

# O SETOR ORIZÍCOLA BRASILEIRO E GAÚCHO: DESAFIOS, OPORTUNIDADES E ESTRATÉGIAS FRENTE À CRISE ATUAL

Adriano Lago\*, Daniel Arruda Coronel\*\*, Leticia Lengler\*\*\*,  
Tânia Nunes da Silva\*\*\*\*, Carolina Balbé de Oliveira\*\*\*\*\*

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo traçar um panorama do setor orizícola brasileiro, especialmente no Rio Grande do Sul, no que tange as oportunidades e ameaças frente ao excesso de oferta que tem se observado nos últimos anos. Além disso, outro propósito é analisar, especificamente tirar como duas empresas do setor orizícola gaúcho estão se comportando diante dos desafios que este mercado vem enfrentando, bem como tecer algumas considerações de como as instituições representativas do setor orizícola gaúcho vem acompanhando o mercado de arroz e traçando cenários para o mesmo. Como resultados, têm-se que a diversificação é uma das principais estratégias das empresas do setor orizícola e que as instituições representativas do setor têm papel relevante na busca de alternativas.

**Palavras-chave:** arroz; oportunidades; estratégias.

**Abstract:** This article has as main objective to draw an overview of the Brazilian rice sector, especially in Rio Grande do Sul, concerning opportunities and threats that are faced regarding the excessive offer of this product, what has been occurring in the last years. Beyond this, another purpose is to analyze how two enterprises in this sector, specifically in Rio Grande do Sul, are behaving in regards to this challenges that this market has been facing, as well as, to enhance some considerations about how its representative institutions are following the rice market and building a scenario for it. As the results, the diversification is one of the main strategies of these enterprises in the rice sector, and representative institutions of this sector have a relevant role in pursuing alternatives.

**Keywords:** rice; opportunities; strategies.

---

\* Doutorando em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Mestre em Extensão Rural pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Engenheiro Agrônomo (UFSM), bolsista do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e membro do grupo de pesquisa Estudos em Organizações (UFRGS). E-mail: adrianolago@yahoo.com.br

\*\* Mestrando em Agronegócios (UFRGS), Economista (UFSM), Bolsista da Coordenação de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e membro do grupo de pesquisa Estudos em Organizações (UFRGS). E-mail: daniel.coronel@ufrgs.br

\*\*\* Mestranda em Agronegócios (UFRGS), Administradora (UFSM), bolsista da CAPES e membro do grupo de pesquisa Estudos em Organizações (UFRGS). E-mail: llenglerworld@yahoo.com

\*\*\*\* Doutora em Sociologia pela Universidade de São Paulo (USP), Professora dos Programa de Pós-Graduação em Administração e Agronegócios da UFRGS e Coordenadora do Programa de Pós-graduação em Agronegócios. E-mail: tnsilva@ea.ufrgs.br

\*\*\*\*\* Médica Veterinária (UFSM) e Mestranda em Agronegócios (UFRGS). E-mail: carolinabalbe@yahoo.com.br

## **Introdução**

De acordo com a Secretaria de Comércio Exterior (Secex, 2006) e com o Ministério de Agricultura Pecuária e Abastecimento (Mapa, 2006), o agronegócio vem aumentando sua participação na pauta de exportação brasileira e na formação do Produto Interno Bruto (PIB). Em 2005, o agronegócio foi responsável por aproximadamente 40% do total das exportações brasileiras, sendo que o saldo comercial do setor foi de US\$ 38,4 bilhões. Dados do MAPA (2006) apontam que o agronegócio é responsável por 33% do PIB total e por 37% dos empregos brasileiros. Para Secex (2006), dos produtos do agronegócio brasileiro os que mais vêm crescendo, em termos de exportação e comercialização, são a soja e derivados, carne, celulose, café, suco de frutas e açúcar.

Já a cadeia orizícola passa por um período de grandes desafios, como por exemplo, o excesso de oferta do produto, decorrente do aumento de área, altas produtividades, importações e baixo consumo per capita.

Dentro desta perspectiva, busca-se traçar um panorama de como os segmentos da cadeia produtiva do arroz estão reagindo na superação dos desafios e busca de oportunidades.

Para tal, primeiramente realizou-se um apanhado geral sobre o setor orizícola com seu panorama, desafios e oportunidades. Abordou-se, também, as ações estratégicas da CAMIL, empresa de grande porte no beneficiamento e comercialização de arroz; a Fazenda Biodinâmica Volkmann, produtora, beneficiadora e comercializadora de arroz biodinâmico; além de um breve apanhado sobre as ações e proposições de algumas instituições representativas do setor.

Com este embasamento, realizou-se algumas considerações sobre a problemática do setor orizícola apresentando-se algumas ações estratégicas em andamento, bem como proposições futuras.

## **Algumas considerações sobre planejamento estratégico e estratégia**

Para o presente trabalho, utilizou-se como referencial teórico algumas considerações acerca do planejamento com foco na estratégia.

De acordo com Gracioso (2001), entende-se por planejamento estratégico a alocação de determinados recursos para atingir determinados objetivos, num ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico. Ainda nesta perspectiva para Oliveira (2006, p. 47), "planejamento estratégico é o processo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor

direção a ser seguida pela empresa, visando o otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Para Hartmann (1999) e Oliveira (2006), os princípios para elaborar o planejamento estratégico de uma empresa são: a) identificar a missão da empresa, ou seja, a razão da empresa existir; b) a visão que está relacionada às aspirações futuras das empresas, e c) as oportunidades e ameaças. Assim, Hartmann (1999) afirma que o planejamento estratégico, como está orientado para o longo prazo, tem mais riscos e desafios que os outros tipos de planejamentos, ou seja, o tático e o operacional, tornando-se pertinente observar as tendências do mercado bem como montar cenários.

