

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS  
FINANCEIROS**

**ISNAR MATTOS VIEIRA**

**TOMADA DE DECISÃO PARA COMERCIALIZAÇÃO  
DE ARROZ EM SANTA VITÓRIA DO PALMAR-RS**

**Porto Alegre**

**2011**

ISNAR MATTOS VIEIRA

**TOMADA DE DECISÃO PARA COMERCIALIZAÇÃO  
DE ARROZ EM SANTA VITÓRIA DO PALMAR-RS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Antônio Domingos Padula

Tutor orientador: Guillermo Cruz

**Porto Alegre**

**2011**

ISNAR MATTOS VIEIRA

**TOMADA DE DECISÃO PARA COMERCIALIZAÇÃO  
DE ARROZ EM SANTA VITÓRIA DO PALMAR-RS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em 19 novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. : Antônio Domingos Padula

---

Profa.: Rosemeri da Silva

## RESUMO

A importância econômica e social que representa a cultura de arroz irrigado no Rio Grande do Sul, no qual há 133 municípios produtores localizados na metade sul do estado, é indiscutível, com uma arrecadação de ICMS estimada em 500 milhões. Ao longo dos anos vê-se pelos dados estatísticos que a produtividade aumenta acompanhada pelo consumo interno do produto, porém não é acompanhada pela rentabilidade da cultura, gerando assim uma descapitalização dos produtores. Este fato é refletido diretamente no comércio local, não apenas na cadeia produtiva do arroz como o setor de máquinas e insumos, mas também na riqueza das cidades como um todo. No caso específico do município de Santa Vitória do Palmar procurou-se vislumbrar a maneira utilizada pelo produtor para comercializar o produto, seu reflexo no preço final e qual o caminho a percorrer para a sua valorização, tomando como parâmetro os procedimentos adotados pelos clientes de uma instituição financeira, para tanto foram coletados os dados através de pesquisa quantitativa determinada através de questionários. Foram contatados vinte e oito produtores rurais cuja principal atividade é o cultivo do arroz e como resultados principais da pesquisa foi observado que os produtores vendem a maior parte da produção fora da época que julgam ótima, que a venda da produção é altamente dependente da indústria localizada na região e também foi possível mensurar que o planejamento da próxima safra não é sensível às dificuldades que o setor passa. Quanto aos aspectos de gestão foi observado que há muito espaço para o produtor avançar, como controle de custos e a adição de valor à produção. Em relação à tomada de decisão para a comercialização é visto que um emaranhado de variáveis levam o produtor à venda do produto com o preço aviltado, para citar alguns aspectos ou variáveis tem-se a dependência de terras e armazenagem de terceiros, vendas concentradas na indústria local acarretando excesso de oferta e descapitalização que leva a venda da produção para o pagamento dos financiamentos.

**Palavras chave:** Comercialização, tomada de decisão, gestão, preço

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Média de produtividade no RS .....	12
Gráfico 1 - Área em hectares de arroz irrigado .....	13
Gráfico 2 - Produção em toneladas de arroz irrigado .....	14
Gráfico 3 - Valor obtido através da comercialização do produto em mil reais.....	14
Gráfico 4 - Distribuição dos produtores em relação à área cultivada em hectares .....	27
Gráfico 5 - Distribuição dos produtores em relação à produtividade em Kg/ha.....	28
Gráfico 6 - Distribuição dos produtores em relação ao domínio de terras .....	29
Gráfico 7 - Distribuição dos produtores quanto a autonomia em armazenagem .....	30
Gráfico 8 - Distribuição dos produtores em relação ao controle dos custos de produção .....	31
Gráfico 9 - Distribuição dos produtores em relação ao sistema de produção adotado .....	32
Gráfico 10 - Variação de preço do arroz pago ao produtor .....	33
Gráfico 11 - Momento no qual o produtor comercializa a safra .....	34
Gráfico 12 - Destino das vendas de arroz.....	36
Gráfico 13 - Interesse em agregar valor à produção.....	37
Gráfico 14 - Mecanismos de comercialização utilizados .....	38
Gráfico 15 - Informações consideradas para determinação da área cultivada .....	40

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Ranking de beneficiamento de arroz no Rio Grande do Sul.....	35
Tabela 2 - Locais das unidades das empresas beneficiadoras.....	35

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
1.1	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	7
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
2.1	HISTÓRIA E PRODUÇÃO DA CULTURA DO ARROZ IRRIGADO.....	9
<b>2.1.1</b>	<b>A origem do arroz no Brasil</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1.2</b>	<b>A chegada e desenvolvimento do arroz no Rio Grande do Sul</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1.3</b>	<b>O cultivo do arroz em Santa Vitoria do Palmar</b> .....	<b>12</b>
2.2	MERCADO E COMERCIALIZAÇÃO .....	15
<b>2.2.1</b>	<b>Mercado</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Estruturas de mercado</b> .....	<b>15</b>
2.2.2.1	Concorrência perfeita .....	15
2.2.2.2	Monopólio .....	16
2.2.2.3	Oligopólio .....	16
2.2.2.4	Monopsônio .....	16
2.2.2.5	Oligopsônio .....	17
2.2.2.6	Concorrência monopolística .....	17
2.3	MARKETING .....	17
2.4	GESTÃO DA PROPRIEDADE RURAL.....	19
<b>2.4.1</b>	<b>Planejamento no empreendimento rural</b> .....	<b>20</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Agregação de Valor</b> .....	<b>20</b>
2.5	MECANISMOS DE COMERCIALIZAÇÃO .....	21
<b>2.5.1</b>	<b>Aquisição do Governo Federal</b> .....	<b>21</b>
<b>2.5.2</b>	<b>Empréstimo do Governo Federal</b> .....	<b>22</b>
<b>2.5.3</b>	<b>Contratos de opção de venda</b> .....	<b>22</b>
<b>2.5.4</b>	<b>Cédula de Produto Rural</b> .....	<b>22</b>
2.6	DESAFIOS AOS PRODUTORES .....	22
2.7	PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO .....	23
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>25</b>
3.1	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	25
3.2	DESCRIÇÃO DA AMOSTRA.....	26
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>27</b>
4.1	TAMANHO DA ÁREA CULTIVADA .....	27
4.2	PRODUTIVIDADE DA LAVOURA .....	28

4.3	DOMÍNIO DE TERRAS.....	29
4.4	CAPACIDADE DE ARMAZENAGEM.....	29
4.5	CONTROLE DE CUSTOS.....	30
4.6	SISTEMAS DE PRODUÇÃO.....	31
4.7	ÉPOCA DE COMERCIALIZAÇÃO.....	33
4.8	DESTINO DAS VENDAS.....	34
4.9	AGREGAÇÃO DE VALOR À PRODUÇÃO.....	36
4.10	MECANISMOS DE COMERCIALIZAÇÃO.....	37
4.11	PLANEJAMENTO DA ÁREA A SER PLANTADA.....	39
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>41</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>
	<b>ANEXO A - QUESTIONÁRIO APLICADO.....</b>	<b>47</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Um grande problema da região sul do Rio Grande do Sul é a dependência econômica da lavoura arrozeira, enquanto a produtividade conquistada através do emprego de novas tecnologias alcança recordes ano após ano a atividade encontra dificuldade de autossustentação.

Como paliativo às frustrações de safra ou baixo preço recorre-se a prorrogações de dívidas junto aos agentes financeiros e às vezes é lançado mão de recursos de outras atividades para cobrir o déficit do setor arrozeiro. Fatos que levam a acreditar que o produtor faz bem o que está sob seu controle, ou seja, como fazer para produzir, mas não está levando em consideração outros fatores como mercado, custos e estratégias de produção/comercialização.

Tendo como cenário as safras de 2009/2010 e 2010/2011 observa-se a lacuna existente entre receita e custo do produtor, segundo os cálculos realizados pelo Instituto Rio Grandense do Arroz (2011) o custo da saca de arroz foi, respectivamente nas safras citadas, em R\$ 29,19 e R\$ 30,10 e no mercado após a colheita da safra 2010/2011 o preço ficou sempre abaixo desse patamar, alcançando na 3ª semana de março de 2011 o valor de R\$ 21,14. Deste ainda é diminuído o custo do transporte e os descontos que as unidades de beneficiamento fazem quanto à impurezas e umidade, o que pode levar a um valor menor que R\$ 20,00. Tais valores são relativos à média praticada no Rio Grande do Sul, para o mercado de Santa Vitória do Palmar deve-se considerar também a distância aos centros compradores. O pólo mais próximo é Pelotas, a cerca de 230 Km, o que diminui ainda mais o valor recebido pelo produtor.

A diminuição do valor da produção acarreta significativo prejuízo ao município em razão de ser o arroz irrigado sua principal atividade econômica. Santa Vitória do Palmar, com cerca de 31 mil habitantes, foi na safra 2009/2010 o terceiro município em produção de arroz no Estado do Rio Grande do Sul. Segundo dados do Instituto Rio Grandense do Arroz (2011) em fev/2010 o arroz estava cotado à R\$ 30,39 e em fev/2011 em R\$ 22,01. Multiplicando-se esta diferença pela produção do município chega-se a um valor considerável que deixa de circular na economia da região.

Em razão do cenário exposto anteriormente é de fundamental importância que o produtor busque para a condução da sua propriedade ter consciência dos diversos aspectos que envolvem a tomada na decisão e como pode utilizá-los a seu favor. Porém, diante das variáveis com que o

produtor tem que considerar a tomada de decisão torna-se complexa, esta é citada por Gomes, Gomes e Almeida (2006) como sendo uma das tarefas mais difíceis enfrentadas individualmente, em razão que tais decisões devem atender a múltiplos objetivos.

O produtor para permanecer na atividade deve ser altamente profissional, visto que trabalha num setor que apresenta mudanças de cenário constantemente, e ter a capacidade de determinar o caminho a percorrer para atingir o lucro e é este caminho que o trabalho espera conhecer.

