). Em meados dos anos 70, arroz, feijão, alface, tomate, laranja e banana eram os alimentos básicos da população nacional. Aliás, verificou-se uma substancial queda nos gastos na alimentação com o feijão - em relação aos outros produtos calóricos, representava 15,8% em 1981/2 dos gastos, proporção que caiu para apenas 8,6% em 1991/2. Com o arroz, ocorreu queda menos drástica, de 33,4% dos gastos com comida na década de 80 para 26,7% nos anos 90.

Em São Paulo, segundo pesquisa do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS, 17/6/2002), entre os anos de 82/83 e 94/95, houve um crescimento de 4,5% nos gastos com alimentação de famílias fora de seus lares. Ou seja, a participação efetiva da mulher no mercado de trabalho afastou-a da cozinha. Segundo dados da pesquisa, entre as décadas de 40 e 60, as mulheres somavam cerca de 20% da população participante no mercado de trabalho. Na segunda metade dos anos 80, porém, a participação feminina chegou a mais de 30% do emprego total no mercado formal. A mãe que

amamentava, nutria e cozinhava assumiu também a responsabilidade de dar mais consistência ao orçamento familiar. Os alimentos industrializados ou pré-prontos tomaram espaço na mesa do brasileiro. Os gastos com a compra de produtos industrializados cresceram de um patamar de 31,7%, em 87, para 52,2% entre os anos de 94 e 95, segundo dados do Dieese (DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS, 17/6/2002).

As mudanças nos hábitos alimentares podem ser uma ameaça para a Dickow & Cia. Ltda. Caso seja considerado apenas o consumo do arroz *in natura*. Neste contexto, surge a possibilidade da empresa diversificar o *mix* de produtos com a produção de produtos pré-prontos, ou ainda, prontos para o consumo, como pães e biscoitos.

#### 7.4 A CONCENTRAÇÃO DO VAREJO

A relações entre indústria e varejo caracterizam-se por negócios de natureza diferente, mas, principalmente, pela existência de interesses conflitantes. Até o início da década de 90, anos de inflação elevada, os varejistas eram compelidos a aceitar sucessivos reajustes nos preços. Com a abertura da economia e a estabilidade que seguiu ao Plano Real, viabilizaram-se os investimentos estrangeiros no setor de distribuição, dando partida a um amplo e fulminante processo de fusões e aquisições.

O grupo português Sonae investiu 1 bilhão de dólares, comprou sete redes e passou a dominar o varejo na região sul do país. A empresa francesa, Carrefour, a primeira a chegar, em 1975, cresceu inicialmente com construção dos próprios hipermercados e posteriormente com a aquisição das Lojas Americanas e outras cadeias regionais. Os holandeses, Royal Ahold, desembarcaram no nordeste do país. Em 1990, outra rede francesa, Casino adquiriu 25% do capital do Pão de Açúcar. Segundo Revista Exame (A DITADURA, 2002), o resultado desse processo significa aumento da concentração de 12% em cinco anos. Em 1997, essas redes significavam 27% das vendas, em 2001, a participação chegou a 39%.

Outro fator que reforça os grandes varejistas é o excesso de oferta e, no caso do arroz, a baixa diferenciação dos produtos, neste aspecto, tanto faz a marca se a percepção de qualidade for semelhante. Essa concentração, além do maior poder de negociação com os fornecedores, significa imposição de regras comerciais que inviabilizam a atividade industrial.

## 7.5 AS MARCAS PRÓPRIAS

Além da pressão sobre os preços, outra arma do varejo tem sido o lançamento de marcas próprias. Isto é, produtos vendidos com a marca do distribuidor varejista, que são considerados ameaças às indústrias de alimentos. Estas marcas enfraquecem a relação entre o fornecedor e o consumidor, pois a identidade da indústria, que é a sua marca, é substituída pelo nome do supermercado. Nestes casos, chama-se a atenção do consumidor pelo posicionamento do produto na gôndola e, principalmente, pelo preço mais baixo, entre 10% e 15%, do que o produto de marca líder.

A pesquisa da ACNielsen (CARLOS COGO CONSULTORIA AGROECONÔMICA, 30/4/2002) constatou que atualmente 127 supermercados oferecem marca própria no País, quantidade 300% superior do que a registrada há quatro anos. A participação nas vendas globais nos supermercados é de 5% a 6% e a meta é atingir 15% em até cinco anos. Em relação ao número de mercadorias, crescimento de 51% na comparação com 2001. São 12.854 itens, dos quais, 35% são alimentos.

## 7.6 A PAUTA FISCAL

A secretaria da fazenda do RS, responsável por definir o preço mínimo do arroz com casca, estabelece valores substancialmente inferiores aos praticados no mercado. Conseqüentemente, o arroz colhido no RS, além de sair do estado com valor fiscal muito inferior ao praticado, favorece fiscalmente as indústrias de outros estados, por exemplo, São Paulo, reduzindo a competitividade das indústrias gaúchas. Diariamente, o governo do RS perde milhares de Reais no recolhimento de ICMS além de dificultar a competitividade e o abastecimento das indústrias gaúchas. Até agosto de 2002, o preço mínimo fiscal do arroz em casca era de R\$ 15,00/50 kg, sendo que o preço de mercado gira em torno de R\$ 20,00.

Considerando as informações fornecidas pelo IRGA, pode-se concluir que aproximadamente 30% da produção gaúcha de arroz são beneficiadas em outros estados do Brasil. O RS não poderia se restringir a ser somente o “celeiro” do Brasil, deveria tomar medidas para agregar valor à sua produção, gerando empregos e desenvolvimento. A Tabela 8 apresenta os dados da relação entre produção e beneficiamento no RS.

**Tabela 8**  
**Produção x Beneficiamento de Arroz no RS**

| Ano 2001                     | Produção (Mil toneladas) | Percentual (%) |
|------------------------------|--------------------------|----------------|
| Produção Arroz com Casca     | 5.292.627                | 100%           |
| Reserva para Sementes        | 158.779                  | 3%             |
| Arroz Beneficiado base casca | 3.604.347                | 68%            |
| Excedente Arroz com Casca RS | 1.529.501                | 29%            |

Fonte: IRGA – Equipe de Política Setorial – Relatórios Gerenciais Internos (INSTITUTO RIO-GRANDENSE DO ARROZ, 17/6/2002; CARLOS COGO CONSULTORIA AGROECONÔMICA, 30/4/2002)

## 7.7 A REGULAMENTAÇÃO DAS BACIAS HIDROGRÁFICAS

Estima-se que apenas 2,5% da água disponível no planeta Terra sejam de água doce. A agricultura utilizaria 80% das reservas, enquanto que a indústria 15% e o consumo humano 5%. A produção de arroz irrigado possui forte impacto nas bacias hidrográficas do RS. O Decreto nº 37.033, de 21/11/1996, declara que as águas de domínio do Rio Grande do Sul, superficiais e subterrâneas, somente poderão ser objeto de uso após a outorga pelo Departamento de Recursos Hídricos – DRH, e pela Fundação Estadual de Proteção Ambiental – FEPAM, mediante licença de uso ou autorização. Os recursos hídricos serão utilizados prioritariamente no abastecimento de populações, ficando a hierarquia dos demais usos estabelecida nos planos de bacia hidrográfica. Terá preferência para a outorga de direitos de uso da água o usuário que comprovar maior eficiência e economia na sua utilização.

Segundo o Consultor em Agronegócios, Carlos Cogo (30/4/2002), para enfrentar a questão, o setor orizícola deverá participar efetivamente dos comitês de bacias hidrográficas, responsáveis pelo encaminhamento das propostas ao Conselho Nacional de Recursos Hídricos - CNRH. O peso da representação do setor agropecuário não passa de 3%. Tal representação torna ilegítimas as deliberações do Conselho, pois o setor não possui representatividade para fazer valer suas ponderações sobre os impactos da cobrança de água na atividade agropecuária. Para Cogo, vale lembrar que a agricultura irrigada, por ser mais produtiva, reduz a pressão sobre as áreas naturais. Porém, não se deve ignorar a necessidade de desenvolver novas tecnologias e variedades genéticas que utilizem menos água para a produção de arroz no RS.

## 8 ANÁLISE DE *PORTFOLIO* DE PRODUTOS

Após a descrição das principais forças competitivas da indústria e da identificação das oportunidades e ameaças do ambiente, cabe a definição final do âmbito produto-mercado em que a empresa atua. Este capítulo tem o objetivo de descrever o *portfolio* de produtos da Dickow & Cia. Ltda. através da combinação das dimensões mercado e empresa.

Para a análise do *portfolio* de produtos utilizou-se o Modelo de *Portfolio* da McKinsey. Este modelo fundamenta-se na análise dos negócios ou produtos da empresa através de duas dimensões: atração de mercado e posição competitiva da empresa. Para avaliação destas dimensões foram identificados vinte fatores de relevância. Neste trabalho, os fatores mensurados são aqueles citados por Kotler (1993). Estes, também, foram considerados pela direção comercial pertinentes aos objetivos da empresa e principalmente, aos fatores críticos para concorrer com sucesso no negócio do arroz.

Com o objetivo de atribuir para cada um dos fatores pesos que representam legitimamente a realidade da indústria orizícola gaúcha, foram realizadas entrevistas de profundidade com dez dirigentes das principais empresas localizadas no RS. Estas, representam mais de 20% da produção de arroz no estado. No Apêndice B encontra-se a lista das pessoas entrevistadas com as respectivas empresas e volume beneficiado em 2001. No Apêndice C, encontra-se os resultados individuais obtidos nas entrevistas. A tabela 9 indica o peso médio obtido para cada um dos fatores.