No planejamento estratégico, debruçar-se sobre as estratégias da empresa é um dos principais passos e objetivos do mesmo. Sendo assim, para Tavares (2000) estratégia tem sido definida de forma mais restrita, como a busca por um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa, que depende da determinação do ambiente e da visualização de caminhos alternativos a serem percorridos.

A partir da década de 1960, os teóricos das organizações passaram a visualizar a importância do ambiente em que as empresas encontravam-se inseridas e começaram a desenvolver trabalhos acerca da estratégia, compreendida aqui como a forma pela qual uma empresa administra seus pontos fortes e fracos para atingir seus objetivos, levando em consideração as mudanças do ambiente (BATALHA; SILVA, 2001).

Brondani (1999) ressalta que todas as definições de estratégia estão associadas ao conceito de escolha de rumo, um caminho, que uma vez constatado onde se está localizado, decide-se aonde se quer chegar, relacionando-se, diretamente, às noções de planejamento.

Em Oliveira (2006), encontram-se as principais estratégias funcionais adotadas pelas empresas, as quais se referem ao *marketing*, finanças, produção e recursos humanos. Tais estratégias são condições fundamentais para o crescimento e desenvolvimento sustentável das empresas.

Por outro lado, para Porter (1989) são três os tipos de estratégias genéricas, como ponto de partida para o planejamento estratégico, denominadas estratégias competitivas: liderança em custo total, diferenciação e foco. A primeira estratégia refere-se à busca da empresa em conseguir os menores custos a fim de vender a um preço mais baixo que os concorrentes e ganhar maior participação de mercado. Já a diferenciação consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria, ou seja, a empresa procura atingir desempenho superior em alguma área importante de benefício ao cliente, considerando o mercado como um todo. Finalmente, o foco consiste em abordar um ou mais segmentos menores de mercado, ao invés de abordar o mercado todo, procurando identificar as necessidades desses

segmentos e buscando, como estratégias, liderança em custos ou algum tipo de diferenciação dentro do mercado-alvo.

Avançando na abordagem de estratégias, Brondani (1999) apresenta uma contribuição interessante, ao afirmar que a análise externa tem como finalidade estudar a relação entre a organização e o seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças. O autor define que, enquanto oportunidades são as situações do meio ambiente que a organização poderá aproveitar de forma mais eficaz, ameaças são as situações do meio ambiente que colocam uma organização em risco.

Portanto, toda a organização deve levar em consideração a atualidade do mercado e o seu potencial neste contexto, pois as tendências do ambiente são dinâmicas e dependentes, dentre outros fatores, da economia, da política, da tecnologia e do nível sociocultural dos consumidores, cabendo a cada setor a identificação das oportunidades e ameaças.

## Metodologia

Para o presente estudo, partiu-se primeiramente de dados secundários disponíveis em livros, revistas, e principais sites públicos e privados que abordam a orizicultura. Agregou-se, ainda, uma visita técnica a uma grande empresa beneficiadora do produto, denominada CAMIL. Nesta empresa, além da visita e reconhecimento de toda sua estrutura produtiva, realizou-se uma entrevista com o responsável pela produção.

Por outro lado, buscando-se apresentar uma perspectiva diferenciada quanto à produção, beneficiamento e comercialização de arroz, visitou-se a Fazenda Capão Alto das Criúvas, produtora de arroz biodinâmico. Nesta, realizou-se primeiramente uma visita pela propriedade objetivando fazer uma análise da paisagem, aspecto importante deste tipo de agricultura, observação da produção e colheita, bem como o processo de beneficiamento do produto.

Em outra oportunidade, participou-se de um seminário nas dependências do Centro de Pesquisas em Agronegócios (CEPAN), na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com entidades envolvidas na cadeia produtiva do arroz, no caso, Instituto Riograndense do Arroz (IRGA), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e Federação dos Arrozeiros do Rio Grande do Sul (Federarroz).

De posse dos dados, os quais permitiram a construção de um panorama geral da situação da orizicultura brasileira e principalmente gaúcha, construiu-se o presente artigo.

## O setor orizícola brasileiro e gaúcho: desafios e oportunidades

De acordo com a *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (FAO, 2006), os maiores exportadores mundiais de arroz são: Tailândia, Vietnã, Índia, Estados Unidos e China. Já o Brasil, apenas recentemente realizou pequena exportação deste produto, visto que a produção local até então era suficiente apenas para abastecer o mercado interno, suplementada por importações.

Com o aumento da produção, atingindo a auto-suficiência na safra 2003/2004, associado às importações dos países do Mercosul, desencadeou-se uma grave crise no setor, forçando a busca de alternativas. Porém, os desafios desse setor são tão amplos quanto as oportunidades. Enfrentar os desafios e aceitar as oportunidades pode ser o caminho mais breve para o desenvolvimento sustentável do agronegócio brasileiro.

Nesta ótica, o sistema agroindustrial do arroz vem passando por transformações advindas da abertura econômica comercial realizada a partir dos anos 1980, e que se configurou de forma mais intensa na década de 1990 com a criação do Mercosul, quando os países vizinhos da região do Prata, com isenção tarifária, conseguem penetrar no mercado gaúcho, o qual segundo o MAPA é o maior estado produtor de arroz do Brasil, atingindo 50% da produção nacional, com um produto de menor preço, competindo com o produto nacional de forma desigual.