O objetivo principal deste trabalho é verificar como se dá a tomada de decisão pelos produtores de arroz do município em relação ao processo de comercialização da produção, visto suas implicações na formação do preço do produto, e os objetivos específicos são conhecer o produtor quanto à estrutura fundiária, informações que consideram para definir a área cultivada, sistema agrícola, capacidade de armazenamento, época de comercialização, e as informações que levam em consideração para a comercialização.

A pesquisa é dirigida a uma amostra de vinte e oito clientes de uma população total de setenta, de uma instituição financeira localizada em Santa Vitória do Palmar-RS, como meio de identificar quais informações os mesmos levam em consideração para o desenvolvimento de sua atividade, sendo estes parte representativa dos produtores de arroz do município as informações coletadas podem ser estendidas aos demais.

A importância do trabalho toma forma em razão de que é necessário aos produtores conhecer como são definidas as estratégias do setor em função da interferência direta da profissionalização no valor da produção, e ao setor financeiro é fundamental conhecer o setor que está sendo financiado visto que o risco dos ativos não retornarem aos bancos dependem muito da rentabilidade dos produtores.

## 1.1 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em 5 capítulos. No capítulo 1 apresento o tema do trabalho, o problema que a pesquisa se propôs a resolver, os objetivos a serem atingidos e por fim a importância do trabalho. No capítulo 2 apresento o referencial teórico inicialmente contextualizando a cultura no Brasil e no Rio Grande do Sul, após as questões de mercado e

comercialização. É apresentada a importância do marketing que leva em seguida ao aspecto da Gestão da Propriedade Rural. Na sequência são vistos alguns mecanismos que o produtor possui à sua disposição para a comercialização da safra, alguns desafios que os produtores devem enfrentar em sua atividade e por último o tema do trabalho que é o processo de tomada de decisão.

No capítulo 3 apresento os procedimentos metodológicos com a definição dos instrumentos de coleta de dados e a descrição da amostra. No capítulo 4 são apresentados os dados coletados junto aos produtores, distribuídos quanto aos aspectos de infraestrutura e produção e quanto ao aspecto de gestão. Por fim no capítulo 5 apresento as considerações finais fazendo uma análise dos objetivos propostos e dos resultados alcançados, buscando demonstrar como as variáveis do agronegócio levam o produtor à tomada de decisão.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 HISTÓRIA E PRODUÇÃO DA CULTURA DO ARROZ IRRIGADO**

A seguir será visto a contextualização da cultura no país e no estado do Rio Grande do Sul, sua origem e seu desenvolvimento, assim como sua importância econômica para a região.

#### **2.1.1 A origem do arroz no Brasil**

Segundo o Instituto Rio Grandense do Arroz (2010) o desenvolvimento do arroz no Brasil teria ocorrido de forma espontânea e o país foi o primeiro a cultivar o cereal no continente americano. É dado que o cultivo de arroz em terras brasileiras começou em meados do século XVI, através dos colonizadores portugueses, ocupando áreas no Maranhão (1745), em Pernambuco (1750), no Pará (1772) e na Bahia (1857).

Ainda de acordo com o Instituto Rio Grandense do Arroz (2010), no Brasil o cultivo de arroz assume uma importância social, econômica e política desde os tempos coloniais em função de ser utilizado para a subsistência de colonizadores e escravos. O desenvolvimento e incremento da área plantada segue em função da Coroa Portuguesa que autoriza a instalação da primeira descascadora de arroz no País, no Rio de Janeiro, isenta de impostos em 1766, com a proibição da importação de arroz para proteger a produção local em 1781 e ao ser introduzido na alimentação do exército é favorecido o cultivo em diferentes regiões do Brasil.

### 2.1.2 A chegada e desenvolvimento do arroz no Rio Grande do Sul

Segundo o Instituto Rio Grandense do Arroz (2010) é dado que “no final do século XVIII já havia registros de produção de arroz no Rio Grande do Sul para a subsistência dos moradores da então Capitania de São Pedro, embora de forma bem insignificante”. É considerado que com a chegada de imigrantes alemães, em 1824, a produção passou a ser desenvolvida com maior ênfase com o plantio de arroz de sequeiro, a fim de manter seus hábitos alimentares.

Ainda segundo o Instituto Rio Grandense do Arroz (2010) o arroz irrigado, que hoje é cultivado no Rio Grande do Sul, teria iniciado em Três Forquilhas, por acaso, despejado o arroz em um banhado ele teria brotado e dado uma colheita satisfatória. A partir deste momento o arroz se espalha para outras áreas de várzea dos Rios Gravataí, Sinos, Caí, Taquari e principalmente Jacuí. Em relação ao beneficiamento do arroz o Instituto Rio Grandense do Arroz (2010) descreve da seguinte maneira a sua inicialização:

Em 1876, Cachoeira do Sul e Rio Pardo detinham a maior concentração de engenhos do grão no Rio Grande do Sul. Como decorrência surgiu, em 1887, o primeiro engenho moderno, que era movimentado por uma máquina a vapor para descascar o arroz. No ano seguinte foi desenvolvido o primeiro engenho movido a água.

É considerado pelo Instituto Rio Grandense do Arroz (2010) o marco do avanço do arroz no Rio Grande do Sul o ano 1900, com o início da irrigação mecânica, sendo em 1904 o início das grandes lavouras no Estado, com a implantação em Pelotas da primeira lavoura irrigada por bombeamento mecânico. Outro fator citado para o avanço da cultura e a ampliação de preços foi a retirada da proteção alfandegária, em 1906, tornando o mercado aberto ao produto brasileiro.

Na sequência o Instituto Rio Grandense do Arroz (2010) cita que a partir da safra 1942/43, quando ocupava 171 mil hectares, as lavouras do Estado passaram a evoluir em área plantada de forma regular, com a fixação de um preço mínimo para o arroz em 1943, visando dar garantias ao produtor quanto às flutuações desfavoráveis dos preços por ocasião das colheitas. O aumento da área cultivada segue, na safra de 1943/44 a área cultivada passava de 210 mil hectares, chegava a 224 mil hectares no ano seguinte e em 1951/52 a área plantada chegava a 229,542 mil hectares, com uma produção de 591.987 mil toneladas de arroz, colhidos ainda manualmente, modificando a partir de então com a utilização de maquinários para o plantio de arroz, como tratores, trilhadeira média, secador, semeadeira, disco de boi, grade de corrente, arado e outros.

Relativo à evolução da produtividade o Instituto Rio Grandense do Arroz (2010) fornece para o ano de 1969 e 1990 os seguintes dados:

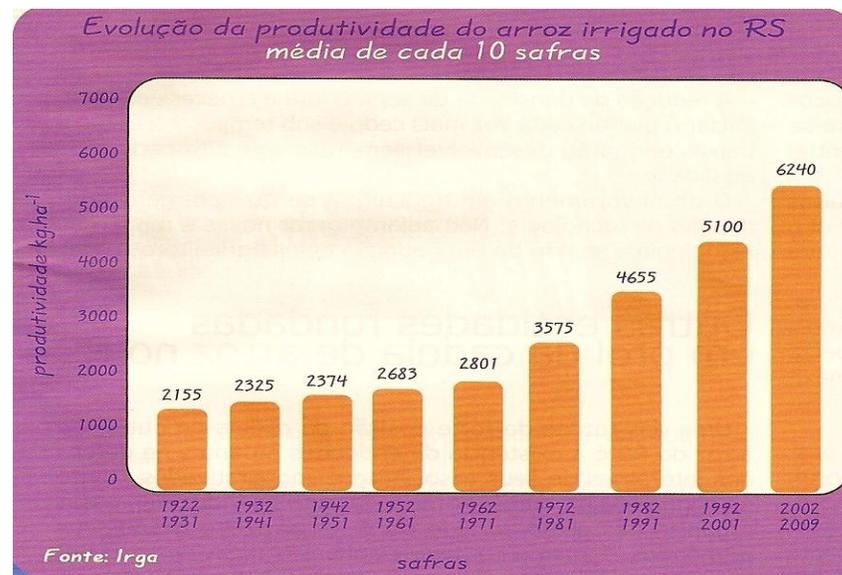
[...] a área ocupada com arroz irrigado ultrapassava 350 mil hectares, trazendo maior estabilidade à lavoura em termos produtivos, favorecendo a comercialização e uso mais racional da água. Com a introdução de novas variedades, juntamente com a utilização de técnicas de cultivo melhoradas, houve uma maior contribuição da produtividade no crescimento da produção, alcançando a produtividade média do Estado um patamar de quase 5 toneladas por hectare em 1990, contra 3,04 em 1969.

Na sequência o Instituto Rio Grandense do Arroz (2010) faz uma comparação entre as variações de produção e produtividade em entre as décadas de 60 e 80, nesta última houve um crescimento na área cultivada, alcançando 589 mil hectares, o que contribuiu para que a produção praticamente dobrasse em relação ao final da década de 60, passando de 1,2 para 2,4 milhões de toneladas, em função do incremento da produtividade média. Informa também que na safra 2007/08 a produtividade de arroz no Estado ultrapassava a marca de 7 t/ha, o que contribuiu para inserir o Brasil como um fornecedor de arroz para o mercado mundial.

Em contribuição aos motivos antes elencados de aumento da produção há a disponibilidade do crédito agrícola, para o plano Agrícola e Pecuário 2010/2011 houve uma previsão de aplicação de R\$ 100 bilhões de financiamento para a agricultura empresarial entre 10 de julho de 2010 e 30 de junho de 2011 (BRASIL, 2010). Ainda segundo o plano, haverá um incremento de 8% em relação ao período da safra anterior e se considerar desde 2002, o orçamento da União para a produção rural quadruplicou, visto que há oito anos foram alocados pelo Governo Federal para a agricultura R\$ 24,7 bilhões enquanto que para 2010/2011 o total disponibilizado é de R\$ 116 bilhões, incluindo os R\$ 16 bilhões da agricultura familiar.

Quase um século depois o município de Cachoeira do Sul aumentou sua produção de 402 mil, em 1916, para sacos 3.147.808 sacos de arroz na safra 2009/2010, conforme relatório disponibilizado pelo Instituto Rio Grandense do Arroz (2011).