Tabela 9

## Peso médio dos fatores de atração de mercado e posição competitiva para indústria de arroz

| Atração de Mercado               | Peso Médio |
|----------------------------------|------------|
| 1. Tamanho do Mercado            | 0.10       |
| 2. Taxa de Crescimento Anual     | 0.06       |
| 3. Margem de Lucro               | 0.06       |
| 4. Intensidade Competitiva       | 0.09       |
| 5. Exigências Tecnológicas       | 0.09       |
| 6. Vulnerabilidade Inflacionária | 0.08       |
| 7. Necessidade de Energia        | 0.09       |
| 8. Impacto Ambiental             | 0.09       |
| Posição Competitiva              | Peso Médio |
| 1. Participação de Mercado       | 0.06       |
| 2. Crescimento de Mercado        | 0.06       |
| 3. Qualidade do Produto          | 0.07       |
| 4. Reputação da Marca            | 0.07       |
| 5. Logística                     | 0.07       |
| 6. Propaganda & Publicidade      | 0.05       |
| 7. Capacidade Produtiva          | 0.06       |
| 8. Eficiência Produtiva          | 0.06       |
| 9. Custo de Produção Unitário    | 0.07       |
| 10. Matéria-Prima                | 0.07       |
| 11. Pesquisa e Desenvolvimento   | 0.06       |
| 12. Recursos Humanos             | 0.06       |

A análise do *portfolio* de produtos foi realizada pela Direção Comercial da empresa através da avaliação dos fatores relevantes numa escala de 1 (pouco atrativo/competitiva) a 5 (muito atrativo/competitiva). A tabela 10 ilustra os resultados obtidos para cada produto analisado.

Tabela 10

Avaliação do *portfolio* de produtos ( 1 a 5)

| Atração de Mercado               | Rei<br>Arthur | Tio<br>Tipo 1 | Tio<br>Tipo 2 | Tio<br>Parboil. | Tio<br>Japon. | Tio<br>Integr. |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|----------------|
| 1. Tamanho do Mercado            | 5             | 5             | 3             | 2               | 1             | 1              |
| 2. Taxa de Crescimento Anual     | 3             | 3             | 1             | 3               | 3             | 3              |
| 3. Margem de Lucro               | 4             | 5             | 2             | 4               | 5             | 5              |
| 4. Intensidade Competitiva       | 3             | 3             | 3             | 3               | 4             | 4              |
| 5. Exigências Tecnológicas       | 4             | 4             | 4             | 3               | 3             | 3              |
| 6. Vulnerabilidade Inflacionária | 2             | 2             | 2             | 2               | 4             | 4              |
| 7. Necessidade de Energia        | 4             | 4             | 4             | 2               | 4             | 4              |
| 8. Impacto Ambiental             | 4             | 4             | 4             | 3               | 4             | 4              |
| Posição Competitiva              | Rei<br>Arthur | Tio<br>Tipo 1 | Tio<br>Tipo 2 | Tio<br>Parboil. | Tio<br>Japon. | Tio<br>Integr. |
| 1. Participação de Mercado       | 4             | 1             | 4             | 1               | 1             | 1              |
| 2. Crescimento de Mercado        | 5             | 5             | 2             | 3               | 2             | 1              |
| 3. Qualidade do Produto          | 5             | 5             | 5             | 5               | 4             | 4              |
| 4. Reputação da Marca            | 5             | 3             | 5             | 3               | 1             | 1              |
| 5. Logística                     | 4             | 4             | 4             | 4               | 4             | 4              |
| 6. Propaganda e Publicidade      | 1             | 1             | 1             | 1               | 1             | 1              |
| 7. Capacidade Produtiva          | 4             | 5             | 4             | 1               | 1             | 2              |
| 8. Eficiência Produtiva          | 4             | 5             | 5             | 3               | 2             | 2              |
| 9. Custo de Produção Unitário    | 4             | 5             | 3             | 4               | 3             | 3              |
| 10. Matéria-Prima                | 5             | 5             | 4             | 4               | 2             | 4              |
| 11. Pesquisa e Desenvolvimento   | 3             | 3             | 3             | 2               | 2             | 2              |
| 12. Recursos Humanos             | 3             | 3             | 3             | 3               | 3             | 3              |

Para obter o valor final das dimensões atração de mercado e posição competitiva de cada produto multiplicou-se a avaliação do Diretor Comercial pelo peso médio obtido nas entrevistas e, finalmente, fez-se o somatório dos fatores. Pela tabela 11, indicam-se os valores resultantes desta análise.

Tabela 11

Valores resultantes da análise de *portfolio* de produtos

| Atração de Mercado               | Rei<br>Arthur | Tio<br>Tipo 1 | Tio<br>Tipo 2 | Tio<br>Parboil. | Tio<br>Japon. | Tio<br>Integr. |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|----------------|
| 1. Tamanho do Mercado            | 0.49          | 0.49          | 0.30          | 0.20            | 0.10          | 0.10           |
| 2. Taxa de Crescimento Anual     | 0.30          | 0.30          | 0.10          | 0.30            | 0.30          | 0.30           |
| 3. Margem de Lucro               | 0.40          | 0.49          | 0.20          | 0.40            | 0.49          | 0.49           |
| 4. Intensidade Competitiva       | 0.30          | 0.30          | 0.30          | 0.30            | 0.40          | 0.40           |
| 5. Exigências Tecnológicas       | 0.40          | 0.40          | 0.40          | 0.30            | 0.30          | 0.30           |
| 6. Vulnerabilidade Inflacionária | 0.20          | 0.20          | 0.20          | 0.20            | 0.40          | 0.40           |
| 7. Necessidade de Energia        | 0.40          | 0.40          | 0.40          | 0.20            | 0.40          | 0.40           |
| 8. Impacto Ambiental             | 0.40          | 0.40          | 0.40          | 0.30            | 0.40          | 0.40           |
| <b>Valor Final</b>               | <b>2.86</b>   | <b>2.96</b>   | <b>2.27</b>   | <b>2.17</b>     | <b>2.77</b>   | <b>2.77</b>    |
| Posição Competitiva              | Rei<br>Arthur | Tio<br>Tipo 1 | Tio<br>Tipo 2 | Tio<br>Parboil. | Tio<br>Japon. | Tio<br>Integr. |
| 1. Participação de Mercado       | 0.24          | 0.06          | 0.24          | 0.06            | 0.06          | 0.06           |
| 2. Crescimento de Mercado        | 0.30          | 0.30          | 0.12          | 0.18            | 0.12          | 0.06           |
| 3. Qualidade do Produto          | 0.30          | 0.30          | 0.30          | 0.30            | 0.24          | 0.24           |
| 4. Reputação da Marca            | 0.30          | 0.18          | 0.30          | 0.18            | 0.06          | 0.06           |
| 5. Logística                     | 0.24          | 0.24          | 0.24          | 0.24            | 0.24          | 0.24           |
| 6. Propaganda e Publicidade      | 0.06          | 0.06          | 0.06          | 0.06            | 0.06          | 0.06           |
| 7. Capacidade Produtiva          | 0.24          | 0.30          | 0.24          | 0.06            | 0.06          | 0.12           |
| 8. Eficiência Produtiva          | 0.24          | 0.30          | 0.30          | 0.18            | 0.12          | 0.12           |
| 9. Custo de Produção Unitário    | 0.24          | 0.30          | 0.18          | 0.24            | 0.18          | 0.18           |
| 10. Matéria-Prima                | 0.30          | 0.30          | 0.24          | 0.24            | 0.12          | 0.24           |
| 11. Pesquisa e Desenvolvimento   | 0.18          | 0.18          | 0.18          | 0.12            | 0.12          | 0.12           |
| 12. Recursos Humanos             | 0.18          | 0.18          | 0.18          | 0.18            | 0.18          | 0.18           |
| <b>Valor Final</b>               | <b>2.86</b>   | <b>2.74</b>   | <b>2.62</b>   | <b>2.07</b>     | <b>1.58</b>   | <b>1.70</b>    |

Além das dimensões atração de mercado e posição competitiva, este modelo também considera as variáveis participação de mercado e tamanho do mercado. Por se tratar de uma nova linha de produtos, lançada no primeiro semestre do ano 2002, ainda não existem dados significativos referentes à participação de mercado dos produtos. Com relação ao tamanho de mercado, sua mensuração tomou como base os dados referentes à classificação de arroz no estado. Cabe ressaltar que todo arroz beneficiado no estado deve ser classificado antes de comercializado. Até o ano de 2001, a classificação era realizada exclusivamente pela ASCAR-EMATER/RS, Associação Riograndense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural. Desta forma, os dados elencados na tabela 12 representam a totalidade de arroz beneficiado no RS, nos anos de 1999 e 2001. Os dados referentes ao ano 2000 estão tecnicamente inviabilizados pela ASCAR-EMATER/RS, por isso, não relevados neste trabalho.

Tabela 12

## Volume de arroz beneficiado classificado 1999/2001 - toneladas

| Tipo de Arroz                      | Ano<br>1999      | Ano<br>2001      | Tamanho<br>Relativo do<br>Mercado | Crescimento<br>Anual |
|------------------------------------|------------------|------------------|-----------------------------------|----------------------|
| Longo Fino – T1                    | 1.504.793        | 1.299.241        | 53.0%                             | -5%                  |
| Longo Fino – T2                    | 669.789          | 515.114          | 21.0%                             | -8%                  |
| Longo Fino – T1 Parboilizado       | 343.157          | 303.827          | 12.4%                             | -4%                  |
| Longo Fino – T2 Parboilizado       | 113.676          | 131.553          | 5.4%                              | 5%                   |
| Longo Fino – Integral              | 3.024            | 12.384           | 0.5%                              | 103%                 |
| Longo Fino – Integral Parboilizado | 4.782            | 6.442            | 0.3%                              | 12%                  |
| Curto Beneficiado                  | 1.201            | 2.699            | 0.1%                              | 42%                  |
| Outros Tipos                       | 232.360          | 177.858          | 7.3%                              | -5%                  |
| <b>Total Classificado</b>          | <b>2.872.782</b> | <b>2.449.118</b> | <b>100.0%</b>                     | <b>-5%</b>           |

Fonte: ASCAR-EMATER/RS – Relatórios Internos

A partir dos dados relacionados nas tabelas anteriores, pode-se elaborar a Figura 8 que ilustra o resultado da classificação do *portfolio* da empresa.