Alguns dos principais desafios de competitividade que emergiram mais fortemente após este período foram: as importações crescentes e em volumes significativos, o problema de endividamento de produtores, disparidade na tributação do produto, concentração das agroindústrias beneficiadoras e empacotadoras de arroz, o consumo decrescente do produto e a baixa agregação de valor ao mesmo.

Com o advento do Mercosul, aproveitando as vantagens de financiamento à exportação, e pelo fato de vários outros custos de produção como insumos, combustíveis e maquinários serem menores, esses países tornaram-se exportadores líquidos de arroz para o Brasil.

Para Cogo e Velho (1994 *apud* ILHA *et al.* 2004), com a maior inserção do Brasil na economia mundial os custos de produção domésticos de arroz passaram a ter cada vez mais importância no processo de definição dos preços, desafiando os produtores a impor a necessidade de adoção de regras que visem a igualdade de condições no acesso aos insumos nos mesmos níveis de preços praticados nos demais países membros do mercado comum. Porém, a grande dificuldade diz respeito à fiscalização brasileira na entrada alfandegária dos produtos.

Com a restrição de crédito à agricultura brasileira e suas altas taxas de juros, muitos agricultores passaram a plantar arroz no Uruguai. Pois, entre os maiores produtores e consumidores de arroz, o Brasil é um dos poucos locais onde o arroz é cultivado sem subsídio. Por isso, é de suma importância a elaboração de políticas de curto prazo que equalizem, o mais rápido possível, as diferenças entre o Brasil e os países do Mercosul, interrompendo a migração de produtores altamente tecnificados para estes países, pois esta migração pode se intensificar e se tornar irreversível.

Por outro lado, a Área de Livre Comércio das Américas (ALCA) poderá colocar o Brasil em uma desvantagem competitiva ainda maior. Segundo Giordano e Spers (1998), o ótimo desempenho do setor orizícola nos Estados Unidos leva o país a procurar mercado para o seu produto, pois assim como Uruguai e Argentina, aquele país não tem tradição no consumo de arroz, necessitando exportar.

Outros aspectos de suma importância são as disparidades de investimentos na produção, com custos e produtividades diferentes entre os produtores, refletindo-se ao nível dos preços, inovação tecnológica e capacidade produtiva instalada.

Aliado a isso, o poder de negociação com clientes é relevante, pois a concentração de indústrias, comparada com o número de produtores, permite à indústria posicionar-se claramente em relação à barganha. Assim, ocorre a definição de preços de forma unilateral, pois o produtor, ao aumentar a produção de grãos, tem o preço inversamente proporcional à quantidade produzida, já que, o preço é definido pela indústria, em função da oferta. É evidente que esta situação dificulta o planejamento e principalmente a estruturação do setor por parte dos agricultores.

Observa-se isso na safra 2004/2005, quando foi atingida a maior produtividade dos últimos anos, fato este que refletiu no aumento da oferta e conseqüentemente na queda dos preços pagos aos agricultores.

Associado a isso, há o fato de que o consumo brasileiro de arroz vem aumentando num ritmo menor que o crescimento da produção, conforme apresenta a Tabela 1.

**Tabela 1** - Disponibilidade atual de arroz no Brasil em toneladas

Safra	Est. inicial	Produção	Importação	T. disponível	Consumo	Exportação	Est. Final
2003/2004	332,70	12.829,00	1.097	14.258,70	12.660	92	1.506,70
2004/2005	1.506,70	13.227,30	700	15.434,00	12.900	400	2.134,00
2005/2006	2.134,00	11.749,80	800	14.683,80	13.000	250	1.433,80

Fonte: Baseado em CONAB (2006).

Essa tendência de redução de consumo ocorre principalmente em função das alterações do estilo de vida da população que, não dispondo de tempo para preparo de refeições mais demoradas, não consome essa commodity, passando a consumir outras formas de carboidrato de maior conveniência. Além disso, Giordano e Spers (1998) afirmam que o movimento do consumo per capita decrescente ocorre em função de uma natural migração para produtos energéticos mais nobres e de maior valor agregado como biscoitos e massas.

Gremaud *et al.* (2003) salientam, ainda, que a variação de renda per capita provoca uma sensível modificação nos padrões de consumo da população, ainda que não seja um fator exclusivamente decisivo no consumo. Porém, um aumento na renda não infere em um aumento no consumo de arroz, necessariamente, pois segundo a Teoria do Consumidor, este ainda leva em conta o grau de satisfação pela aquisição de uma determinada combinação de produtos frente à limitação do orçamento de que dispõe.

Dessa forma, as ações para estimular o aumento do consumo de arroz deverão considerar que o consumo alimentar é influenciado por fatores culturais, socioeconômicos e está sujeito às mudanças no estilo de vida das famílias, preço do produto, renda dos consumidores e produtos substitutos (MOWEN; MINOR, 1998).

A respeito das tendências de oferta e demanda do arroz no país, a oferta é superior à demanda; como consequência tem-se a queda do preço do produto no mercado doméstico, sendo os produtores os mais prejudicados por terem a menor margem de comercialização nas negociações ao longo da cadeia. Frente a essa situação, torna-se necessário que o setor orizícola direcione seus esforços para incrementar a demanda através da busca por novos mercados.