A figura 1 mostra a evolução da produtividade no Estado, apresentada por década, muito em função do manejo adequado das lavouras e desenvolvimento constante de novas variedades de arroz mais produtivas, tolerantes a doenças, com qualidade dos grãos e adaptadas às diferentes regiões produtoras no RS.



**Figura 1 - Média de produtividade no RS**

Fonte: Instituto Rio Grandense do Arroz (2010)

### 2.1.3 O cultivo do arroz em Santa Vitoria do Palmar

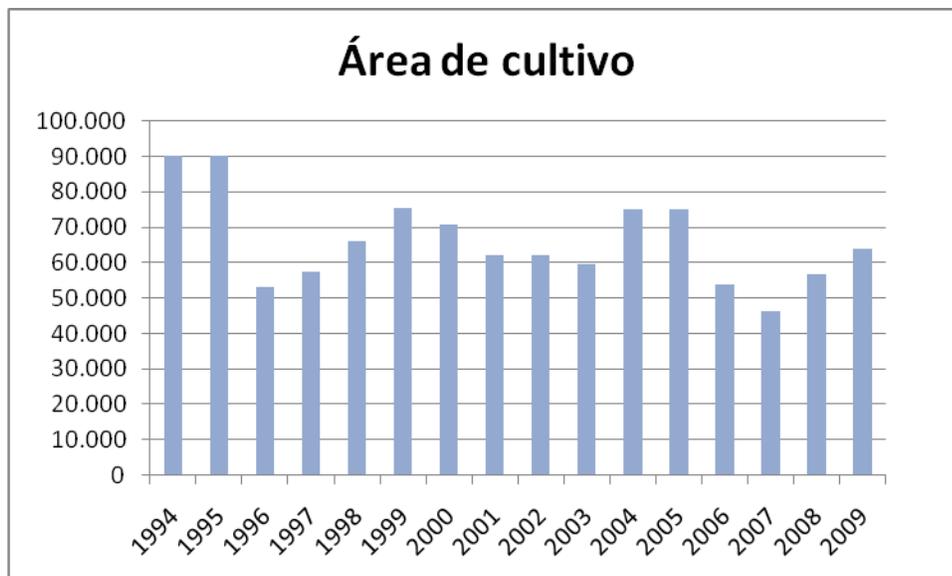
A cultura do arroz encontra em Santa Vitória do Palmar condições ideais de desenvolvimento pois o município possui um sistema hídrico privilegiado em razão de possuir duas grande lagoas, a Lagoa Mirim e a Lagoa Mangueira, além de outras de pequeno porte, e solos enquadrados como ecossistemas de várzeas, caracterizados pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA (2011) como de condições variadas de deficiência de drenagem (hidromorfismo), relevo variando de plano a suavemente ondulado e em geral em baixas altitudes (0-200 m).

As atividades econômicas mais importantes no município são a pecuária bovina de corte, a pecuária ovina e o plantio de arroz, maior responsável pelo desenvolvimento e arrecadação.

O município de Santa Vitória do Palmar de acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2011) possui 31 mil habitantes sendo 13,26% localizados na área rural e a área territorial possui 5.244,177 km<sup>2</sup>, e foi, de acordo com dados do Instituto Rio Grandense do Arroz (2011), na safra 2009/2010 o terceiro município em produção de arroz no

Estado, com uma área cultivada de 64.267 ha e produção total de 8.609.268 sacos de 50 Kg (430.463 toneladas) e o Estado do Rio Grande do Sul fechou a safra com uma área cultivada de 1.088.727 ha e produção total de 135.971.829 sacos de 50 Kg (6.798.591 toneladas).

No Gráfico 1 é demonstrada a oscilação da área cultivada ao longo dos anos no município. Percebe-se uma diminuição acentuada após períodos críticos em relação ao preço do produto, como no ano de 2006, ano este que em função dos preços praticados muitos produtores tiveram que recorrer à prorrogação das operações de custeio da safra 2005/2006, parcelando as dívidas em vários anos.



**Gráfico 1 - Área em hectares de arroz irrigado**  
Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2011)

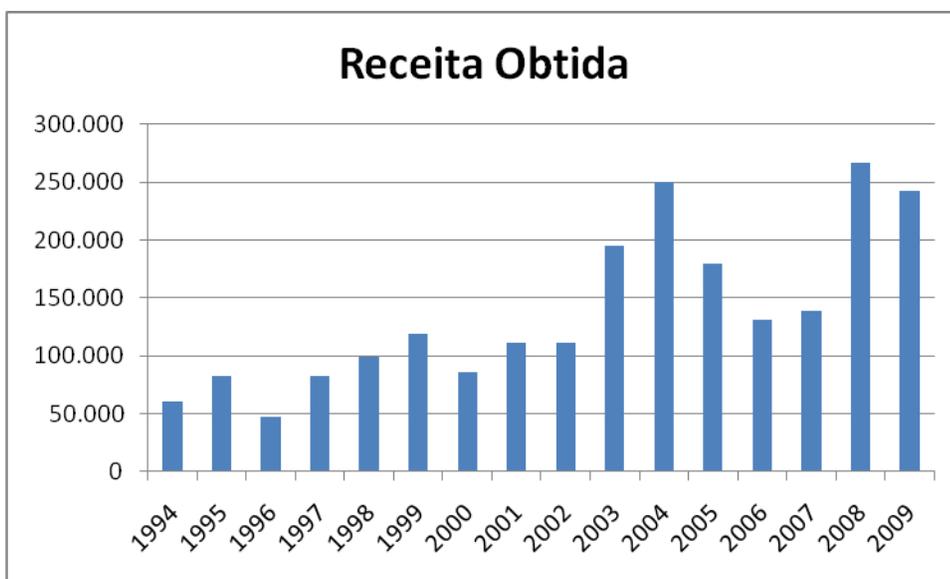
Através do Gráfico 2 é verificado como se comporta a produção, salvo algumas exceções a regra é um aumento da produção se houver aumento de área, isto é demonstrado através da simetria com o Gráfico 1.

Observa-se também que a implementação de tecnologia, uso correto de fertilizantes, manejo adequado da irrigação, enfim, toda a pesquisa que é aplicada no setor reverte em produtividade, tomando como base o ano de 1994 e o comparando com 2009 verifica-se um aumento na produção de arroz mesmo com uma diminuição de quase um terço da área cultivada.



**Gráfico 2 - Produção em toneladas de arroz irrigado**  
 Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2011)

No Gráfico 3 é mostrada a receita da atividade ao longo dos anos, apesar de não haver a correção dos valores pode-se notar que a receita não acompanha de forma simétrica a produção, novamente tomando por base o ano de 2005 (ano no qual houve prorrogação de dívidas dos produtores junto ao Sistema Financeiro) verifica-se que mesmo a produção sendo maior que a de 2004 o valor da produção despenca de 249 milhões para 179 milhões em função do preço do produto.



**Gráfico 3 - Valor obtido através da comercialização do produto em mil reais**  
 Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2011)

## 2.2 MERCADO E COMERCIALIZAÇÃO

O processo da tomada de decisão, em relação à comercialização, que será vista no próximo capítulo é embasado no conhecimento do mercado. A seguir será visto a origem do termo mercado, estruturas de mercado, marketing, os desafios enfrentados pelos produtores para obter uma comercialização eficaz e os mecanismos existentes que podem ser usados para que isto se concretize.

### 2.2.1 Mercado

Em sua origem mercado se referia ao local onde os compradores e os vendedores se reuniam para trocar mercadorias. Para Kotler (2000, p. 140) o termo toma o seguinte significado: “Um mercado é o conjunto de todos os compradores, efetivos e potenciais, de uma oferta ao mercado.” Segundo Marques e Aguiar (1993, p. 17) mercado é “o local onde operam as forças de oferta e demanda e ocorrem as transferências de bens e serviços em troca de dinheiro”.

### 2.2.2 Estruturas de mercado

Azevedo (2000) relaciona algumas estruturas que o mercado pode apresentar, como sendo : concorrência perfeita, monopólio, oligopólio, monopsônio, oligopsônio e concorrência monopolística, apresentados com mais detalhes a seguir.

#### 2.2.2.1 Concorrência perfeita

É caracterizado pela existência do grande número de pequenos compradores e vendedores, o produto transacionado apresenta-se homogêneo, há livre entrada de empresas no mercado, existe perfeita transparência para os vendedores e para os compradores de tudo que ocorre no mercado e há perfeita mobilidade dos insumos produtivos.

#### 2.2.2.2 Monopólio

Corresponde a uma estrutura de mercado extrema de concorrência imperfeita, caracterizada pelo fato de que o bem transacionado nesse mercado é oferecido por uma única empresa. Nesta situação, essa empresa tem o poder para, sozinha, determinar o preço do bem.

#### 2.2.2.3 Oligopólio

Estrutura de mercado de concorrência imperfeita, caracterizada pelo fato do mercado ser dominado por um número reduzido de empresas produtoras sendo que, uma única empresa tem algum poder para sozinha influenciar o preço do bem.

Num oligopólio, os bens produzidos podem ser homogêneos ou apresentar alguma diferenciação sendo que, geralmente, a concorrência se efetua mais ao nível de fatores como a qualidade, o serviço pós-venda, a fidelização ou a imagem, e não tanto ao nível do preço.

#### 2.2.2.4 Monopsônio

Caracteriza-se por ser um comprador para vários vendedores do serviço ou bens comercializados. Como exemplo pode-se considerar a Petrobrás, como ela domina a exploração

de petróleo no Brasil, no caso da construção de uma plataforma de petróleo teriam vários fornecedores dispostos a atendê-la.

#### 2.2.2.5 Oligopsônio

Muitos vendedores para poucos compradores. Os compradores dominam o mercado através da abundância de oferta.

É a situação de um mercado em que a concorrência é imperfeita do lado da demanda, devido à presença de um número muito limitado de compradores. Exemplo desta estrutura é o relacionamento entre indústrias alimentícias/laticínios/agroindústria e seus fornecedores.