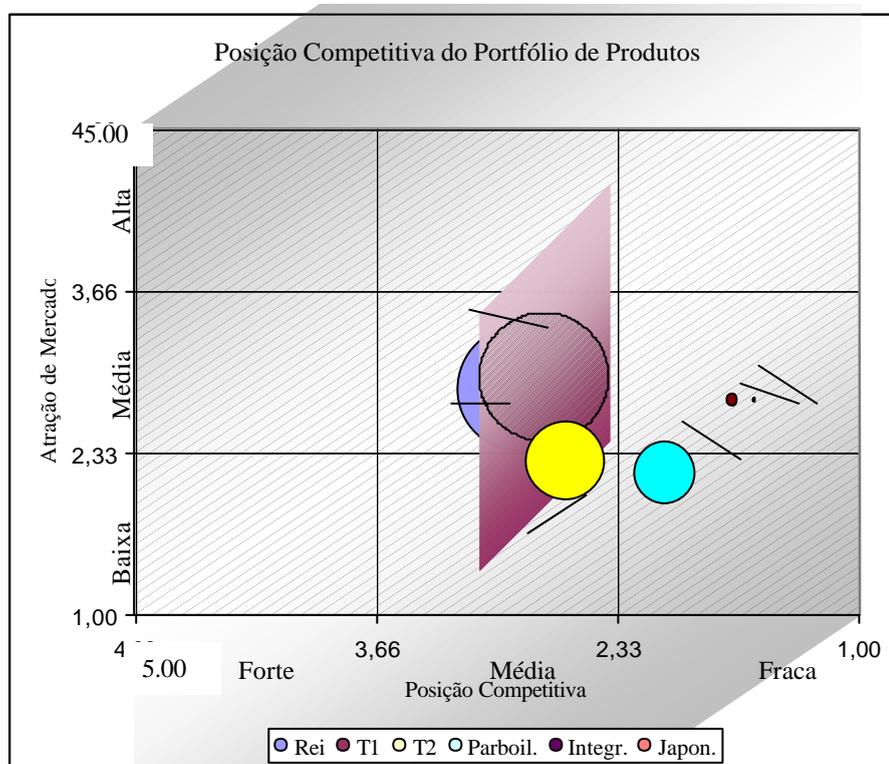


Figura 8 – Resultado da classificação do *portfolio* de Produtos

Através da Matriz McKinsey, verifica-se que os produtos Rei Arthur e Tio Arthur-Tipo 1 concorrem entre si e possuem o mesmo potencial de mercado. O Tio Arthur destaca-se por apresentar a mais alta atratividade de mercado dos produtos da linha, porém, o Rei Arthur possui a melhor posição competitiva. Estes produtos localizam-se no quadrante central representando uma posição média em relação à atração do mercado como um todo. Para estes produtos convém à empresa proteger sua posição concentrando os investimentos em segmentos lucrativos e de baixo risco. Os vetores destes produtos indicam que a direção da empresa prevê aumento da atratividade de mercado e posição para o Tio Arthur – Tipo 1. Esta tendência pode ser consequência da posição relativa alavancada pelo Tio Arthur – Tipo 2. Quanto ao Rei Arthur, a direção prevê aumentar sua competitividade considerando a atratividade de mercado constante.

O produto Tio Arthur-Tipo 2 possui menor atração de mercado, esta posição também é confirmada através do crescimento anual negativo do volume de arroz beneficiado Tipo 2 no Rio Grande do Sul, em média, 8% conforme a Tabela 12. Apesar desse decréscimo, o tamanho do mercado ainda é significativo, 21%. Quanto à rentabilidade, é o produto que apresenta a menor margem de lucro. Neste caso, o vetor indica que a direção da empresa pretende manter sua posição competitiva média apesar de prever baixa atração de mercado.

Apesar de apresentar fraca posição competitiva e baixa atração de mercado, o vetor correspondente ao arroz Tio Arthur-Parboilizado indica que a direção da empresa possui perspectivas positivas quanto à sua posição. O fato do arroz parboilizado Tipo 2 apresentar crescimento médio anual de 5% pode significar crescimento também para o Tipo 1, visto que o principal diferencial entre os dois está no preço de venda e margem de lucro.

O crescimento médio de mercado de 103% ao ano para o Arroz Integral faz sua atratividade de mercado aumentar significativamente com o passar dos anos. Apesar de possuir apenas 5% do mercado, apresenta atratividade média. A posição competitiva da empresa ainda é frágil, porém, o vetor indica que a direção aposta neste produto a longo prazo. A estratégia mais adequada, neste caso, consistiria em expandir sem correr grandes riscos, ou seja, expansão limitada.

O arroz de grãos curtos, mais conhecido como Japonês, apesar de abranger o menor mercado, apenas 0,1% do total, também possui atratividade média. Destaca-se neste produto o seu crescimento médio anual de mercado de 42% e sua alta rentabilidade. A fraca posição

competitiva da empresa pode estar relacionada à dificuldade em obter matéria-prima. O vetor relacionado a este produto também indica que as previsões da diretoria são positivas nos próximos cinco anos.

De forma genérica, o *portfolio* de produtos da empresa apresenta uma atração de mercado média. A posição competitiva dos produtos é favorável apenas para os produtos tradicionais, os quais já são comercializados pela empresa há mais de 20 anos: arroz polido longo fino tipos 1 e 2. Os demais produtos, considerados atualmente pouco competitivos, são lançamentos que ainda precisam de investimentos para melhorar de posição.

## 9 CONCLUSÃO

A investigação do mercado orizícola é uma tarefa árdua, pois graças à velocidade e à natureza das mudanças às quais a indústria sujeita-se, o risco de desatualização de um estudo exploratório torna-se considerável. No entanto, alguns aspectos destacam-se desta análise.

A indústria de arroz no RS apresenta concorrentes numerosos e razoavelmente equilibrados, determinando movimentos competitivos acirrados. Quanto à taxa de crescimento anual negativo, mais que crescer, o fundamental é conseguir manter a participação no mercado. A ausência de forte diferenciação entre os produtos concorrentes influencia o nível de rivalidade, ficando a disputa em torno do preço, logística e serviços prestados.

Trata-se de um mercado de alto potencial dada a sua dimensão inexplorada em aspectos tanto expansão do mercado geograficamente como os de agregação de valor ou de diferenciação dos produtos. Também observou-se que os subprodutos do processo de beneficiamento estão sendo cada vez mais, criativamente, explorados para aumentar a rentabilidade da indústria. Essas condições apontam para uma diversificação potencial do *portfolio* de produtos da empresa.

No mercado de arroz, o preço de venda ao consumidor é definido pela oferta de matéria-prima. A produção nacional ainda não supre o mercado interno. Com a atual desvalorização cambial, as importações tornam-se inviáveis para a maioria das indústrias. Além disso, os

estoques regulamentadores do governo decrescem ano após ano, conseqüentemente, o poder de barganha do agricultores é bastante elevado.

A localização geográfica da Dickow & Cia. Ltda. pode ser considerada vantagem competitiva analisando-se o fornecimento da matéria-prima. A Região da Depressão Central apresenta a maior produtividade do estado e o maior número de agricultores e propriedades rurais. Além disso, os dados investigados comprovam que existe um *superavit* entre a oferta de arroz em casca e a demanda das indústrias localizadas nesta região.

Quanto aos clientes, à medida que a concentração do varejo se acentua, a relação de poder entre fornecedores e varejistas começa a pender a favor do varejista. As indústrias fornecedoras sentem-se vulneráveis pela dependência de alguns grandes varejistas, que começam a impor suas condições de fornecimento. A participação crescente das marcas próprias sinaliza a disposição do varejista em fortalecer a fidelidade do consumidor para suas próprias marcas e, conseqüentemente, enfraquecer o poder dos fabricantes.

A globalização alimentar, aliada à variedade de alimentos disponíveis nos supermercados e às mudanças na estrutura familiar, está modificando os hábitos alimentares no País. Ainda que o bom feijão com arroz continue sendo a base das refeições no país, detectou-se decréscimo no consumo *per capita* de arroz e aumento do consumo de alimentos industrializados e os chamados *fast food*.

De acordo com a matriz McKinsey, o *portfolio* de produtos da empresa possui uma atratividade de mercado média. A posição competitiva é favorável para os dois principais produtos que estão no mercado há mais de 20 anos e que também representam a maior parte do faturamento. Os demais produtos, são lançamentos e possuem uma atratividade de mercado crescente, visto que vão ao encontro das novas tendências de consumo. A competitividade para os novos produtos também tende a crescer com o desenvolvimento da marca no mercado.

## 9.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Diversas limitações estão associadas a este trabalho. Algumas de natureza metodológica: Diferentemente dos demais métodos de análise de *portfolio*, a matriz Atração de Mercado e

Posição Competitiva não está vinculada a um modelo determinado. Não existem pressupostos sobre o que faz um mercado atrativo ou sobre o que é uma boa posição o negócio. Esse aspecto pode ser considerado, ao mesmo tempo, seu ponto forte e seu ponto fraco: ponto forte porque permite maior flexibilidade, levando em conta diferentes empresas; ponto fraco, porque a definição das variáveis ou fatores relevantes é subjetiva.

## REFERÊNCIAS

A DITADURA do varejo. **Revista Exame**, São Paulo, edição 768, ano 36, n.12, p.44-58, junho, 2002.

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BARNEY, Jay B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

BOYD, Harper W. et al. **Marketing research: text and cases**. 7.ed. Homewood: Irwin, 1989.

CARLOS COGO CONSULTORIA AGROECONÔMICA. Disponível em: <[http://www.carloscogo.com.br/docs/group1/group2/arroz\\_ban\\_0169.htm](http://www.carloscogo.com.br/docs/group1/group2/arroz_ban_0169.htm)> Acesso em: 28/08/2002.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <[http://www.carloscogo.com.br/docs/group1/group2/arroz\\_ban\\_0169.htm](http://www.carloscogo.com.br/docs/group1/group2/arroz_ban_0169.htm)> Acesso em: 30/4/2002.

CARPENTER, Gregory S.; NAKAMOTO Kent. Consumer preference Formation and Pioneering Advantage. **Journal of Marketing Research**, v.26, p.285-298, ago.1989.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS – DIEESE. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br>>. Acesso em: 17/6/2002.

FERRELL, O. C. et al. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. Disponível em: <<http://www.fao.org>>. Acesso em 30/3/2002.

FOUSS, James H. Faster and smarter: technology and globalization are defining the researcher of tomorrow. **Marketing Research**, p.16-17, 1996.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS – FIPE. Disponível em: <<http://www.observatoriodaimpresa.com.br/ofjor/estomago.html>>. Acesso em: 28/08/02.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HALEY, R.I. Benefit Segmentation: a decision oriented research tool. **Journal of Marketing Research**, v.32, n.3, p. 30-35, 1968.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI: como criar conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Disponível em: <<http://ibge.gov.br>>. Acesso em: 17/6/2002.