Embora o arroz seja responsável por 20% da fonte de energia alimentar do mundo, enquanto o trigo fornece 19% e o milho 5%, a participação de produtos derivados de arroz, no mercado brasileiro, ainda é pequena (BARATA, 2005).

A industrialização do arroz permite a obtenção de mais de 2.000 produtos diferentes no mundo, segundo a FAO (2006). Essa diversificação é extremamente positiva para toda a cadeia agroindustrial orizícola, pois representa uma forma de acompanhar a tendência mundial de estimular o consumo de produtos com maior valor agregado. Além disso, a diversificação reduz os desperdícios, pois proporciona melhor aproveitamento de energia e de matéria-prima por parte da indústria.

Algumas iniciativas, contudo, merecem destaque, como a massa alimentícia de arroz, um nicho de mercado existente que pode ser desenvolvido com incentivos para que novas indústrias passem a produzir, visando à expansão da demanda.

Apesar das dificuldades de se consolidar no mercado brasileiro, o macarrão de arroz vem a ser um produto de enorme potencial e que trará grandes benefícios à cadeia orizícola, pois é uma forma diversificada para o consumo do cereal, uma vez que apresenta baixo custo e elevada qualidade nutricional, reduzindo ainda a dependência do trigo importado, principal matéria-prima do macarrão tradicional.

Embora seja difícil considerar o valor agregado e a diferenciação do arroz, visto que o produto em questão é uma commodity, há iniciativas das agroindústrias arroseiras para se utilizarem de estratégias de diferenciação com o desenvolvimento de um amplo mix de produtos, os quais estão apresentando crescimento no mercado, embora ainda pequeno em função do alto custo de produção em relação às margens de retorno.

Segundo Coelho (2006), a questão da aquisição de muitos insumos (defensivos e fertilizantes) no início do ciclo produtivo das últimas safras, com dólar sobrevalorizado, e a comercialização da produção na baixa cambial acarretou uma queda na renda do produtor. As conseqüências já estão sendo observadas e serão ainda maiores na próxima safra: redução da área plantada, podendo abrir mais espaços para os concorrentes como a Argentina; diminuição dos estoques (hoje excessivos); menor investimento em implementos, fragilizando a qualidade da colheita.

Por outro lado, a redução de subsídios agrícolas na Europa e nos EUA, por força das negociações travadas na Organização Mundial do Comércio (OMC), associada à saturação de novas terras disponíveis nestes lugares, pode colocar o Brasil em posição privilegiada, elevando nossa participação no comércio global.

Dessa forma, uma oportunidade que o Brasil poderá aproveitar, segundo o IRGA (2006), é a ampliação do leque do mercado arroseiro, pois, de forma geral, o arroz é uma commodity pouco exportada, onde apenas 6% de sua comercialização se dá em outros países. O Uruguai é um exemplo no que tange à diversificação das exportações, sendo um terço exportado para o Brasil, um terço para Irã e o último terço para outros trinta países.

Coelho (2006) ressalta que vários fatores dificultam a competitividade do setor orizícola gaúcho, tais como :

- Transporte: a produção brasileira é escoada através de estradas esburacadas – quando há estradas – e mediante uma frota antiga. Na década de 1970, o governo investia 1,8% do PIB em estradas; hoje, apenas 0,1%. Na Argentina, a opção também é pelo transporte rodoviário, porém as distâncias percorridas são muito menores. Os EUA utilizam o transporte hídrico em larga escala, com custos até 80% menores. Além disso, faltam também investimentos em ferrovias, que poderiam integrar, especialmente, o Centro-Oeste à rede portuária.



- Portos: pouco eficientes e sobrecarregados, apresentam custos operacionais elevados que comprometem a competitividade das commodities. As taxas portuárias, por exemplo, representam de 1% a 1,5% do valor da carga na Argentina e nos EUA. Por aqui, chegam ao patamar de 5%.

- Armazéns: segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), existe um déficit de capacidade de armazenagem da ordem de 35 milhões de toneladas. Isso provoca congestionamento nos portos, elevação do preço dos fretes e até perda de parte da produção.

Por estes e outros fatores, há necessidade da organização dos agricultores, através do cooperativismo e do associativismo, os quais são instrumentos capazes de impulsionar a atividade agropecuária, fortalecendo os pequenos produtores, auxiliando-os na redução de custos, no aumento da produtividade, no custeio, através das cooperativas de crédito, no desenvolvimento tecnológico, na difusão de práticas de gestão e na obtenção de melhores preços na comercialização, elevando, conseqüentemente, a renda no campo. Assim, os produtores formando associações ou cooperativas com uma atividade orizícola mais voltada para o mercado e não direcionada exclusivamente para a produção, e mais o apoio institucional dado por órgãos competentes como Instituto Rio Grandense do Arroz (IRGA), Federação dos Arrozeiros do Rio Grande do Sul (Federarroz), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Ministério da Agricultura e Abastecimento (MAPA), entre outros, aliam-se como uma forma de facilitar esta reorganização do setor orizícola; reunindo produtores, fornecedores de insumos, industriais, etc., para o consumidor final ter um produto de boa qualidade com preço baixo sem deixar de remunerar os outros elos da cadeia.

A partir deste panorama da cadeia produtiva arrozeira, bem como frente aos desafios e oportunidades, torna-se importante a análise de algumas proposições e estratégias utilizadas por diferentes elos desta cadeia de grande importância para a economia brasileira e, principalmente, gaúcha.