#### 2.2.2.6 Concorrência monopolística

A Concorrência Monopolística é uma forma de concorrência imperfeita e corresponde a uma situação em que existem numerosas empresas no mercado mas que oferecem produtos ou serviços não totalmente homogêneos e, por isso, não totalmente substituíveis.

### 2.3 MARKETING

De acordo com Kotler (1997 apud Zylbersztajn e Neves, 2000, p. 109) Marketing é definido como "[...] um processo social e de gestão pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e querem através da criação, oferta e troca de produtos e valores com outros".

Na condução de sua atividade o produtor deve considerar as variáveis ligadas às decisões de marketing (os chamados 4 P – Produto, Preço, Promoção e Praça). O preço é a valoração do produto ao mercado, o que produz lucro, e os outros elementos - produto, comunicações e canais

de distribuição – produzem custos. O grande desafio para o produtor consiste em encontrar condições de comercialização que lhe permita tornar sua atividade superavitária, conseguir preço à sua produção que lhe permita produzir lucro.

Segundo Kotler (1997 apud Zylbersztajn e Neves, 2000, p. 128) uma política de precificação é composta de seis etapas principais:

- a) Estabelecimento dos objetivos da precificação;
- b) Determinar a demanda;
- c) Determinar claramente seus custos fixos e variáveis;
- d) Analisar os custos, preços e ofertas dos concorrentes;
- e) Selecionar um sistema de precificação;
- f) Selecionar o preço final.

As etapas antes citadas pelo autor podem ser consideradas pelos produtores rurais na definição de estratégia de preços na condução de sua atividade, da seguinte forma:

- a) Estabelecimento dos objetivos da precificação: ter objetivos para sobreviver ou ter o máximo de lucro possível;
- b) Determinar a demanda: quantidades que deverão ser vendidas a cada preço (elasticidade-preço da demanda);
- c) Determinar claramente seus custos fixos e variáveis: importante para definir qual preço pode satisfazer a sua expectativa de lucro;
- d) Analisar os custos, preços e ofertas dos concorrentes: realizar pesquisa de mercado, como por exemplo: qual o preço que o arroz Uruguaio pode entrar no Brasil;
- e) Selecionar um sistema de precificação: como, por exemplo, estimar um retorno sobre o investimento de 15%;
- f) Selecionar o preço final: levando em consideração os seus custos, as mudanças nas condições macroambientais e a distribuição.

Para Megido e Xavier (1995, p. 201) o plano de marketing começa com a definição dos objetivos, estes diferem de produtor para produtor, em função de ambições e motivações de cada um, segundo os autores: “os agricultores são motivados por grande número de metas: produtividade, produção total, preservação da família, independência econômica e liberdade negocial, estabilidade, estilo de vida, diminuição de custos de produção”.

De acordo com Megido e Xavier (1995) os produtores podem escolher entre diversas estratégias, como por exemplo:

- a) Rápido crescimento versus crescimento lento e constante;
- b) Melhoramento do lucro através da redução de custo versus crescimento de preço final;
- c) Monocultura versus policultura.

## 2.4 GESTÃO DA PROPRIEDADE RURAL

Planejamento e agregação de valor nos empreendimentos rurais são fundamentais, em um mercado altamente competitivo, para a condução da atividade. Esta importância é descrita por Zuin e Queiroz (2006, p. 169) da seguinte forma:

As particularidades dos empreendimentos rurais acarretam uma maior complexidade de gerenciamento, que pode ser reduzida com o emprego de técnicas gerenciais, muitas delas simples e compatíveis com a realidade do negócio. Além do conhecimento técnico sobre os processos produtivos, é fundamental que os empresários rurais incorporem instrumentos de gestão, como o planejamento das atividades produtivas e a agregação de valor aos seus produtos, duas importantes ações na busca pela competitividade.

Ainda, os autores fazem a relação entre a capacidade de gestão e a competitividade da empresa, sendo esta determinada pela forma como o gestor utiliza os recursos disponíveis para atingir os objetivos.

Para a realização de uma gestão eficiente no segmento do agronegócio são encontrados empecilhos que fogem do controle do produtor, como as variações climáticas, a sazonalidade e perecibilidade dos produtos, a falta de um modelo de gestão adequado à sua realidade, as diferenças regionais em termos de clima, solo, disponibilidade e capacitação da mão-de-obra, distância dos mercados consumidores, entre outras. Estas dificuldades podem ser minimizadas se houver planejamento das atividades e agregação de valor do produto.

### 2.4.1 Planejamento no empreendimento rural

Os desafios para o planejamento no setor tornam-se grandes em função das inúmeras variáveis que os empreendimentos não são passíveis de mudanças imediatas na produção, pois uma vez realizado o investimento é necessário aguardar o resultado da produção e escoá-la mesmo em condições desfavoráveis de mercado, a não ser que o produtor possa armazenar à espera de melhor preço (ZUIN; QUEIROZ, 2006).

Ainda os autores consideram alguns itens importantes para que as atividades possam ser desenvolvidas de forma planejada, podem ser enumerados da seguinte forma:

- a) Ferramentas gerenciais – envolvem cursos de administração rural;
- b) Desenvolvimento de habilidades humanas – relacionados à compreensão e liderança das pessoas;
- c) Reuniões de planejamento – reuniões com os envolvidos no processo para discussão sobre as decisões a serem tomadas;
- d) Acesso e uso de informações – essência da tomada de decisão a informação é necessária para fazer o diagnóstico da situação, planejar e agir.

Parte fundamental no processo de gestão, o uso correto da informação passa pela utilização de fonte confiável, uso de fontes internas e externas e o registro das mesmas. Em relação ao uso correto da informação Zuin e Queiroz (2006, p. 172) consideram que:

O simples registro desordenado de informação não agrega valor à gestão da empresa, apenas toma tempo e ocupa espaço. O gestor deve ter o hábito de resgatar informações para comparar o desempenho atual da empresa com o do passado, identificar as possíveis causas de problemas e analisar os resultados das ações colocadas em prática.

### 2.4.2 Agregação de Valor

Ao agregar valor ao produto ganha-se em competitividade, como em qualquer outra atividade, e no meio rural pode ser o diferencial entre o prejuízo e o lucro, para Zuin e Queiroz (2006, p. 176):

Agregar valor aos produtos de origem rural tornou-se uma questão fundamental para os produtores, por meio da qual eles podem permanecer e alcançar os mercados. Portanto,

agregar valor ao produto está diretamente relacionado à competitividade do empreendimento.

Como um exemplo desta estratégia de diferenciar o produto adicionando algum atributo que venha a distingui-lo de forma positiva dos existentes no mercado tem-se o conseguido por produtores do Litoral Norte Gaúcho. A valorização do produto é citada em artigo do Instituto Rio Grandense do Arroz (2010) no qual o arroz proveniente na região é reconhecido pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial como uma Denominação de Origem (DO), este atributo lhes dá o status de ter no mercado um produto com características diferenciadas.

## 2.5 MECANISMOS DE COMERCIALIZAÇÃO

O mecanismo de comercialização, tal como outras variáveis que envolvem o agronegócio, pode determinar o sucesso do empreendimento, para Batalha (1997, p. 55):

A escolha do mecanismo de comercialização não é aleatória. Sua escolha responde a um critério de eficiência econômica de importância crucial à eficiência global da cadeia agroindustrial e, portanto, à própria sobrevivência dos atores que a compõem.

Segundo Garay (2000) o produtor possui à sua disposição para a comercialização da safra alguns mecanismos, como: Aquisição do Governo Federal, Empréstimo do Governo Federal, Contratos de Opção de Venda e Cédula de Produto Rural.

### 2.5.1 Aquisição do Governo Federal

Neste processo o produtor vende seu produto para a CONAB (Companhia Nacional de Abastecimento) pelo preço mínimo estabelecido, sendo a CONAB uma empresa pública, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA.

### **2.5.2 Empréstimo do Governo Federal**

Consiste em um empréstimo por tempo determinado, permite ao produtor buscar recursos para fazer frente a compromissos e esperar durante este período que o preço do produto aumente no mercado.

### **2.5.3 Contratos de opção de venda**

São negociados em bolsa de mercadorias, o produtor paga um prêmio e adquire o direito a vender seu produto por um preço preestabelecido. Estes contratos são lançados no mercado pela CONAB que define o preço de exercício da opção, os produtores utilizam-se de corretoras que atuam nas Bolsas de Mercadorias participantes e tem um prazo para exercer ou não a opção.

### **2.5.4 Cédula de Produto Rural**

A emissão de Cédula de Produto Rural pode ser de dois tipos, liquidação física que consiste da entrega do produto ou liquidação financeira na qual o pagamento é em dinheiro. A venda antecipada do produto pode ser realizada em qualquer fase da produção sendo o preço definido quando da emissão da Cédula.

## **2.6 DESAFIOS AOS PRODUTORES**

De acordo com Zilbersztajn e Neves (2000, p. 162) os principais problemas de competitividade para o arroz são: “Baixo dinamismo do mercado consumidor; Crescimento das

importações (MERCOSUL); Deficiências nos sistemas de informação de preços e comercialização; baixa coordenação na pesquisa; e fragmentação no setor industrial”.

Os produtores que cultivam arroz irrigado possuem ainda um desafio que é o Desenvolvimento Agrícola Sustentado, para Zylbersztajn e Neves (2000, p. 263) “relacionar a gestão ambiental com o desenvolvimento agrícola sustentado passará, muito provavelmente, a ser uma das prioridades do próximo Milênio”.