INSTITUTO RIO-GRANDENSE DO ARROZ – IRGA. Disponível em: <<http://www.irga.rs.gov.br>>. Acesso em 17/6/2002.

LAS CASAS, Alexandre L. Mar revolto faz o capitão. **Automação**, São Paulo, Ano VII, n. 84, p. 24-25, mai./jun.2001.

McDONALD, Gael; ROBERTS, Christopher. What you Always Wanted to Know About Marketing Strategy. **Management Decison**, London, p.1-8, 1992. Disponível em: <<http://proquest.ume.com/pqdweb>>. Acesso em 26/5/02.

MINSTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce.; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; RAISINGHANI, D.,THÉORÊT, André. The structure on unstructures decision processes. **Administrative Science Quartely**, 21 (2): p.256-269, Jun. 1976.

PETERS, John. On product and service management. **Management Decision**, v.31(6): p.49-51, 1993.

PLANETA Arroz – Documento 2000. Cachoeira do Sul, **Jornal do Povo**, Edição Especial, 2000.

PLANETA Arroz. Cachoeira do Sul, **Jornal do Povo**, maio 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRAHALAD, C. K. Weak Signals Versus Strong Paradigms. **Journal of Marketing Research**, v. 32, p. iii-viii, ago. 1995.

RIES, A.; TROUT, J. **Positioning**: The battle for your mind. Londres: McGraw-Hill, 1981.

ROBERT, Michel. **Estratégia**: como empresas vencedoras dominam a concorrência. 2.ed. São Paulo: Negócio, 1998.

ROCHA, Angela da.; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE ARROZ DE SANATA CATARINA - SINDARROZ. Disponível em: <<http://www.sindarroz-sc.com.br/menu.htm>>. Acesso em: 28/08/02.

SMITH, Wendell R. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies, **Journal of Marketing**, v.21, n.7, p. 5, 1956.

TZU, Sun. **A arte da Guerra**. Rio de Janeiro: Record, 1996.

VARADARAJAN, P. Rajan.; JAYACHANDRAN S. Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.27, n. 2, p. 120-143, 1999.

YIN, Robert K. **Case Study Research**: Design and Methods. 2.ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

---

## *Anexo*

---

## *Anexo A – Classificação de Arroz*

De acordo com a **Portaria No. 269, de 17 de Novembro de 1988, do Ministério da Agricultura** o arroz será classificado em grupos, subgrupos, classes e tipos, identificados de acordo com os seguintes critérios:

**1. Grupos** – segundo a sua forma de apresentação, o arroz será classificado em dois grupos assim denominados:

**1.1 Arroz em Casca** – é produto fisiologicamente desenvolvido, maduro e em casca, depois de colhido;

**1.2 Arroz Beneficiado** – é o produto maduro que submetido a processo de beneficiamento, acha-se desprovido de sua casca.

**2. Subgrupos** – segundo o seu preparo, o arroz em casca e o arroz beneficiado serão ordenados em subgrupos:

**2.1 Subgrupo do Arroz em Casca:**

2.1.1 – Natural

2.1.2 – Parboilizado

**2.2 Subgrupo do Arroz Beneficiado**

2.2.1 - Integral

2.2.2 - Parboilizado

2.2.3 - Parboilizado Integral

2.2.4 - Polido

**3. Classes** – o arroz em casca e o arroz beneficiado de acordo com as suas dimensões, serão distribuídos em cinco classes, independentemente do sistema de cultivo:

**3.1 – Longo Fino** – é o produto que contém, no mínimo, 80,00% do peso dos grãos inteiros, medindo 6,00 mm ou mais, no comprimento; 1,90mm no máximo na espessura e cuja relação comprimento/largura, seja superior a 2,75mm, após o polimento dos grãos;

**3.2 – Longo** – é o produto que contém, no mínimo, 80,00% do peso dos grãos inteiros, medindo 6,00mm ou mais, no comprimento, após o polimento dos grãos;

**3.3 – Médio** – é o produto que contém, no mínimo, 80,00% do peso dos grãos inteiros, medindo menos de 5,00mm no comprimento, após o polimento dos grãos;

**3.4 – Curto** – é o produto que contém, no mínimo, 80,00% do peso dos grãos inteiros, medindo menos de 5,00mm no comprimento, após o polimento dos grãos;

**3.5 – Misturado** – é o produto que não se enquadra nas classes anteriores e se apresenta constituído pela mistura de duas ou mais classes, exceto a situação abaixo:

3.5.1 – Ocorrendo mistura das classes, a classe do produto será determinada pela classe inferior da mistura

**4. Tipos** – Qualquer que seja o grupo e o subgrupo a que pertença, o arroz será classificado em cinco tipos, expressos por números de 1 à 5, e definidos pelo percentual de ocorrências de Defeitos Graves, de Defeitos Gerais Agregados ou de Grãos Quebrados e Quirera.

**4.1 – Definição do Tipo** – para definição do tipo do arroz serão considerados os limites máximos de tolerância de defeitos tipos do produto, que estão estabelecidos nas tabelas da presente Norma, obedecidos os seguintes critérios de classificação:

4.1.1 – Defeito Grave, isoladamente, define o tipo do produto;

4.1.2 – Defeito Geral, quando agregado, define o tipo do produto;

4.1.3 – O Defeito Geral, quando considerado isoladamente, não define o tipo do produto, mas determina o “Abaixo Padrão” quando ultrapassado o limite máximo estabelecido para cada defeito geral.

#### **Arroz Beneficiado Polido**

Limites Máximos de Tolerância de Defeitos/Tipo,% Em Peso

| Tipo | Defeitos Graves                |                   |           | Defeitos Gerais     |                   |
|------|--------------------------------|-------------------|-----------|---------------------|-------------------|
|      | Matérias Estranhas e Impurezas | Mofados e Ardidos | Agregados | Quebrados e Quirera | Máximo de Quirera |
| 1    | 0.25                           | 0.25              | 4.00      | 10.00               | 0.50              |
| 2    | 0.50                           | 0.50              | 8.00      | 20.00               | 1.00              |
| 3    | 1.00                           | 1.00              | 14.00     | 30.00               | 2.00              |
| 4    | 1.50                           | 2.00              | 22.00     | 40.00               | 3.00              |
| 5    | 2.00                           | 4.00              | 34.00     | 50.00               | 4.00              |

#### **Arroz Beneficiado Parboilizado**

Limites Máximos de Tolerância de Defeitos/Tipo,% Em Peso

| Tipo | Defeitos Graves                |                   |                   |           | Defeitos Gerais              |                   |
|------|--------------------------------|-------------------|-------------------|-----------|------------------------------|-------------------|
|      | Matérias Estranhas e Impurezas | Mofados e Ardidos | Não Gelatinizados | Agregados | Total de Quebrados e Quirera | Máximo de Quirera |
| 1    | 0.05                           | 0.30              | 30.00             | 2.50      | 5.00                         | 0.50              |
| 2    | 0.10                           | 0.60              | 40.00             | 5.00      | 8.00                         | 0.75              |
| 3    | 0.15                           | 0.90              | 50.00             | 7.50      | 11.00                        | 1.00              |
| 4    | 0.20                           | 1.20              | 60.00             | 10.00     | 14.00                        | 1.25              |
| 5    | 0.25                           | 1.50              | 70.00             | 12.50     | 17.00                        | 1.50              |

#### **Arroz Beneficiado Integral**

Limites Máximos de Tolerância de Defeitos/Tipo,% Em Peso

| Tipo | Defeitos Graves                |                   |           | Defeitos Gerais              |
|------|--------------------------------|-------------------|-----------|------------------------------|
|      | Matérias Estranhas e Impurezas | Mofados e Ardidos | Agregados | Total de Quebrados e Quirera |
| 1    | 0.25                           | 0.25              | 4.00      | 4.00                         |
| 2    | 0.50                           | 0.50              | 8.00      | 7.50                         |
| 3    | 1.00                           | 1.00              | 14.00     | 12.50                        |
| 4    | 1.50                           | 2.00              | 22.00     | 17.50                        |
| 5    | 2.00                           | 4.00              | 34.00     | 22.50                        |

---

## *Apêndices*

---

## *Apêndice A - Roteiro para Entrevistas em Profundidade*

---

---

### **SOBRE A POSIÇÃO COMPETITIVA DA EMPRESA**

---

Considerando a posição competitiva de sua empresa, qual a sua percepção quanto à importância dos seguintes fatores:

Participação de Mercado  
Crescimento de Mercado  
Qualidade do Produto  
Reputação da Marca  
Logística  
Propaganda & Publicidade  
Capacidade Produtiva  
Eficiência Produtiva  
Custo de Produção Unitário  
Matéria-Prima  
Pesquisa e Desenvolvimento  
Recursos Humanos

Considerando 01 o valor mínimo e 10 o máximo, qual nota o Sr. atribuiria à relevância desses fatores para a competitividade da empresa?

---

### **SOBRE A ATRAÇÃO DE MERCADO**

---

Considerando a atração do mercado de arroz no Brasil, qual a sua percepção quanto à importância dos seguintes fatores:

Tamanho do Mercado  
Taxa de Crescimento Anual  
Margem de Lucro  
Intensidade Competitiva  
Exigências Tecnológicas  
Vulnerabilidade Inflacionária  
Necessidade de Energia  
Impacto Ambiental

Considerando 01 o valor mínimo e 10 o máximo, qual nota o Sr. atribuiria à relevância desses fatores para a atração do mercado de arroz no Brasil?