## **Indústria, produção diferenciada e instituições frente aos desafios do setor**

### **O Caso da Empresa CAMIL**

A CAMIL foi fundada em 30 de julho de 1963, no município de Itaqui-RS, em um armazém de 2.700 m<sup>2</sup>. Atuava, inicialmente, como suporte aos produtores rurais da região fronteira, onde as atividades de subsistência são, ainda hoje, a agricultura e a pecuária. Mas, com o deslocamento da produção de arroz sequeiro da região central do país para arroz irrigado no Sul, no caso o Rio Grande do Sul, a empresa tomou a iniciativa pioneira, por

volta de 1974, de beneficiar e distribuir arroz empacotado, até então vendidos a granel nos pontos de vendas. Este arroz passou a ser distribuído em São Paulo por uma central lá instalada, agilizando, assim, a entrega nos pontos de venda. Este foi o ponto de partida para, em 1991, transferir sua sede administrativa para aquela cidade, impulsionando cada vez mais o crescimento da empresa que passa a incorporar outras do setor, bem como marcas já consagradas de arroz. Em 2001 e 2002, houve a incorporação da indústria de Camaquã, a qual foi base para a coleta das informações deste estudo.

A Missão e os Valores da empresa estão baseados no tripé da Qualidade, Confiabilidade e Integridade, por isso, a CAMIL parte do princípio de fornecer produtos e serviços com a mais alta qualidade, buscando, em primeiro lugar, atender plenamente as necessidades de seus clientes e colaboradores. Pautada pela confiabilidade, ética, dinamismo e alta tecnologia, a empresa tem, ainda, a preocupação de obter custos baixos. É dentro desta filosofia que a empresa sustenta sua forte representatividade de mercado e a rentabilidade de suas operações – subsidiadas por um trabalho direcionado para a satisfação dos consumidores.

Com isso a CAMIL vem antecipando necessidades de mercado e criando vantagens competitivas, tornando-se líder nacional e na América Latina no beneficiamento, distribuição e comercialização de arroz e feijão. Para atender ainda melhor seus consumidores, a empresa desenvolveu produtos exclusivos, como pratos semi-prontos, temperos, óleos, azeites e linha para food service. Seguindo esta tendência, segundo o responsável pela produção, o próximo passo da empresa é disponibilizar para o mercado arroz vitaminado, projeto que já se encontra em desenvolvimento.

Além da sede administrativa da empresa, em São Paulo, existem quatro unidades de armazenagem e produção nas cidades de Itaquí, onde também foi construída uma termoelétrica que funciona como fonte própria de energia, e Camaquã (RS); duas unidades em Recife (PE); além de filiais em Brasília-DF, Fortaleza-CE e Cuiabá-MT. Toda esta estrutura espalhada pelo país, garante rapidez na entrega dos produtos da empresa.

A empresa, também, está preocupada com o meio ambiente, procurando atender às exigências ambientais vigentes, além da iniciativa de construir uma usina termoelétrica que utiliza a casca do arroz como biomassa. A central, que pode gerar até 4,3 KVA/hora, permite à empresa utilizar energia de fonte própria para produção e ainda comercializar o excedente para empresas da região. Além de preservar o meio ambiente, a empresa economiza recursos financeiros e elimina a necessidade do transporte da casca.

Com esta iniciativa a CAMIL, no dia 18 de agosto de 2006, tornou-se a primeira empresa brasileira a receber pagamento real de créditos de carbono. O pagamento foi realizado pelas empresas holandesas Biomass Technology Group (BTG) e BioHeat International, quando a Camil recebeu o valor

equivalente a 207.298 toneladas de carbono pela contribuição na redução de gás do efeito estufa. Esses créditos são retroativos e derivam-se da central termelétrica UTE Itaquí, que gera energia a partir da queima de casca de arroz. Em dinheiro, a empresa gaúcha recebeu em torno de 1,5 milhões de euros.

A empresa, segundo o responsável pela produção da indústria de Camaquã, produz o que o consumidor deseja, por isso, seguindo as tendências do mercado, em que os consumidores estão desprovidos de tempo para dedicarem-se à cozinha, disponibiliza a linha de produtos Quase Pronto: risotos (Arroz Caipira, Arroz com Tomate e Manjeriçao e Carreteiro), sopas (Arroz no Canjão e Sopão de Feijão), sobremesas (Arroz Doce Tradicional e Arroz Doce com Coco). Além disso, a empresa comercializa o feijão pronto, nas variedades preto e carioca, embalado em bandejas plásticas.

Carro-chefe da empresa, o arroz é dividido nos tipos T1 (comercializados em pacotes de 5, 2 e 1 kg); T2 (em pacotes de 5kg); e Parboilizado (pacotes de 5 e 2 kg). O feijão é dividido em: Carioca (pacotes de 2 e 1kg) e Preto (pacotes de 2 e 1kg).

Além de adquirir, em 2003, uma unidade de beneficiamento de feijão verde, em Minas Gerais, a CAMIL consagrou-se a maior empresa de arroz do Brasil e da América Latina. Firmemente posicionada, já atinge o mercado internacional, marcando sua presença no Japão, Cabo Verde, Paraguai e Estados Unidos. No entanto, o seu principal mercado é o nacional, já que as exportações representam apenas 2% do faturamento.