Os autores ainda alertam para a importância do uso racional da água, sendo esta um fator limitante da atividade rural sustentável, de acordo com eles:

Segundo as conclusões de inúmeras reuniões das Nações Unidas uma das principais causas básicas da insustentabilidade no meio rural têm sido: Disponibilidade limitada de água - A disponibilidade de água tanto superficial quanto de subsolo representará um dos maiores problemas do terceiro milênio. Some-se a isso a qualidade da água disponível, muitas vezes contaminada com poluentes de origem humana (esgotos), animal (dejetos) e química (de origem agrícola: fertilizantes, defensivos, fármacos veterinários; de origem industrial produtos químicos em geral). (Zylbersztajn e Neves, 2000, p. 264)

## 2.7 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

A agricultura requer profissionalização e com o decorrer do tempo menos espaço há para a condução da atividade através da intuição, segundo a Harvard Business Review (2001, p. 159) “[...] vários traços da natureza humana podem facilmente encobrir nossa tomada de decisão intuitiva. Uma armadilha potencial é nossa tendência para ver padrões onde eles não existem”

A tomada de decisão é descrita por Rodrigues et al. (2005, p. 25) como “inerente ao processo de planejamento como um todo, é fazer uma escolha, entre duas ou mais alternativas”, ainda segundo a autora o processo de tomada de decisão é buscar atingir os objetivos de forma racional, e faz parte das tarefas de planejamento, direção, controle e organização. Para Gomes, Gomes e Almeida (2006, p. 2) a decisão pode ser definida como: “processo de colher informações, atribuir importância a elas, posteriormente buscar possíveis alternativas de solução e, depois, fazer a escolha entre as alternativas”.

Em função do grande número de variáveis, que envolvem o processo decisório relacionado à agricultura, a tomada de decisão torna-se complexa. Em relação a este tipo de decisão, Gomes, Gomes e Almeida (2006, p.3) a descrevem como:

Tomar decisões complexas é, de modo geral, uma das mais difíceis tarefas enfrentadas individualmente ou por grupos de indivíduos, pois quase sempre tais decisões devem atender a múltiplos objetivos, e freqüentemente seus impactos não podem ser corretamente identificados.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi utilizado para o levantamento das informações a que se dispôs a pesquisa o método de pesquisa Survey, com a finalidade de descrever a disposição dos atributos da população estudada. Este método foi escolhido em razão do grande grupo de pessoas a serem consideradas no diagnóstico do setor arrozeiro em Santa Vitória do Palmar, o método é indicado para descrições quantitativas de determinadas características do grupo considerando uma amostra da população, como pode ser visto através de algumas características apresentadas para o método por Freitas e Saccol (1999): o propósito é produzir descrições quantitativas de alguns aspectos da população estudada; é o principal meio de coletar informações através de perguntas pré-definidas e estruturadas; e geralmente é coletada sobre uma parte da população.

#### 3.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Como instrumento de pesquisa foi aplicado o questionário descrito no Anexo A, através das entrevistas buscou-se levantar dados em relação a:

- a) Propriedade:
  - Tamanho da área cultivada;
  - Domínio de terra: própria ou arrendada;
  - Estrutura de armazenagem.
- b) Gestão:
  - Controle de custos;
  - Sistemas de produção (monocultura ou diversificação);
  - Época de comercialização;
  - Destino das vendas;
  - Agregação de valor à produção;
  - Mecanismos de comercialização;
  - Planejamento da área plantada;

- Produtividade da lavoura.

Os itens incluídos no instrumento de pesquisa foram determinados de forma a conhecer quais as estratégias que os produtores implementam para o desenvolvimento da atividade. Entre os itens avaliados considerou-se: (a) a área cultivada e sistema agrícola; (b) a gestão da propriedade – que inclui estrutura fundiária, capacidade de armazenamento, controle de custos e agregação de valor da produção; e (c) a comercialização – que determina época e meio de venda da produção e quais informações são utilizadas no processo de tomada de decisão.

### 3.2 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

A unidade de amostragem é definida como sendo o indivíduo, de forma que a pesquisa visa estudar o comportamento dos produtores quanto à tomada de decisão, sem considerar outras características como, por exemplo, o sexo ou o tempo na atividade.

Os grupos de pessoas escolhidos para o desenvolvimento desta pesquisa foram aqueles enquadrados quanto ao porte no PRONAMP (Programa Nacional de Apoio ao Médio Produtor Rural), estes possuem renda de até R\$ 700.000,00/ano, e os classificados como DEMAIS PRODUTORES, que possuem renda superior ao valor antes citado.

Os clientes produtores rurais que são financiados pela agência da instituição financeira de Santa Vitória do Palmar-RS e que estão enquadrados nas condições acima somam 70 pessoas e destas foram selecionadas 28 pessoas para responder o questionário, o que representa um percentual de 40 %.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo contempla as questões apresentadas aos produtores rurais, procurando demonstrar as características dos entrevistados e conhecer seus meios de produção e comercialização da produção

A seguir é apresentado como os produtores estão distribuídos em relação às características pesquisadas.

### 4.1 TAMANHO DA ÁREA CULTIVADA

A distribuição apresentada no Gráfico 4 classifica os produtores em relação ao tamanho da área cultivada, observa-se que a maioria possuem grandes áreas cultivadas. Considerando o resultado apresentado, no qual a maior parte da amostra cultiva acima de 200 ha, e relacionando à produtividade média apresentada no Gráfico 5 temos que a maior parte dos agricultores estão enquadrados na categoria **DEMAIS PRODUTORES** em relação à renda, conforme apresentado na descrição da amostra, visto que multiplicando a área pela produtividade e pelo preço mínimo do produto (R\$ 25,80/saco) teríamos R\$ 722.400,00.

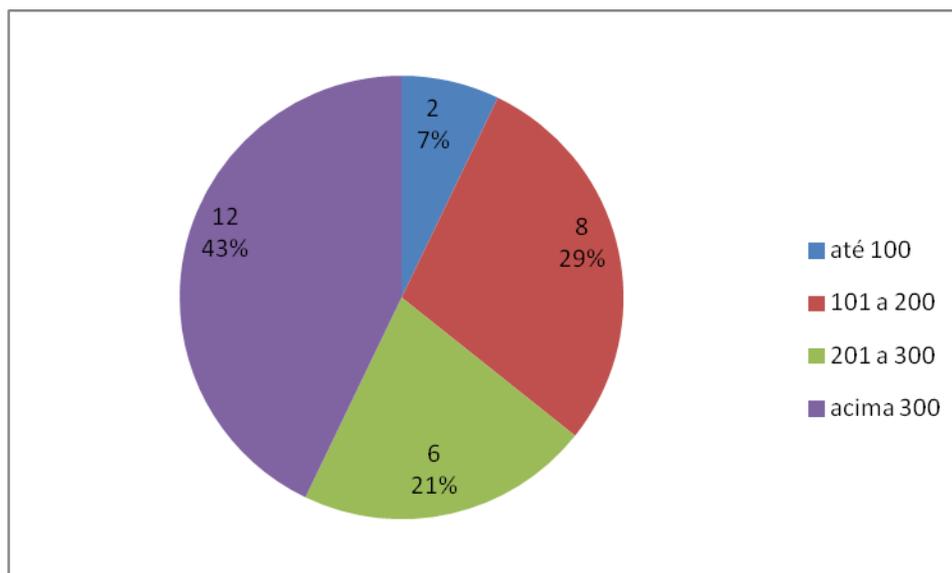


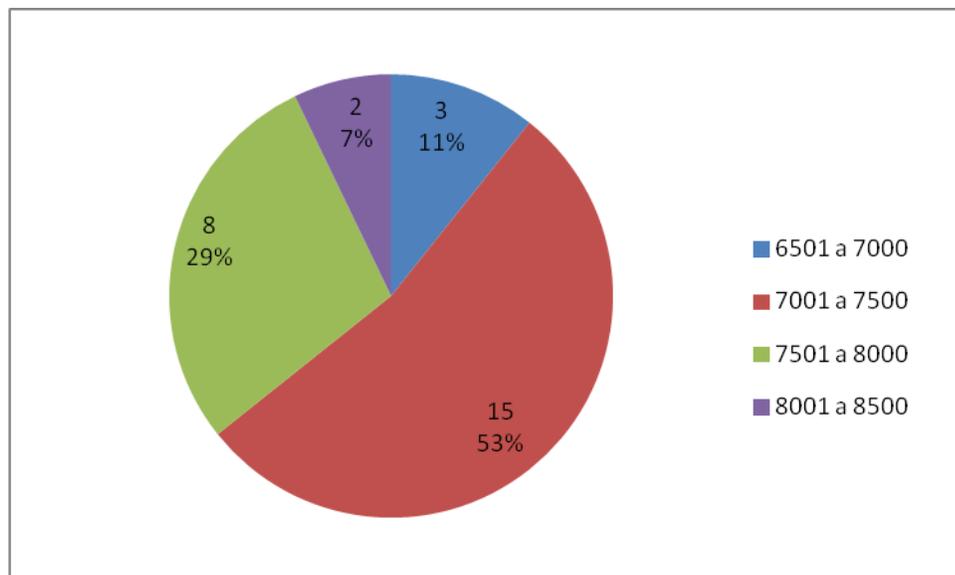
Gráfico 4 - Distribuição dos produtores em relação à área cultivada em hectares

## 4.2 PRODUTIVIDADE DA LAVOURA

A produtividade demonstra a competência do produtor no chamado “dentro da porteira”, isto é, a capacidade que produzir a maior quantidade possível dentro de determinada área.

O Instituto Rio Grandense do Arroz (2011) informa como a média de produtividade para Santa Vitória do Palmar relativa as últimas duas safras 7.299 Kg/ha, na safra 2009/2010 houve condições adversas no plantio que prejudicou a produtividade final, ficando esta em 6.698 Kg/ha e na safra 2010/2011 houve condições excelentes de desenvolvimento da cultura culminando em uma produtividade de 7.900 Kg/ha.

Pode ser visto pelo gráfico 5 que a maioria dos produtores entrevistados possuem produtividade dentro da média informada pelo Instituto Rio Grandense do Arroz, faixa de 7001 a 7500 Kg/ha, vemos ainda que parcela significativa dos produtores possuem média acima deste patamar.