---

***Apêndice B – Lista de Pessoas Entrevistadas***

---

| No.  | Cargo                | Empresa                                      | Scs. (50Kg)<br>Beneficiados<br>em 2001 |
|------|----------------------|--|--|
| I    | Sócio-Diretor        | Alfredo A Treichel & Cia. Ltda.              | 494.933                                |
| II   | Sócio-Diretor        | Irmãos Trevisan S/A                          | 49.599                                 |
| III  | Sócia-Diretora       | Santa Lúcia Alimentos Ltda.                  | 2.795.477                              |
| IV   | Gerente Comercial    | Cooperativa Agroindustrial de Alegrete Ltda. | 380.815                                |
| V    | Gerente Comercial    | Coop. Agroindustrial de Rosário do Sul Ltda. | 225.131                                |
| VI   | Diretor Financeiro   | Coradini & Filhos Ltda.                      | 2.298.298                              |
| VII  | Sócio-Diretor        | Nelson Wendt & Cia. Ltda.                    | 2.470.349                              |
| VIII | Sócia-Diretora       | Adolfo Marzari & Cia. Ltda.                  | 556.614                                |
| IX   | Sócio-Diretor        | Dickow & Cia. Ltda.                          | 897.153                                |
| X    | Diretor de Logística | Camil Alimentos S/A                          | 5.114.017                              |

### *Apêndice C – Resultados das Entrevistas Realizadas*

| Posição Competitiva da Empresa | I | II | III | IV | V  | VI | VII | VIII | IX | X  | Média | Peso |
|--------------------------------|---|----|-----|----|----|----|-----|------|----|----|-------|------|
| 1. Participação de Mercado     | 4 | 9  | 10  | 8  | 6  | 8  | 7   | 8    | 7  | 6  | 7     | 0,06 |
| 2. Crescimento de Mercado      | 5 | 10 | 8   | 7  | 8  | 8  | 6   | 8    | 7  | 8  | 8     | 0,06 |
| 3. Qualidade do Produto        | 6 | 10 | 8   | 9  | 9  | 10 | 8   | 9    | 9  | 10 | 9     | 0,07 |
| 4. Reputação da Marca          | 6 | 10 | 8   | 6  | 10 | 10 | 9   | 9    | 9  | 10 | 9     | 0,07 |
| 5. Logística                   | 7 | 8  | 10  | 8  | 7  | 8  | 9   | 9    | 8  | 10 | 8     | 0,07 |
| 6. Propaganda & Publicidade    | 3 | 9  | 4   | 7  | 4  | 3  | 7   | 8    | 7  | 6  | 6     | 0,05 |
| 7. Capacidade Produtiva        | 7 | 6  | 8   | 8  | 8  | 7  | 7   | 9    | 7  | 7  | 7     | 0,06 |
| 8. Eficiência Produtiva        | 7 | 7  | 8   | 7  | 7  | 9  | 7   | 8    | 8  | 9  | 8     | 0,06 |
| 9. Custo de Produção           | 7 | 10 | 9   | 9  | 8  | 9  | 7   | 9    | 9  | 10 | 9     | 0,07 |
| 10. Matéria-Prima              | 8 | 8  | 10  | 9  | 9  | 8  | 7   | 9    | 10 | 10 | 9     | 0,07 |
| 11. Pesquisa e Desenvolvimento | 9 | 6  | 8   | 6  | 5  | 8  | 6   | 8    | 10 | 7  | 7     | 0,06 |
| 12. Recursos Humanos           | 5 | 8  | 4   | 9  | 9  | 8  | 7   | 10   | 10 | 8  | 8     | 0,06 |

| Atração do Mercado de Arroz             | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX | X | Média | Peso |
|---|---|----|-----|----|---|----|-----|------|----|---|-------|------|
| 1. Tamanho de Mercado                   | 7 | 9  | 3   | 9  | 9 | 9  | 8   | 9    | 9  | 7 | 8     | 0,10 |
| 2. Taxa de Crescimento Anual de Mercado | 1 | 1  | 3   | 8  | 7 | 7  | 3   | 9    | 2  | 6 | 5     | 0,06 |
| 3. Histórico da Margem de Lucro         | 1 | 1  | 5   | 8  | 7 | 6  | 3   | 10   | 4  | 6 | 5     | 0,06 |
| 4. Intensidade Competitiva              | 6 | 10 | 6   | 7  | 7 | 8  | 4   | 9    | 7  | 5 | 7     | 0,09 |
| 5. Exigências Tecnológicas              | 7 | 6  | 6   | 9  | 9 | 9  | 7   | 9    | 7  | 6 | 8     | 0,09 |
| 6. Vulnerabilidade Inflacionária        | 4 | 2  | 3   | 8  | 8 | 9  | 3   | 9    | 7  | 7 | 6     | 0,08 |
| 7. Necessidade de energia               | 7 | 5  | 5   | 6  | 9 | 8  | 9   | 10   | 6  | 8 | 7     | 0,09 |
| 8. Impacto Ambiental                    | 7 | 8  | 3   | 8  | 6 | 8  | 8   | 8    | 7  | 6 | 7     | 0,09 |

## Apêndice D – Relação das Indústrias de Arroz no RS -2001

| 100 MAIORES INDÚSTRIAS BENEFICIADORAS DE ARROZ NO RS - |   | Município        | Sacos 50Kg |
|--|---|------------------|------------|
| 1  | JOSAPAR - JOAQUIM OLIVEIRA S/A PARTICIPACOES        | PELOTAS + ITAUI  | 5.713.990  |
| 2  | CAMIL ALIMENTOS S.S (URS-1)                         | ITAUI+MACAMBARA  | 5.114.017  |
| 3  | COOPERATIVA ARROZEIRA EXTREMO SUL LTDA.             | PELOTAS          | 3.847.885  |
| 4  | URBANO AGROINDUSTRIAL LTDA.                         | SAO GABRIEL      | 2.944.028  |
| 5  | SANTA LUCIA INDUSTRIA DE ALIMENTOS LTDA. - FILIAL + | CAMAOUA          | 2.728.541  |
| 6  | NELSON WENDT & CIA. LTDA.                           | PELOTAS          | 2.470.349  |
| 7  | CEREALISTA PIRAHY LTDA.                             | SAO BORJA        | 2.413.837  |
| 8  | HELMUTH TESSMANN & CIA. LTDA.                       | CAMAOUA          | 2.345.432  |
| 9  | PILECO & CIA. LTDA.                                 | ALEGRETE         | 2.144.235  |
| 10   | COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL ALEGRETE LTDA. - CAAL    | ALEGRETE         | 1.967.425  |
|  | 10 Maiores Indústrias no RS em 2001                 |                  | 31.689.739 |
|  | % sobre total                                       |                  | 44%        |
| 11   | CAMAOUA ALIMENTOS LTDA.                             | CAMAOUA          | 1.633.697  |
| 12   | COOPERATIVA REGIONAL TRITICOLA SERRANA LTDA.        | DOM PEDRITO      | 1.518.758  |
| 13   | COOPERATIVA TRITICOLA SEPEENSE LTDA. - MATRIZ       | SAO SEPE         | 1.270.876  |
| 14   | CORADINI & FILHOS LTDA. - FILIAL                    | DOM PEDRITO      | 1.071.082  |
| 15   | AGROPARR - AGROINDUSTRIA DE PARBOILIZACAO DE ARROZ  | SENTINELA DO SUI | 1.033.014  |
| 16   | ENGENHO A. M. LTDA.                                 | ELDORADO DO SUL  | 947.751    |
| 17   | DICKOW & CIA. LTDA.                                 | AGUDO            | 897.153    |
| 18   | INBRACEL INDUSTRIA BRASILEIRA DE CEREAIS LTDA.      | TAPES            | 813.998    |
| 19   | ICR CEREAIS LTDA.                                   | SAO BORJA        | 805.872    |
| 20   | ZAELI ALIMENTOS SUL LTDA.                           | URUGUAIANA       | 762.020    |
|  | 20 Maiores Indústrias no RS em 2001                 |                  | 42.443.960 |
|  | % sobre total                                       |                  | 59%        |
| 21   | COOPERATIVA AGRICOLA CACHOEIRENSE LTDA              | CACHOEIRA DO SUL | 697.978    |
| 22   | COOPERATIVA ARROZEIRA PALMARES LTDA.                | PALMARES DO SUI  | 693.475    |
| 23   | COOPERATIVA TRITICOLA SEPEENSE LTDA.                | RESTINGA SECA    | 680.664    |
| 24   | CERALISTA ALBARUSKA LTDA.                           | SAO BORJA        | 677.716    |
| 25   | CORADINI & FILHOS LTDA.                             | BAGE             | 624.815    |
| 26   | E. M. B. INC. & CIA.                                | ELDORADO DO SUL  | 623.047    |
| 27   | ENGENHO SAO JOAQUIM IND. E COM. LTDA.               | PELOTAS          | 620.000    |
| 28   | ENGENHO DE ARROZ CORADINI LTDA. - FILIAL            | DOM PEDRITO      | 602.401    |
| 29   | ADOLFO MARZARI & CIA. LTDA.                         | SANTA MARIA      | 556.614    |
| 30   | RARAZ AGROINDUSTRIAL DO SUL LTDA.                   | ITAUI            | 542.999    |
| 31   | COOPERATIVA AGRICOLA RIO PARDO LTDA.                | RIO PARDO        | 524.567    |
| 32   | ARROZELLA - ARROZEIRA TORELLA LTDA.                 | NOVA SANTA RITA  | 516.773    |
| 33   | MILOCA SCHAKER                                      | SERTAO SANTANA   | 507.713    |
| 34   | ALFREDO A. TREICHEL & CIA. LTDA.                    | CACHOEIRA DO SUI | 494.933    |
| 35   | LINEU PINZON  | SERTAO SANTANA   | 458.907    |
| 36   | J. FIGHERA & CIA. LTDA.                             | SANTA MARIA      | 447.075    |
| 37   | GENESIO CEOLIN & CIA. LTDA.                         | URUGUAIANA       | 435.983    |
| 38   | COOPERATIVA TRITICOLA CACAPAVANA LTDA.              | CACAPAVA DO SUL  | 435.053    |
| 39   | ARROZEIRA PEROLA LTDA.                              | PELOTAS          | 424.717    |
| 40   | IMPORTADORA E EXPORTADORA DE CEREAIS S.A - FILIAL   | RIO PARDO        | 415.546    |
| 41   | ENGENHO DE ARROZ SAO JOSE LTDA.                     | SAO BORJA        | 409.098    |
| 42   | SANTALUCIA ALIMENTOS LTDA.                          | CAMAOUA          | 384.391    |
| 43   | SLC ALIMENTOS S.A                                   | SÃO BORJA        | 380.815    |
| 44   | COOPERATIVA TRITICOLA DE ESPUMOSO LTDA.             | PANTANO GRANDE   | 376.651    |
| 45   | ARROZEIRA SEPEENSE S/A                              | FORMIGUEIRO      | 376.024    |
| 46   | IOSAPAR - JOAQUIM OLIVEIRA S/A PARTICIPACOES        | URUGUAIANA       | 370.296    |
| 47   | SCHMALLEFUSS CIA. LTDA.                             | SAO LOURENCO DO  | 361.217    |
| 48   | COOPERATIVA AGRICOLA JAGUARI LTDA.                  | JAGUARI          | 337.992    |
| 49   | AGRO INDUSTRIA COM. IMP. EXP. CENTENO LTDA.         | ITAUI            | 318.038    |
| 50   | ENIO ROLIM  | SAO BORJA        | 315.011    |
|  | 50 Maiores Indústrias no RS em 2001                 |                  | 57.054.469 |
|  | % sobre total                                       |                  | 79%        |
| 51   | ESTANCIA NUTRIMENTOS LTDA.                          | CAMAOUA          | 302.943    |
| 52   | CIAGRO-COMERCIO E REPRESENTAÇÕES DE INSUMOS         | SAO BORJA        | 300.656    |
| 53   | CEOLIN & CIA. LTDA.                                 | BAGE             | 290.318    |
| 54   | CEREALISTA STRECK LTDA.                             | SAO BORJA        | 282.147    |
| 55   | ENGENHO DE ARROZ CORADINI LTDA.                     | DOM PEDRITO      | 275.800    |
| 56   | CBS ALIMENTOS LTDA.                                 | DOM PEDRITO      | 262.441    |
| 57   | ENGENHO MORAES LTDA.                                | CACHOEIRA DO SUI | 252.273    |
| 58   | COOPERATIVA AGROPECUARIA MISTA ASSISENSE LTDA.      | SAO FRANCISCO DE | 246.263    |
| 59   | COOPERATIVA AGRICOLA MISTA NOVA PALMA LTDA.         | DONA FRANCISCA   | 240.769    |