A CAMIL, buscando respeitar as diferenças culturais bem como atender as preferências dos consumidores desenvolveu a Linha Cores, com os feijões típicos de cada estado, como o Jalo, preferido em Minas Gerais, ou o Fradinho, o mais consumido na região Nordeste. Estes produtos diferenciados possuem embalagens também diferenciadas a fim de atrair o consumidor e evitar o desperdício, por isso suas embalagens são de 1/2quilo. Somente em feijões, a Linha Cores é composta por seis diferentes tipos: Rosinha, Rajado, Branco, Fradinho, Bolinha e Jalo. Completam a linha os seguintes produtos: lentilha, grão-de-bico e ervilha.

Tudo isso representa a busca constante do atendimento às exigências dos consumidores, além da agregação de valor e estímulo ao consumo do arroz. Esta estratégia de diversificação apresenta-se como alternativa para incrementar o consumo per capita, principalmente entre os consumidores dos grandes centros.

## Arroz biodinâmico Volkmann

Nos últimos anos, a preocupação com a saúde tem sido uma constante em boa parcela da sociedade, com destaque para a qualidade da alimentação. Neste espaço, vem ganhando destaque a alimentação orgânica e, conseqüentemente, o mercado de produtos de origem orgânica. O Instituto Biodinâmico (IBD) afirma que a produção de orgânicos vem crescendo 30% ao ano, tornando o Brasil o segundo produtor mundial deste ramo, perdendo apenas para a Austrália (CREA, 2006).

O MAPA (2006) estima que 6,5 milhões de hectares já são utilizados para a atividade orgânica no país, sendo que destes 5 milhões de hectares são de extrativismo sustentável principalmente na Amazônia e na região Sul do país, a qual possui 50% dos produtores orgânicos.

Os produtos orgânicos mais produzidos são as hortaliças, porém muitos outros produtos vêm crescendo neste ramo, como o mel, açúcar, soja e frutas.

No entanto, os números ainda são bastante imprecisos, baseados em estimativas. Porém, no próximo censo agropecuário do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) serão incluídas questões sobre produção orgânica, proporcionando, assim, um melhor panorama deste setor em crescimento vertiginoso.

Observa-se que todas as grandes redes de supermercados, como Wal Mart, Carrefour e Pão de Açúcar, estão disponibilizando diversos produtos de origem orgânica, de olho no crescimento deste mercado da alimentação saudável.

A agricultura orgânica deve ser entendida como algo muito maior do que apenas a produção sem o uso de agrotóxicos, pois se caracteriza como um sistema de produção no qual as interações ecológicas são primordiais e ocorre a eliminação de qualquer insumo sintético, inclusive os fertilizantes químicos, os quais são substituídos pelos adubos orgânicos de origem vegetal e animal.

Quando fala-se e contextualiza-se a agricultura orgânica no Rio Grande do Sul, um dos nomes que surge é o do ecologista José Lutzenberger, principalmente no tocante ao movimento ambientalista. Porém, no campo prático de produção, pode-se mencionar a Fazenda Capão Alto das Criúvas, de propriedade do Engenheiro Agrônomo João Volkmann e família. Influenciado pelos ideais de Lutzenberger, Volkmann vendo que a área herdada pela família estava gravemente sendo degradada pela erosão e intenso uso de agroquímicos, resolveu procurar uma alternativa.

Foi na agricultura biodinâmica que encontrou o seu caminho. Esse conceito se diferencia do conceito de orgânico e foi criado na Alemanha em 1924. Sendo apontado como o precursor dos movimentos ecológicos, não

usa fertilizantes químicos, herbicidas, fungicidas, ou sementes transgênicas, e sim apresenta uma visão que considera as forças cósmicas que atuam na natureza, como as fases da lua e a posição dos planetas, bem como as necessidades básicas para a germinação das sementes (terra, calor, luz e água). Tudo isso, associado à adição de preparados biodinâmicos com plantas medicinais, esterco de animais e cristais, aplicados em pequenas doses homeopáticas, visando ativar os impulsos vitais para o crescimento das plantas.

Outros fatores são de extrema importância neste tipo de agricultura, como é o caso da cobertura de mata nativa (35% da propriedade), açúdes para armazenagem de água para a irrigação, bem como para o equilíbrio do ecossistema (princípio fundamental da agricultura biodinâmica). A diversificação, como pecuária, lavoura e floresta proporciona o equilíbrio necessário para esta prática agrícola.

Segundo Klett e Miklós (*apud* FERREIRA *et al.* 2005), as propriedades agrícolas biodinâmicas devem ser diversificadas de acordo com as condições locais. A relação entre as culturas que melhoram o solo e as que o esgotam deve ser equilibrada. A agricultura biodinâmica destina-se a favorecer a vida do solo e estimular o aproveitamento de luz pelas plantas. As empresas biodinâmicas são organizadas como unidades biológicas equilibradas. As medidas adotadas eliminam por si só um bom número de pragas, doenças e outros fatores de enfraquecimento. As fazendas dirigidas conforme este método elevam a qualidade do sistema ecológico do qual fazem parte. A qualidade dos produtos é satisfatória, não só devido à eliminação dos produtos sintéticos, cujos resíduos podem causar problema, mas também resulta da ótima relação entre fatores de crescimento (solo, biosfera, atmosfera, cosmo). Para tanto, contribuem os preparados biodinâmicos e a observância de influências rítmicas (atmosféricas e cósmicas), ritmos biocronológicos.