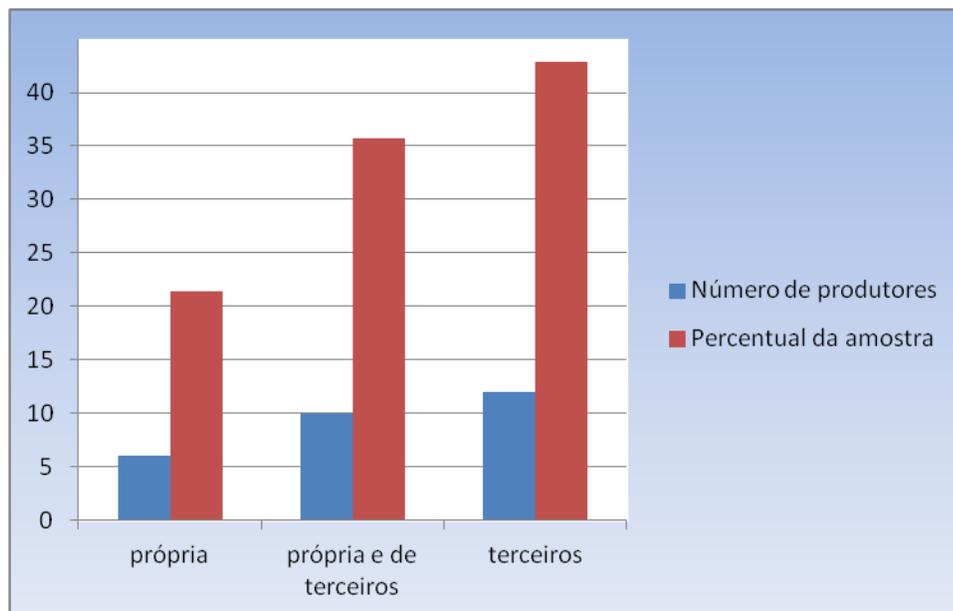


**Gráfico 5 - Distribuição dos produtores em relação à produtividade em Kg/ha**

### 4.3 DOMÍNIO DE TERRAS

A estrutura fundiária é um dos fatores principais na determinação dos custos da lavoura e na estruturação do plano de lavoura visto que o arrendamento dá-se por vários anos e o arrendatário obriga-se a efetuar o pagamento mesmo que não plante.

Através da análise do Gráfico 6 vê-se que a maioria dos orizicultores são arrendatários, tem-se uma parcela de 42,86 % da amostra que plantam somente em terras arrendadas, 35,71 % utilizam para o plantio terras próprias e de terceiros e somente 21,43 % possuem autonomia quanto aos imóveis explorados, não possuindo estes o custo direto do arrendamento.



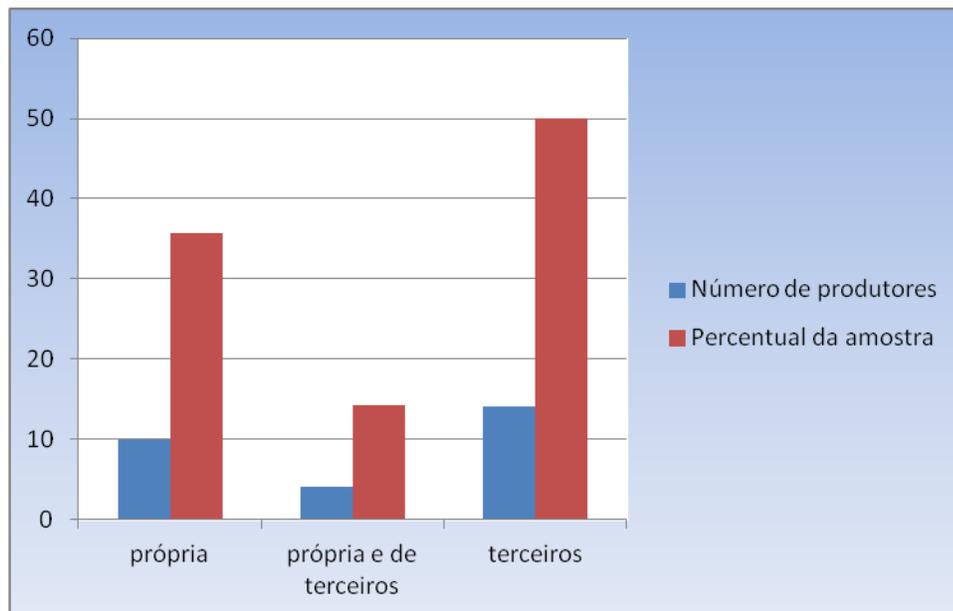
**Gráfico 6 - Distribuição dos produtores em relação ao domínio de terras**

### 4.4 CAPACIDADE DE ARMAZENAGEM

Fator importante na logística, que determina a velocidade com que a colheita é efetivada, a capacidade de armazenagem é também fundamental na redução de custos (secagem e limpeza) e na determinação da autonomia do produtor quanto a quem vender a produção, visto que quando o produtor armazena na indústria dificilmente a venda não é efetivada ao armazenador. Em

função dos custos de armazenagem, limpeza e secagem, e transporte na maioria das vezes é inviável ao produtor tirar o produto da empresa beneficiadora para a qual o produto foi levado após a colheita.

Pode ser visto no Gráfico 7 que a maioria dos produtores não possuem estrutura de armazenagem própria, 50 % utilizam somente serviços de terceiros e mais 14 % possuem estrutura de armazenamento mas não suficiente para toda a sua produção.



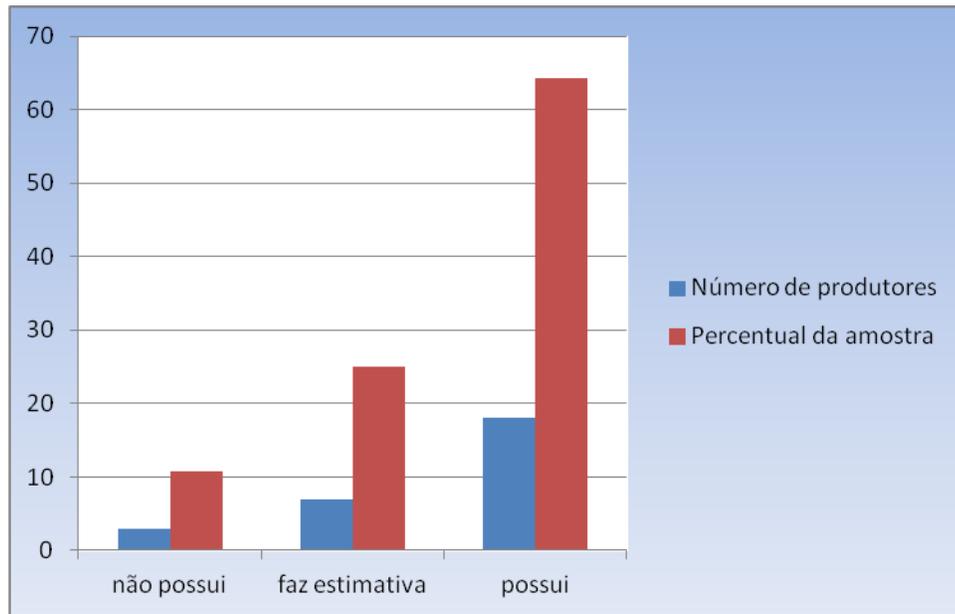
**Gráfico 7 - Distribuição dos produtores quanto à autonomia em armazenagem**

#### 4.5 CONTROLE DE CUSTOS

Importante para determinar a rentabilidade do negócio o controle dos custos informa ao produtor por quanto deverá vender a sua produção para cobrir as despesas e dar lucro.

Apesar de ser o básico de qualquer atividade o Gráfico 8 mostra que nem todos os produtores preocupam-se em manter um controle rigoroso das contas. Como pode ser observado, cerca de 35% não possuem ou somente fazem uma estimativa dos custos, sendo uma atividade que exige despesas quase que diárias, como por exemplo a manutenção de máquinas e deslocamentos até a lavoura/residência, é difícil o produtor através de estimativas saber o quanto realmente gastou para produzir.

O Gráfico 8 demonstra que o produtor, ou a maioria destes, age em conformidade ao citado por Kotler (apud Zylbersztajn e Neves, 2000, p. 109), este enumera como uma das etapas da precificação do produto como sendo “determinar claramente seus custos fixos e variáveis”.



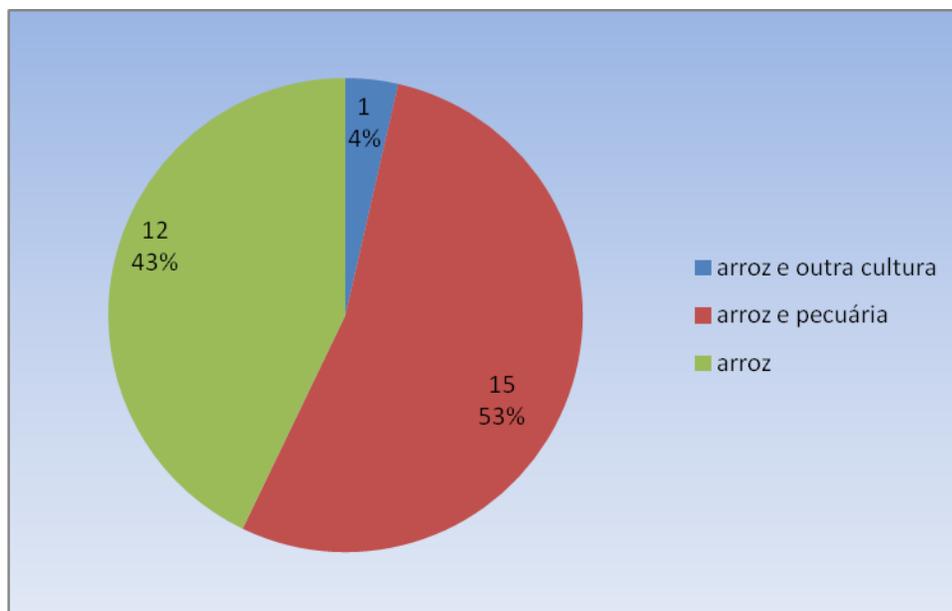
**Gráfico 8 - Distribuição dos produtores em relação ao controle dos custos de produção**

#### 4.6 SISTEMAS DE PRODUÇÃO

Os produtores que possuem mais de uma atividade, mesmo que o carro-chefe da propriedade continue sendo o arroz, seja plantando mais de uma cultura ou fazendo a integração lavoura-pecuária possuem mais recursos para escapar de dificuldades setoriais, pois possuem, além de dificilmente as duas atividades estarão concomitantemente em crise, diferentes períodos de entradas de caixa o que não impõe a venda dos produtos a qualquer preço, influenciando diretamente no processo de tomada de decisão quanto a época da comercialização. Apesar do Gráfico 9 demonstrar que a maioria dos agricultores também são pecuaristas, é significativa a participação do arroz como única atividade, com percentual de 43 % dos produtores, e esta concentração na atividade em épocas de crise do setor arrozeiro acarreta grandes prejuízos na economia global do município. Hasse (2011) cita que Luiz Fernando Mainardio, Secretário da

Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul, durante a EXPOINTER 2011 sugere que uma forma de buscar soluções estruturais para a crise do arroz é a possibilidade do produtor trabalhar com outras culturas. Porém, em função do tipo de solo, de difícil drenagem, a região de Santa Vitória do Palmar está fora da recomendação do Secretário, por não haver variedades de outras culturas que encontrem condições favoráveis de produção. Desenvolvida por apenas 1% dos produtores a soja ainda é incipiente na região, conforme o Gráfico 9, sendo que a principal atividade desenvolvida em parceria com o arroz ainda é a pecuária.