|    |  |                  |            |
|----|--|------------------|------------|
| 60 | IRMAOS NIEMEYER & CIA. LTDA.                       | RESTINGA SECA    | 232.473    |
| 61 | HENING & CIA. LTDA.                                | DOM PEDRITO      | 229.333    |
| 62 | COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE ROSARIO DO SUL LTDA. | ROSARIO DO SUI   | 225.131    |
| 63 | ARROZEIRA SEPEENSE S/A.                            | SAO SEPE         | 221.281    |
| 64 | TRANSWAY COMERCIO E TRANSPORTE LTDA.               | SANTO ANTONIO DA | 220.251    |
| 65 | ARROZEIRA PELOTAS INS. COM. CEREAIS LTDA.          | PELOTAS          | 219.484    |
| 66 | CEREALISTA PIRAHY LTDA. FILIAL 01                  | SAO BORJA        | 214.373    |
| 67 | COOPERATIVA AGRICOLA MISTA CANDELARIA LTDA.        | CANDELARIA       | 210.325    |
| 68 | PRADEBOM & SCHRAMM LTDA.                           | ITAQUI           | 207.760    |
| 69 | ARROZEIRA CANAA LTDA                               | MOSTARDAS        | 204.009    |
| 70 | COMERCIAL DE PRODUTOS AGRICOLAS PITANGUEIRAS LTDA. | ITAQUI           | 195.919    |
| 71 | OTERO COMERCIO DE CEREAIS LTDA.                    | PELOTAS          | 192.782    |
| 72 | SANO E CIA LTDA.                                   | URUGUAIANA       | 192.614    |
| 73 | PAGLIARIN & CIA. LTDA.                             | SAO PEDRO DO SUI | 192.466    |
| 74 | COOPERATIVA AGRICOLA MISTA AGUDENSE LTDA.          | AGUDO            | 190.827    |
| 75 | IPASUL INDÚSTRIA E COMERCIO DE CEREAIS LTDA.       | URUGUAIANA       | 180.888    |
| 76 | CEREALISTA MERCOPAR INS. COM. LTDA.                | URUGUAIANA       | 177.345    |
| 77 | CEREALISTA IRMAOS ZAMBERLAN LTDA.                  | ROSARIO DO SUI   | 177.048    |
| 78 | CODIL - COMERCIAL DIVINOPOLIS LTDA.                | CAPIVARI DO SUL  | 175.587    |
| 79 | CEREALISTA ORYZA LTDA.                             | SAO BORJA        | 165.797    |
| 80 | COOPERATIVA AGRICOLA MISTA ACEGUA LTDA.            | BAGE             | 165.594    |
| 81 | ARROZEIRA CANDELARIA LTDA.                         | CANDELARIA       | 164.849    |
| 82 | ARROZEIRA DOELER LTDA.                             | SAO PEDRO DO SUI | 163.658    |
| 83 | PILLON INDUSTRIA E COMERCIO DE ARROZ LTDA.         | BAGE             | 163.175    |
| 84 | V.P.B. COMERCIO REPRESENTCOES LTDA.                | SANTA VITORIA DO | 161.542    |
| 85 | SOMMA INDUSTRIA E COMERCIO DE PRODUTOS             | ROSARIO DO SUI   | 160.624    |
| 86 | IMPORTADORA E EXPORTADORA DE CEREAIS ROSVARE       | TAPES            | 160.485    |
| 87 | COOPERATIVA AGRICOLA MISTA SANTO ISIDORO LTDA.     | SAO JOAO DO      | 157.208    |
| 88 | AUGUSTO W. SCHLERNER - MATRIZ                      | PARAISO DO SUI   | 153.557    |
| 89 | COMERCIAL DE CEREAIS DALBEM LTDA.                  | SERTAO SANTANA   | 146.917    |
| 90 | COOPERATIVA TRITICOLA REG. SAO LUIZENSE LTDA.      | SAO LUIZ GONZAGA | 139.087    |
| 91 | TIO JORGE DISTRIB. DE ALIMENTOS IMPORTACAO E       | SANTO ANTONIO DA | 137.219    |
| 92 | CEREALISTA SEPEENSE LTDA.                          | SAO SEPE         | 135.576    |
| 93 | E. B. MULLER & IRMAOS LTDA.                        | AGUDO            | 134.223    |
| 94 | ARROZEIRA BEIRA RIO LTDA.                          | SAO BORJA        | 133.382    |
| 95 | LUCIANO PACHECO DE SOUZA                           | SANTO ANTONIO DA | 133.075    |
| 96 | CEREALISTA EIDT LTDA.                              | PANTANO GRANDE   | 129.523    |
| 97 | IAIRO MILTON DE DEUS RIBEIRO                       | SERTAO SANTANA   | 129.214    |
| 98 | A. ANGELONI & CIA. LTDA.                           | SAO BORJA        | 128.562    |
| 99 | CEREASUL - IND. TRANSP. E COM. DE CEREAIS LTDA.    | ARROIO DOS RATOS | 127.964    |
| 10 | STIVAL ALIMENTOS INDUSTRIA E COMERCIO LTDA.        | TAPES            | 122.754    |
|    | 100 Maiores Indústrias no RS em 2001               |                  | 66.581.960 |
|    | % sobre total                                      |                  | 92%        |

Total beneficiado no RS em 2001: 72.086.945 sacos = 3.604.347 toneladas

Fonte: IRGA – Depto. de Política Setorial (INSTITUTO RIO-GRANDENSE DO ARROZ, 17/6/2002)

**Apêndice E – Participação de Mercado da Empresa no ES**

| Município               | População | Consumo Anual | 2001 | 2000 | 1999 | 1998 | 1997 |
|-------------------------|-----------|---------------|------|------|------|------|------|
| Guaçuí                  | 5.492     | 1.096         | 74%  | 65%  | 56%  | 42%  | 50%  |
| Mimoso do Sul           | 6.199     | 1.127         | 70%  | 54%  | 51%  | 42%  | 46%  |
| Dores do Rio Preto      | 6.188     | 266           | 65%  | 54%  | 28%  | 19%  | 17%  |
| Iúna                    | 6.112     | 1.123         | 60%  | 40%  | 23%  | 16%  | 8%   |
| Ibitirama               | 9.211     | 396           | 58%  | 65%  | 53%  | 40%  | 41%  |
| Alegre                  | 1.714     | 1.364         | 58%  | 52%  | 45%  | 34%  | 33%  |
| Cachoeiro de Itapemirim | 74.879    | 7.520         | 41%  | 44%  | 42%  | 35%  | 38%  |
| Jerônimo Monteiro       | 10.189    | 438           | 40%  | 40%  | 28%  | 34%  | 26%  |
| Muqui                   | 13.670    | 588           | 32%  | 32%  | 45%  | 26%  | 58%  |
| Vargem Alta             | 17.376    | 747           | 31%  | 30%  | 23%  | 21%  | 20%  |
| Atilio Vivacqua         | 8.327     | 358           | 26%  | 19%  | 19%  | 15%  | 10%  |
| Marataízes              | 0.603     | 1.316         | 24%  | 16%  | 13%  | 11%  | 15%  |
| Divino de São Lourenço  | 4.817     | 207           | 23%  | 12%  | 12%  | 17%  | 22%  |
| Apiacá                  | 7.615     | 327           | 23%  | 18%  | 14%  | 10%  | 5%   |
| Muniz Freire            | 19.689    | 847           | 21%  | 12%  | 10%  | 7%   | 6%   |
| Irupi                   | 10.354    | 445           | 21%  | 14%  | 7%   | 7%   | 6%   |
| São José do Calçado     | 0.481     | 451           | 21%  | 11%  | 9%   | 7%   | 6%   |
| Rio Novo do Sul         | 1.271     | 485           | 20%  | 21%  | 15%  | 15%  | 12%  |
| Bom Jesus do Norte      | 9.226     | 397           | 20%  | 22%  | 18%  | 12%  | 16%  |
| Itapemirim              | 8.121     | 1.209         | 19%  | 14%  | 13%  | 9%   | 9%   |
| Ibatiba                 | 9.210     | 826           | 16%  | 6%   | 1%   | 0%   | 1%   |
| Castelo                 | 2.756     | 1.409         | 16%  | 11%  | 8%   | 3%   | 3%   |
| Presidente Kennedy      | 9.555     | 411           | 15%  | 10%  | 12%  | 11%  | 7%   |
| Jaguaré                 | 9.539     | 840           | 10%  | 9%   | 9%   | 6%   | 5%   |
| Iconha                  | 1.481     | 494           | 9%   | 5%   | 4%   | 1%   | 1%   |
| Sooretama               | 8.269     | 786           | 8%   | 5%   | 2%   | 2%   | 3%   |
| Conceição do Castelo    | 0.910     | 469           | 4%   | 2%   | 3%   | 3%   | 6%   |
| Linhares                | 12.617    | 4.843         | 3%   | 3%   | 2%   | 1%   | 2%   |
| Piúma                   | 14.987    | 644           | 2%   | 1%   | 1%   | 2%   | 2%   |
| Alfredo Chaves          | 13.616    | 585           | 1%   | 1%   | 1%   | 1%   | 3%   |
| Guarapari               | 88.400    | 3.801         | 1%   | 1%   | 2%   | 1%   | 1%   |
| Anchieta                | 19.176    | 825           | 1%   | 1%   | 2%   | 2%   | 2%   |
| Aracruz                 | 64.637    | 2.779         | 1%   | 1%   | 2%   | 3%   | 3%   |
| Ecoporanga              | 23.979    | 1.031         | 1%   | 2%   | 0%   | 0%   | 0%   |
| João Neiva              | 15.301    | 658           | 1%   | 1%   | 1%   | 1%   | 5%   |
| Venda Nova do Imigrante | 16.165    | 695           | 1%   | 0%   | 0%   | 1%   | 0%   |
| Alto Rio Novo           | 6.964     | 299           | 1%   | 2%   | 10%  | 6%   | 8%   |
| Domingos Martins        | 30.559    | 1.314         | 0%   | 0%   | 0%   | 0%   | 0%   |
| Baixo Guandu            | 27.819    | 1.196         | 0%   | 1%   | 0%   | 0%   | 0%   |
| Mantenópolis            | 12.201    | 525           | 0%   | 1%   | 0%   | 0%   | 0%   |
| Itarana                 | 11.425    | 491           | 0%   | 0%   | 0%   | 0%   | 0%   |
| São Mateus              | 90.460    | 3.890         | 0%   | 0%   | 0%   | 0%   | 0%   |
| Pedro Canário           | 21.961    | 944           | 0%   | 0%   | 0%   | 0%   | 0%   |