Com estas condições e muito trabalho a Fazenda Biodinâmica foi a primeira a receber o certificado biodinâmico da Demeter, entidade internacional própria para a certificação, fiscalização e credenciamento de agricultores biodinâmicos. Porém, há que se salientar o fato de que as propriedades com cultivos biodinâmicos são denominadas de forma genérica como de agricultura orgânica. No entanto, são propriedades com produção orgânica, mas seu conceito e práticas transcendem essa técnica. Por isso uma unidade de produção biodinâmica obrigatoriamente é orgânica, mas nem toda a unidade orgânica necessariamente é biodinâmica.

A produtividade média do arroz, biodinâmico Volkamnn, chega a 7.500kg/ha, bem superior à média do estado em arroz convencional que é de 5.500kg/ha. Esta produtividade é obtida nos 230 hectares cultivados com 12 variedades, com destaque para o tipo agulhinha.

Segundo o agricultor João Volkmann, em entrevista à revista do Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia, o custo de produção é de 20 a 30% inferior ao arroz convencional e corresponde aos gastos com agroquímicos que são dispensados neste tipo de agricultura. Além disso, enquanto o agricultor convencional recebe R\$ 18,00 a saca de 50 kg, Volkmann recebe em torno de R\$ 40,00 pelo arroz biodinâmico (CREA, 2006).

Além da produção do arroz, é realizado na propriedade a sua secagem, armazenagem, descasque, polimento e embalagem a vácuo em marca própria e comercializado em 400 pontos de vendas na Brasil, além de ser exportado para a Alemanha, Uruguai e Bolívia.

Para Volkmann (2006), quem compra este arroz está levando um produto satisfatório para alimentação, além do seu compromisso social e ecológico, pois é cultivado com o auxílio de 15 funcionários permanentes da região.

## **A participação das instituições no setor**

Muitas instituições possuem forte atuação sobre a trajetória do setor orizícola no Brasil e em especial no Rio Grande do Sul, estas instituições ao longo dos anos vêm apresentando papel fundamental no desenvolvimento do setor, principalmente no desenvolvimento tecnológico, contribuindo de forma decisória no aumento da produtividade. Por outro lado, estas instituições, que historicamente deram esta contribuição, deparam-se atualmente com o problema da excessiva oferta do produto no mercado, quer seja pelo aumento da produtividade, importações, queda no consumo percapita e outros fatores já apresentados, o que ocasionou uma enorme supressão dos preços pagos aos agricultores.

Neste sentido, o desafio passa da esfera apenas técnica produtiva, também para a esfera gerencial, política e comercial, criando uma nova demanda para as instituições envolvidas com a cadeia orizícola.

É nesta nova lógica que o IRGA, por exemplo, entidade tradicionalmente voltada para os aspectos técnicos, passou a ampliar a sua atuação dentro do setor orizícola, com pesquisas e ações no desenvolvimento de usos alternativos, marketing, mecanismos de comercialização e custos de produção.

Dentro desta nova lógica do setor orizícola, ganha destaque também a Câmara Setorial Nacional do Arroz. Criada em 1990, a mesma passou um longo período inativa, sendo reinstalada em 2005. Trata-se de um órgão consultivo formado por trinta entidades públicas e privadas representativas do setor, que têm o papel de discutir e apresentar propostas de políticas públicas de curto e longo prazo para a cadeia orizícola. Dentre as quais, de

modo geral possuem destaque aquelas políticas que buscam regularizar a situação de baixos preços pagos aos agricultores.

Em linhas gerais, são apresentadas atualmente proposições para o aumento do consumo do arroz, alternativas de exportação com programas governamentais, medidas de proteção do mercado interno contra o cereal importado, crédito mais barato como forma de reduzir os custos de produção, entre outras proposições.

Para Tavares (2006), o arroz não pode e não deverá ser de alto custo para o consumidor final, visto que se trata de um produto de cesta básica e, sendo assim, o mercado não absorve elevações demasiadas de preços. O desafio, então, é integrar e reorganizar a cadeia produtiva agregando rentabilidade à produção orizícola mesmo com preços baixos pagos aos agricultores.

## **Considerações Finais**

Em se tratando de buscar proposições para o enfrentamento da crise do setor orizícola apresentado, há que se considerar primeiramente o fato de que o Brasil atingiu nas últimas safras a auto-suficiência na produção deste cereal. Sendo assim, estratégias de curto e longo prazo são necessárias e, neste sentido, certamente há a necessidade de realizar um processo de integração e reorganização da cadeia produtiva do arroz gaúcho e brasileiro.

Algumas ações como o foco nas exigências do consumidor, diferenciação de produtos e busca de novos mercados, praticadas pela empresa CAMIL, por exemplo, podem ser destacadas. Ainda, pode-se destacar o caso da Fazenda Biodinâmica, produtora de arroz orgânico biodinâmico, onde o foco são nichos de mercado para o consumo deste produto diferenciado.

Associado a estes casos de ações estratégicas dentro da cadeia produtiva do arroz, há a atuação por parte das instituições representativas do setor, as quais, além da tradicional preocupação com a produção, passam a atuar no campo da organização da cadeia e da ação política. Neste sentido, destaca-se o papel da Câmara Setorial Nacional do Arroz que tem atuado de forma efetiva na busca de alternativas para o setor.

Contudo, frente à amplitude da crise atual, outras ações estratégicas devem estar na pauta das discussões e ações do setor: buscar a integração do Mercosul através de uma atuação de forma “coopetitiva”, ou seja, cooperar para competir. Uma maior integração dos países do Mercosul, em substituição à competição interna, aglutinaria forças para a inserção deste bloco no mercado internacional através do rompimento de barreiras tarifárias e de subsídios. Para essa maior integração do Mercosul faz-se necessária a formação de uma Câmara Setorial do Arroz em nível de bloco.