Para Megido e Xavier (1995), o plano de marketing começa com a definição dos objetivos que diferem de produtor para produtor e segundo os mesmos autores os produtores para atingir os seus objetivos podem escolher como estratégia a “monocultura ou policultura”. A escolha de um ou outro pode acarretar diferenças tais como: com a policultura o produtor pode ter um aproveitamento melhor do parque de máquinas e melhor uso do solo com rotação de culturas, por outro lado com a monocultura, o produtor pode se especializar e utilizar técnicas de condução de lavoura que não seriam possíveis se houvesse integração com outra atividade.

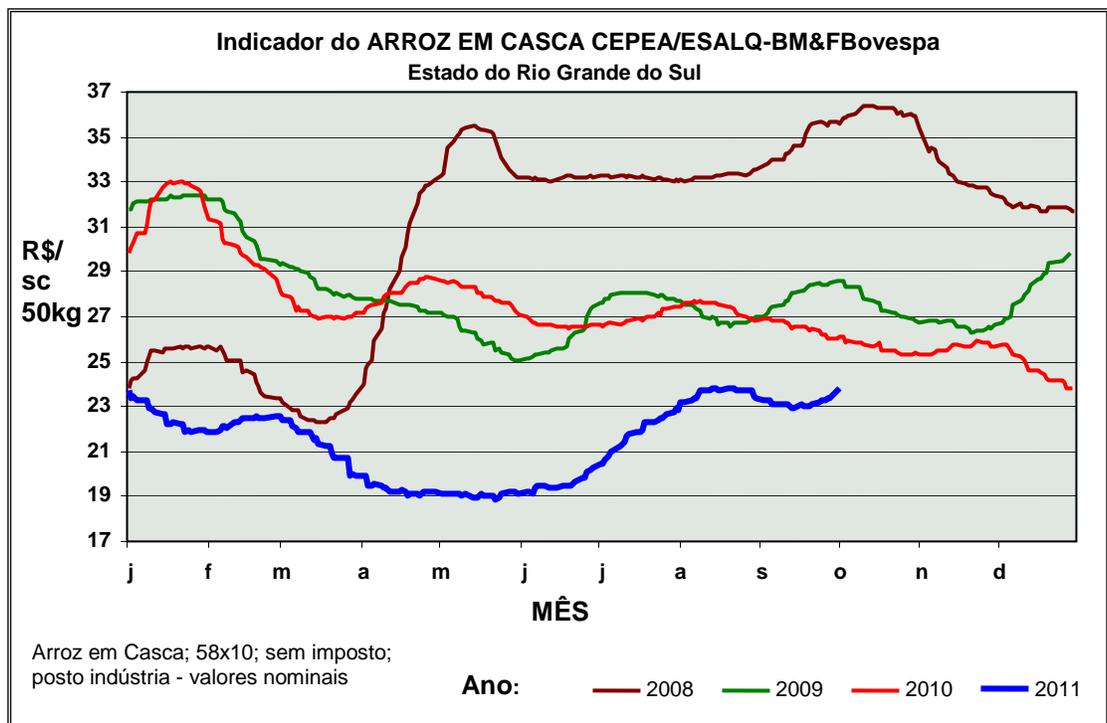


**Gráfico 9 - Distribuição dos produtores em relação ao sistema de produção adotado**

#### 4.7 ÉPOCA DE COMERCIALIZAÇÃO

Outro fator que determina a lucratividade é o período da venda da produção. A questão é se o produtor está pressionado para efetuar a venda após a colheita para fazer frente aos compromissos ou pode esperar até o preço melhorar, geralmente logo após a safra o preço do produto em função da maior oferta sofre desvalorização. Observa-se essa tendência de baixa através do Gráfico 10, exceção dada pelo ano de 2008 que foi influenciado pelo preço do produto no mercado mundial, segundo Perozzi (2009):

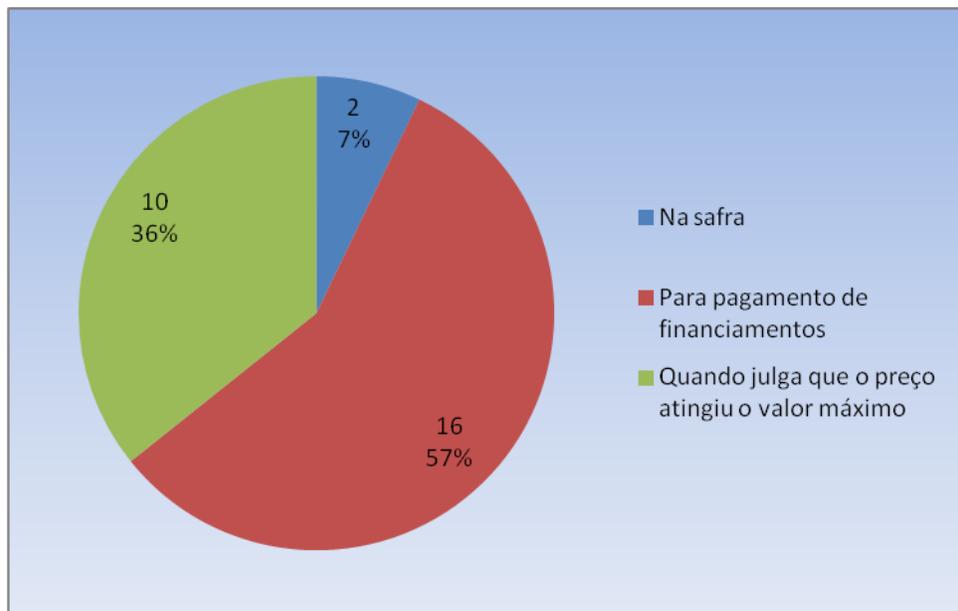
Essa elevação dos preços foi em função foi em grande parte um reflexo do movimento dos preços internacionais do cereal. O trimestre abril/maio/junho foi de pico histórico nos preços de exportação do arroz beneficiado nos principais fornecedores globais em função da problemática oferta de alimentos no mercado internacional. A alta dos preços mundiais do arroz levou grandes países exportadores a impor medidas restritivas à exportação, visando proteger seus mercados domésticos, o que conferiu sustentação às cotações internacionais durante todo o ano de 2008.



**Gráfico 10 - Variação de preço do arroz pago ao produtor**  
Fonte: CEPEA/ESALQ

Através do Gráfico 11 se verifica que somente 36 % dos produtores conseguem reter a produção e tentar obter uma receita maior através da venda em um momento propício, os outros correm o risco das flutuações de preço que o mercado os impõe. A maior motivação para vender a produção são os financiamentos que o produtor necessita pagar, sendo estes o custeio da lavoura e investimentos.

O índice de 57% dos produtores vendendo a produção para pagar os financiamentos, independente do preço, demonstra a descapitalização do setor, no qual boa parte dos produtores não possui recursos próprios para aguardar um possível aumento no preço do produto.



**Gráfico 11 - Momento no qual o produtor comercializa a safra**

#### 4.8 DESTINO DAS VENDAS

O Gráfico 12 demonstra uma concentração das vendas às empresas da região, aqui considerado Rio Grande, Pelotas, Camaquã e Santa Vitória do Palmar como os principais locais de comercialização da produção. Observa-se através da Tabela 1 que cinco empresas entre as dez maiores beneficiadoras de arroz no Rio Grande do Sul, no ano de 2009, estão sediadas ou possuem filiais nas cidades antes citadas, sendo que as duas primeiras são responsáveis por 20,90 % de tudo o que é beneficiado no Rio Grande do Sul. As outras empresas relacionadas são

Nelson Wendt & Cia Ltda, Camaquã Alimentos Ltda e Santa Lucia S.A. que juntas respondem por 9,40 % do mercado.

Indústria	Volume sacos 50 Kg	Percentual	Acumulado
<b>Camil Alimentos LTDA</b>	<b>12.926.808</b>	<b>12,20</b>	<b>12,20</b>
<b>Josapar - Joaquim Oliveira Participações Ltda</b>	<b>9.176.583</b>	<b>8,70</b>	<b>20,90</b>
Pirahy Alimentos Ltda.	6.457.446	6,10	27,00
<b>Nelson Wendt &amp; Cia. Ltda.</b>	<b>3.556.469</b>	<b>3,40</b>	<b>30,40</b>
Cooperativa Triticola Sepeense Ltda	3.437.225	3,30	33,60
<b>Camaquã Alimentos Ltda.</b>	<b>3.377.273</b>	<b>3,20</b>	<b>36,80</b>
Urbano Agroindustrial Ltda.	3.185.717	3,00	39,80
<b>Santa Lúcia S.A.</b>	<b>3.012.076</b>	<b>2,80</b>	<b>42,70</b>
Pileco & Cia. Ltda.	2.893.758	2,70	45,40
Cooperativa Agroindustrial Alegrete Ltda.	2.572.859	2,40	47,80

**Tabela 1 - Ranking de beneficiamento de arroz no Rio Grande do Sul**

Fonte: Instituto Rio Grandense do Arroz (2010)

Na Tabela 2 são relacionadas as cidades nas quais as dez maiores empresas beneficiadoras possuem unidades no Rio Grande do Sul.