|                        |          |         |     |     |     |     |     |
|------------------------|----------|---------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Pinheiros              | 21.320   | 917     | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  |
| Nova Venécia           | 43.015   | 1.850   | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  |
| São Gabriel da Palha   | 26.588   | 1.143   | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  |
| Viana                  | 53.452   | 2.298   | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  |
| Serra                  | 21.181   | 13.811  | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  |
| Colatina               | 12.711   | 4.847   | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  |
| Vila Velha             | 45.965   | 14.876  | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  |
| Cariacica              | 24.285   | 13.944  | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  |
| Vitória                | 92.304   | 12.569  | 0%  | 0%  | 0%  | 1%  | 3%  |
| Água Doce do Norte     | 12.751   | 548     | 0%  | 1%  | 0%  | 0%  | 0%  |
| Barra de São Francisco | 37.597   | 1.617   | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  |
| Fundão                 | 13.009   | 559     | 0%  | 0%  | 0%  | 1%  | 1%  |
| Itaguaçu               | 14.495   | 623     | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  |
| Montanha               | 17.263   | 742     | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  |
| Rio Bananal            | 16.324   | 702     | 0%  | 1%  | 0%  | 0%  | 0%  |
| Santa Maria de Jetibá  | 28.774   | 1.237   | 0%  | 1%  | 0%  | 0%  | 0%  |
| São Domingos do Norte  | 7.547    | 325     | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  |
| TOTAL                  | .862.102 | 123.070 | 14% | 14% | 14% | 14% | 14% |

Fonte: IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 17/6/2002) e Dados da Empresa

Consumo *Per capita*: 43Kg/habitante

**Apêndice F – Participação de Mercado da Empresa – MG**

| Município                      | População | Consumo Anual | 2.001      | 2.000 | 1.999 | 1.998 | 1.997 |
|--------------------------------|-----------|---------------|------------|-------|-------|-------|-------|
|                                |           |               | Campanário | 3.419 | 147   | 60%   | 50%   |
| Antônio Dias                   | 10.044    | 432           | 53%        | 55%   | 61%   | 45%   | 31%   |
| Itabirinha de Mantena          | 9.809     | 422           | 53%        | 60%   | 43%   | 26%   | 0%    |
| Santana do Paraíso             | 18.155    | 781           | 50%        | 48%   | 49%   | 29%   | 30%   |
| Timóteo                        | 71.478    | 3.074         | 49%        | 54%   | 53%   | 57%   | 58%   |
| Central de Minas               | 6.548     | 282           | 49%        | 34%   | 41%   | 35%   | 0%    |
| Joanésia                       | 6.617     | 285           | 48%        | 52%   | 47%   | 29%   | 11%   |
| Mesquita                       | 6.771     | 291           | 47%        | 42%   | 43%   | 24%   | 17%   |
| Iapu                           | 9.718     | 418           | 46%        | 41%   | 39%   | 34%   | 30%   |
| Ipatinga                       | 212.496   | 9.137         | 43%        | 52%   | 48%   | 40%   | 43%   |
| Belo Oriente                   | 19.516    | 839           | 42%        | 43%   | 37%   | 27%   | 25%   |
| Braúnas                        | 5.408     | 233           | 39%        | 40%   | 30%   | 11%   | 6%    |
| Frei Inocêncio                 | 8.176     | 352           | 37%        | 28%   | 27%   | 24%   | 22%   |
| São Sebastião da Vargem Alegre | 2.573     | 111           | 36%        | 0%    | 0%    | 0%    | 0%    |
| Engenheiro Caldas              | 9.347     | 402           | 34%        | 31%   | 45%   | 6%    | 7%    |
| Itambacuri                     | 22.668    | 975           | 34%        | 30%   | 31%   | 27%   | 28%   |
| São João do Manteninha         | 4.406     | 189           | 34%        | 27%   | 20%   | 14%   | 0%    |
| João Monlevade                 | 66.690    | 2.868         | 34%        | 34%   | 20%   | 14%   | 13%   |
| Ipaba                          | 14.531    | 625           | 33%        | 39%   | 38%   | 31%   | 29%   |
| Coronel Fabriciano             | 97.451    | 4.190         | 31%        | 32%   | 34%   | 36%   | 37%   |
| Bom Jesus do Galho             | 16.173    | 695           | 30%        | 32%   | 33%   | 28%   | 20%   |
| Galiléia                       | 7.241     | 311           | 27%        | 13%   | 50%   | 9%    | 3%    |
| Jaguaraçu                      | 2.855     | 123           | 25%        | 4%    | 40%   | 16%   | 18%   |
| Divino das Laranjeiras         | 4.965     | 213           | 25%        | 34%   | 36%   | 17%   | 0%    |
| Marliéria                      | 4.044     | 174           | 25%        | 17%   | 17%   | 14%   | 11%   |
| Nova Era                       | 17.754    | 763           | 24%        | 17%   | 5%    | 5%    | 5%    |
| Carmésia                       | 2.246     | 97            | 22%        | 31%   | 0%    | 0%    | 0%    |
| São Gonçalo do Rio Abaixo      | 8.462     | 364           | 20%        | 21%   | 16%   | 12%   | 4%    |
| Governador Valadares           | 247.131   | 10.627        | 18%        | 21%   | 17%   | 13%   | 10%   |
| Naque                          | 5.601     | 241           | 18%        | 6%    | 21%   | 12%   | 15%   |
| Alpercata                      | 6.966     | 300           | 18%        | 22%   | 14%   | 8%    | 5%    |
| Açucena                        | 11.489    | 494           | 17%        | 20%   | 20%   | 20%   | 14%   |
| Raposos                        | 14.289    | 614           | 16%        | 17%   | 16%   | 13%   | 13%   |
| Dionísio                       | 10.191    | 438           | 15%        | 10%   | 3%    | 0%    | 0%    |
| Itueta                         | 5.641     | 243           | 14%        | 5%    | 18%   | 10%   | 0%    |
| Jampruca                       | 4.716     | 203           | 14%        | 5%    | 4%    | 9%    | 8%    |
| Resplendor                     | 16.975    | 730           | 14%        | 3%    | 3%    | 7%    | 0%    |
| Nova Lima                      | 64.387    | 2.769         | 14%        | 14%   | 16%   | 12%   | 9%    |
| Mendes Pimentel                | 6.286     | 270           | 13%        | 8%    | 7%    | 8%    | 0%    |
| Periquito                      | 7.445     | 320           | 12%        | 15%   | 12%   | 11%   | 11%   |
| Santa Maria do Suaçuí          | 14.350    | 617           | 12%        | 2%    | 1%    | 0%    | 0%    |
| Rio Piracicaba                 | 14.138    | 608           | 11%        | 8%    | 5%    | 6%    | 5%    |
| Malacacheta                    | 19.250    | 828           | 10%        | 8%    | 0%    | 0%    | 0%    |
| Senhora do Porto               | 3.520     | 151           | 10%        | 2%    | 0%    | 0%    | 0%    |
| Peçanha                        | 17.183    | 739           | 10%        | 3%    | 1%    | 0%    | 0%    |
| Pará de Minas                  | 73.007    | 3.139         | 10%        | 9%    | 7%    | 5%    | 3%    |
| Turmalina                      | 15.655    | 673           | 9%         | 2%    | 0%    | 0%    | 0%    |
| São Pedro do Suaçuí            | 6.081     | 261           | 9%         | 3%    | 1%    | 0%    | 0%    |