Internamente, ações de marketing, destacando as qualidades nutricionais e farmacêuticas do arroz devem ser intensificadas a fim de estimular o consumo deste cereal.

Outra atuação que cabe destaque, na qual as instituições técnicas do setor possuem maior inserção, diz respeito à redução dos custos de produção através de uma gestão mais eficiente dos recursos produtivos disponibilizados pelos agricultores.

Por fim, ações a nível governamental de estímulo à exportação devem ser ampliadas, associadas à busca de uma integração do Mercosul frente ao mercado internacional e o rompimento de barreiras tarifárias e de subsídios. Pois, ao atingir a auto-suficiência produtiva, a solução para o escoamento da produção passa necessariamente pela busca de novos mercados consumidores.

## Referências

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. Vol.1, 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BARATA, S. T. **Caracterização do Consumo de arroz no Brasil**. Porto Alegre, 2005. Disponível em: <<http://www.carloscogo.com.br>>. Acesso em: 20 de abr., 2006.

BRONDANI, G., **O planejamento estratégico nas organizações**. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/sfc/ideias/ideias/planeja.htm>>. 1999. Acesso em: 24 de mai., 2006.

CAMILO, **Configuração da CPA no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2006. (Palestra proferida junto ao Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios – representante do IRGA).

CARNEIRO, W. M. A. *et. al.* **Estudo setorial dos principais grãos produzidos nos cerrados nordestinos**. In XLIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL. Ribeirão Preto, **Anais**, 2005. CD-ROM. p.1-21.

CHAVES, R. de Q. **Contextualização da Cadeia Produtiva do Arroz**. Porto Alegre, 2006. (Palestra proferida junto ao Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios – Representante Embrapa).



COELHO, T., **Desafios ao Agronegócio**. Disponível em: <<http://www.tomcoelho.com.br/artigos/artigos>>. Acesso em: 22 de abr., 2006.

COGO, C. & VELHO, V. **Diagnóstico setorial da orizicultura do Rio Grande do Sul: principais problemas e alternativas de soluções**. Agriplan Planejamento Agropecuário Ltda, Porto Alegre, 1994.

COOPERATIVA AGRÍCOLA MISTA ITAQUIENSE LTDA (CAMIL). Disponível em: <<http://www.camil.com.br>>. Acesso em: 22 de abr., 2006.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO (CONAB). Disponível em: <<http://www.conab.gov.br>>. Acesso em: 23 de abr., 2006.

CONSELHO REGIONAL DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E AGRONOMIA DO RIO GRANDE DO SUL (CREA). **Orgânicos em alta**. ano III, nº 19, 2006.

FERREIRA, G. M. V. *et al.* Análise das relações e transações entre produtor e agroindústria: o caso do arroz orgânico e biodinâmico no Rio Grande do Sul-Brasil. In: V International PENZA Conference on Agri-food Chains/ Networks Economics and Management. Ribeirão Preto: PENZA, **Anais**, 2005. CD-ROM. p.1-13.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (FAO). Disponível em: <<http://www.fao.org>>. Acesso em: 10 de set., 2006.

GIORDANO, S. M.; SPERS, E. **Competitividade do sistema agroindustrial do arroz**. IN: FARINA, Q. M. M. E.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade no Agribusiness brasileiro**. São Paulo. PENZA " FIA " FEA " USP, junho, 1998.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. 4.ed. São Paulo, 2001.

GREMAUD, P. A. *et al.* **Manual de Economia**.4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

HARTMANN, L. F. **Planejamento Estratégico**. 5.ed. Lajeado: Grafocem, 1999.

ILHA, A. da S. *et al.* A necessidade de harmonização tributária no Mercosul uma análise do setor orizícola gaúcha. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL. DINÂMICAS SETORIAIS E DESENVOLVIMENTO REGIONAL XLII. Cuiabá: SOBER, **Anais**, 2004. CD-ROM. p. 1-15.

INSTITUTO RIOGRANDENSE DO ARROZ (IRGA). Disponível em: <<http://www.irga.rs.gov.br>>. Acesso em: 22 de abr., 2006.

KLETT, M.; MIKLÓS, A. A. W. Agricultura biodinâmica e nutrição humana. In: IV Conferência brasileira de agricultura biodinâmica. **Anais**. São Paulo, 2000, p.215-259.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (MAPA). **ESTATÍSTICAS**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 18 de abr., 2006.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MIDIC). **Secretária de Comércio Exterior (SECEX)**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/secex/secex/informativo.php>>. Acesso em: 15 de abr., 2006.

MOWEN, C. J.; MINOR, S. M. **Consumer Behavior**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico: conceito metodologia práticas**. 22.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva - criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TAVARES, M. A. **Ambiente Organizacional da CPA**. Porto Alegre, 2006. (Palestra proferida junto ao Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios – Representante Federarroz).

\_\_\_\_\_, **Estratégias para uma boa comercialização no mercado do arroz**. Porto Alegre, 2006. (Palestra proferida junto ao Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios – Representante Federarroz).

**VOLKMANN, J. Agricultura Agroecológica e Princípios da Biodinâmica aplicados à CPA.** Porto Alegre, 2006. (Palestra proferida junto ao Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios).

Artigo recebido em 04.10.2006 e aceita a versão final em 18.04.2007.