|                         |         |        |    |     |     |    |     |
|-------------------------|---------|--------|----|-----|-----|----|-----|
| Goiabeira               | 2.715   | 117    | 9% | 0%  | 0%  | 0% | 0%  |
| Conselheiro Pena        | 21.734  | 935    | 9% | 5%  | 6%  | 5% | 0%  |
| Mathias Lobato          | 3.642   | 157    | 8% | 3%  | 3%  | 5% | 7%  |
| Entre Folhas            | 5.054   | 217    | 8% | 6%  | 0%  | 0% | 0%  |
| São José do Jacuri      | 6.789   | 292    | 8% | 3%  | 1%  | 0% | 0%  |
| Cantagalo               | 3.838   | 165    | 8% | 1%  | 0%  | 0% | 0%  |
| Piedade de Caratinga    | 5.347   | 230    | 8% | 13% | 12% | 3% | 0%  |
| Sardoá                  | 4.775   | 205    | 7% | 11% | 0%  | 0% | 0%  |
| Santa Maria de Itabira  | 10.346  | 445    | 7% | 6%  | 3%  | 5% | 9%  |
| Coluna                  | 9.369   | 403    | 7% | 2%  | 0%  | 0% | 0%  |
| Caratinga               | 77.789  | 3.345  | 6% | 6%  | 10% | 7% | 13% |
| Santa Bárbara           | 24.180  | 1.040  | 6% | 3%  | 4%  | 3% | 4%  |
| Santana do Manhuaçu     | 8.607   | 370    | 6% | 0%  | 0%  | 0% | 0%  |
| Itamarandiba            | 29.400  | 1.264  | 6% | 2%  | 0%  | 0% | 0%  |
| São Domingos do Prata   | 17.642  | 759    | 5% | 4%  | 0%  | 0% | 0%  |
| Itabirito               | 37.901  | 1.630  | 5% | 4%  | 4%  | 4% | 4%  |
| Água Boa                | 17.795  | 765    | 5% | 1%  | 0%  | 0% | 0%  |
| Capelinha               | 31.231  | 1.343  | 5% | 2%  | 0%  | 0% | 0%  |
| Divinolândia de Minas   | 6.434   | 277    | 5% | 3%  | 0%  | 0% | 0%  |
| Mantena                 | 26.872  | 1.155  | 5% | 8%  | 6%  | 4% | 0%  |
| Ferros                  | 12.331  | 530    | 4% | 6%  | 1%  | 0% | 0%  |
| Coroaci                 | 10.802  | 464    | 4% | 6%  | 0%  | 0% | 0%  |
| Poté                    | 14.780  | 636    | 4% | 3%  | 0%  | 0% | 0%  |
| Sete Lagoas             | 184.871 | 7.949  | 4% | 4%  | 6%  | 6% | 6%  |
| Santa Bárbara do Leste  | 7.208   | 310    | 3% | 3%  | 3%  | 0% | 0%  |
| Bela Vista de Minas     | 9.846   | 423    | 3% | 3%  | 0%  | 0% | 0%  |
| Minas Novas             | 30.646  | 1.318  | 3% | 1%  | 0%  | 0% | 0%  |
| Inhapim                 | 24.895  | 1.070  | 3% | 3%  | 6%  | 4% | 5%  |
| Dom Cavati              | 5.473   | 235    | 3% | 5%  | 0%  | 1% | 11% |
| Guanhães                | 27.828  | 1.197  | 3% | 1%  | 0%  | 0% | 0%  |
| Martins Soares          | 5.685   | 244    | 3% | 0%  | 0%  | 0% | 0%  |
| Gouveia                 | 11.689  | 503    | 3% | 0%  | 0%  | 0% | 0%  |
| Cachoeira da Prata      | 3.780   | 163    | 3% | 0%  | 0%  | 0% | 0%  |
| Mariana                 | 46.710  | 2.009  | 3% | 1%  | 0%  | 0% | 0%  |
| São Geraldo do Baixio   | 2.864   | 123    | 3% | 0%  | 1%  | 0% | 0%  |
| Juatuba                 | 16.389  | 705    | 3% | 2%  | 1%  | 3% | 2%  |
| Virginópolis            | 10.827  | 466    | 3% | 1%  | 1%  | 0% | 0%  |
| Sobralia                | 6.284   | 270    | 3% | 2%  | 2%  | 4% | 4%  |
| Dores de Guanhães       | 5.380   | 231    | 3% | 9%  | 1%  | 0% | 0%  |
| Itabira                 | 98.322  | 4.228  | 2% | 2%  | 1%  | 2% | 2%  |
| São João Evangelista    | 15.526  | 668    | 2% | 1%  | 0%  | 0% | 0%  |
| Datas                   | 5.040   | 217    | 2% | 0%  | 0%  | 0% | 0%  |
| Espera Feliz            | 20.528  | 883    | 2% | 0%  | 0%  | 0% | 0%  |
| Serro                   | 21.012  | 904    | 2% | 1%  | 0%  | 0% | 0%  |
| Contagem                | 538.017 | 23.135 | 2% | 4%  | 4%  | 2% | 2%  |
| Rio Vermelho            | 14.905  | 641    | 2% | 0%  | 0%  | 0% | 0%  |
| Pescador                | 4.037   | 174    | 2% | 0%  | 0%  | 0% | 0%  |
| Santa Efigênia de Minas | 4.924   | 212    | 2% | 4%  | 0%  | 0% | 0%  |
| Tarumirim               | 14.488  | 623    | 2% | 1%  | 0%  | 0% | 1%  |
| Durandé                 | 7.005   | 301    | 2% | 0%  | 0%  | 0% | 0%  |
| Materlândia             | 4.846   | 208    | 2% | 0%  | 0%  | 0% | 0%  |
| Bom Jesus do Amparo     | 4.817   | 207    | 2% | 2%  | 1%  | 0% | 0%  |
| Florestal               | 5.647   | 243    | 1% | 2%  | 5%  | 8% | 6%  |
| Gonzaga                 | 5.713   | 246    | 1% | 4%  | 0%  | 0% | 0%  |
| Carbonita               | 8.967   | 386    | 1% | 0%  | 0%  | 0% | 0%  |
| Rio Acima               | 7.658   | 329    | 1% | 0%  | 0%  | 0% | 0%  |

|                             |           |        |    |      |      |     |     |
|-----------------------------|-----------|--------|----|------|------|-----|-----|
| Aimorés                     | 25.105    | 1.080  | 1% | 0%   | 0%   | 1%  | 0%  |
| Padre Paraíso               | 17.475    | 751    | 1% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Sabinópolis                 | 16.269    | 700    | 1% | 1%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| São José do Goiabal         | 6.009     | 258    | 1% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Esmeraldas                  | 47.090    | 2.025  | 1% | 1%   | 1%   | 1%  | 1%  |
| Ataléia                     | 16.747    | 720    | 1% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Belo Horizonte              | 2.238.526 | 96.257 | 1% | 1%   | 1%   | 2%  | 2%  |
| Guiricema                   | 9.259     | 398    | 1% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| São João do Manhuaçu        | 8.716     | 375    | 1% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Lajinha                     | 19.528    | 840    | 1% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Visconde do Rio Branco      | 32.598    | 1.402  | 1% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Ribeirão das Neves          | 246.846   | 10.614 | 1% | 1%   | 1%   | 2%  | 2%  |
| Reduto                      | 5.923     | 255    | 1% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Ipanema                     | 16.286    | 700    | 1% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Presidente Kubitschek       | 2.951     | 127    | 1% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Couto de Magalhães de Minas | 4.007     | 172    | 1% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Santa Rita de Minas         | 5.795     | 249    | 1% | 0%   | 1%   | 0%  | 1%  |
| Itaipé                      | 10.751    | 462    | 1% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Serra dos Aimorés           | 8.182     | 352    | 1% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Diamantina                  | 44.259    | 1.903  | 0% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Novo Oriente de Minas       | 9.974     | 429    | 0% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Águas Formosas              | 17.845    | 767    | 0% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Ponto dos Volantes          | 10.529    | 453    | 0% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Pavão                       | 8.912     | 383    | 0% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Divino                      | 18.420    | 792    | 0% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Ibirité                     | 133.044   | 5.721  | 0% | 1%   | 1%   | 1%  | 1%  |
| Manhuaçu                    | 67.123    | 2.886  | 0% | 0%   | 0%   | 1%  | 1%  |
| Cataguases                  | 63.980    | 2.751  | 0% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| São Pedro dos Ferros        | 9.239     | 397    | 0% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Ubaporanga                  | 11.682    | 502    | 0% | 0%   | 2%   | 0%  | 0%  |
| Carlos Chagas               | 21.994    | 946    | 0% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Catuji                      | 7.332     | 315    | 0% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Itinga                      | 13.894    | 597    | 0% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Teófilo Otoni               | 129.424   | 5.565  | 0% | 0%   | 0%   | 1%  | 2%  |
| Muriaé                      | 92.101    | 3.960  | 0% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Carangola                   | 31.921    | 1.373  | 0% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Além Paraíba                | 33.610    | 1.445  | 0% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Nanuque                     | 41.619    | 1.790  | 0% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Mateus Leme                 | 24.144    | 1.038  | 0% | 0%   | 1%   | 0%  | 0%  |
| Manhumirim                  | 20.025    | 861    | 0% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Betim                       | 306.675   | 13.187 | 0% | 1%   | 2%   | 1%  | 1%  |
| Mutum                       | 26.693    | 1.148  | 0% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Simonésia                   | 16.875    | 726    | 0% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Abre Campo                  | 13.348    | 574    | 0% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Raul Soares                 | 24.287    | 1.044  | 0% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Vespasiano                  | 76.422    | 3.286  | 0% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Marilac                     | 4.424     | 190    | 0% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Vargem Alegre               | 6.544     | 281    | 0% | 114% | 117% | 99% | 20% |
| Sabará                      | 115.352   | 4.960  | 0% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Barão de Cocais             | 23.391    | 1.006  | 0% | 0%   | 0%   | 0%  | 1%  |
| Córrego Novo                | 3.638     | 156    | 0% | 0%   | 0%   | 0%  | 6%  |
| Ipiáçu                      | 4.026     | 173    | 0% | 0%   | 0%   | 0%  | 1%  |
| José Raydan                 | 3.647     | 157    | 0% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Juiz de Fora                | 456.796   | 19.642 | 0% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |
| Nova Belém                  | 4.495     | 193    | 0% | 0%   | 0%   | 2%  | 0%  |
| Santa Luzia                 | 184.903   | 7.951  | 0% | 0%   | 0%   | 0%  | 0%  |

|                      |           |         |     |    |    |    |    |
|----------------------|-----------|---------|-----|----|----|----|----|
| Santa Margarida      | 13.713    | 590     | 0%  | 0% | 0% | 0% | 2% |
| Santa Rita do Itueto | 6.061     | 261     | 0%  | 0% | 0% | 0% | 0% |
| São João do Oriente  | 8.492     | 365     | 0%  | 0% | 0% | 1% | 5% |
| TOTAL                | 7.653.978 | 329.121 | 12% | 9% | 8% | 6% | 4% |

Fonte: IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 17/6/2002) e Dados da Empresa

Consumo *Per capita*: 43Kg/habitante