Indústria	Localização das unidades
<b>Camil Alimentos LTDA</b>	<b>Camaquã, Santa Vitória do Palmar e Rio Grande</b>
<b>Josapar - Joaquim Oliveira Participações Ltda</b>	<b>Pelotas, Santa Vitória do Palmar, Itaqui, Alegrete, São Gabriel e Uruguaiana</b>
Pirahy Alimentos Ltda.	São Borja
<b>Nelson Wendt &amp; Cia. Ltda.</b>	<b>Pelotas</b>
Cooperativa Triticola Sepeense Ltda	Formigueiro, Restinga Sêca, São Pedro, São Sepé e Vila Nova do Sul
<b>Camaquã Alimentos Ltda.</b>	<b>Camaquã</b>
Urbano Agroindustrial Ltda.	São Gabriel
<b>Santa Lúcia S.A.</b>	<b>Camaquã</b>
Pileco & Cia. Ltda.	Alegrete
Cooperativa Agroindustrial Alegrete Ltda.	Alegrete

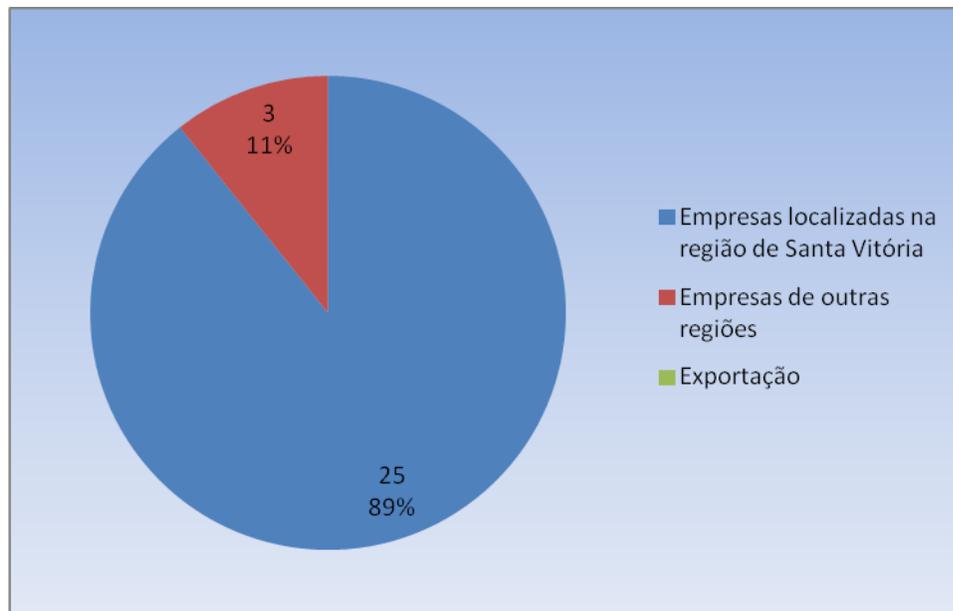
**Tabela 2 - Locais das unidades das empresas beneficiadoras**

Fonte: Instituto Rio Grandense do Arroz (2010)

Temos neste caso muitos vendedores para poucos compradores, principalmente na safra, caracterizando assim um Oligopsônio, visto neste trabalho na seção 2.2., situação na qual a

concorrência é imperfeita do lado da demanda com a conseqüente desvalorização do produto. Ainda, nenhum produtor informou como venda principal a exportação.

Essa concentração das vendas para empresas da região pode ser explicada pelos motivos já citados na seção 4.4., isto é, a carência que o produtor possui de locais de armazenagem, utilizando em sua maioria armazéns de terceiros.



**Gráfico 12 - Destino das vendas de arroz**

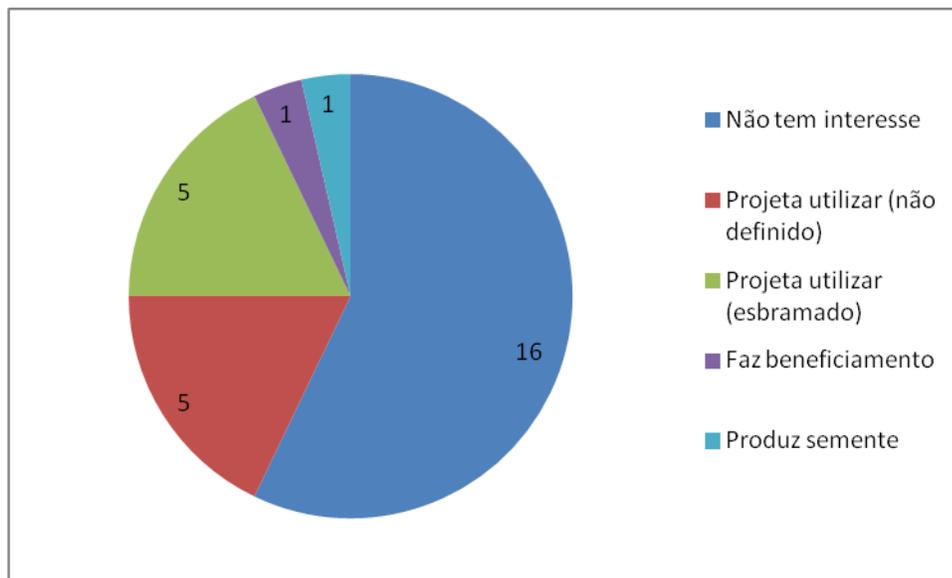
#### 4.9 AGREGAÇÃO DE VALOR À PRODUÇÃO

Este item do questionamento ao produtor é relativo à adição de um processo a produção de forma que a mesma ganhe valor, este pode ser através: (a) da venda do produto como semente; (b) do registro de Denominação de Origem; (c) do beneficiamento; (d) da venda de arroz esbramado; ou (e) de qualquer outro meio que o produtor já realizasse ou tivesse intenção em realizar, este foi deixado como uma pergunta aberta.

Através do Gráfico 13 é visto que a maioria dos agricultores não tem interesse no envolvimento em algo maior que somente a produção do arroz. Cerca de 57 % responderam que não projetam agregar valor a produção.

Ainda, dentre os produtores 17,86 % pensam em utilizar algum mecanismo mas não possuem definição sobre o que fazer e outros 17,86 % responderam que pensam na possibilidade de venda de arroz esbramado. Somente dois produtores já fazem algo no sentido de agregar valor: um produz sementes com a venda direcionada para produtores da região e outro faz beneficiamento do arroz, basicamente este presta serviço descascando o arroz para uma empresa.

A gestão da propriedade rural apreçoada por Zuin e Queiroz (2006, p. 169), referenciado na seção 2.4 deste trabalho, considera que a agregação de valor é uma das ações em busca da competitividade, porém a pesquisa mostrou que a idéia não é compartilhada pela maioria dos produtores.



**Gráfico 13 - Interesse em agregar valor à produção**

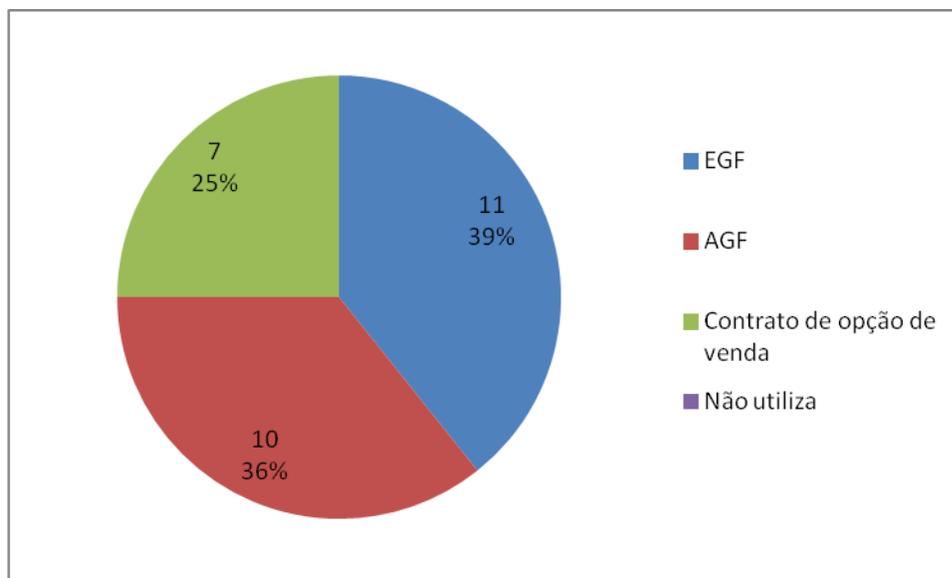
#### 4.10 MECANISMOS DE COMERCIALIZAÇÃO

O Gráfico 14 mostra uma equidade entre os mecanismos que o produtor utiliza para não vender a produção com preço aviltado. Cabe ressaltar que foi considerado na pesquisa o meio que o produtor mais utilizou, de forma que nada impede do produtor ter utilizado os três mecanismos. Ainda, em relação à pergunta endereçada aos produtores salienta-se que todos utilizam um ou outro mecanismo.

É importante considerar que o uso de determinado mecanismo ou a venda direta da produção no mercado passa pelo processo de tomada de decisão do produtor e que, para minimizar os riscos, este deve cercar-se do maior número possível de informações.

Analisando-se o Gráfico 10 observa-se o quão imprevisível pode ser o mercado do arroz e o quanto pode trazer prejuízo ao produtor. Supondo-se, por exemplo, que o produtor decidisse em maio de 2010, quando o preço estava a R\$ 29,00/saco, fazer um EGF (prazo de 6 meses e juros de 6,75%) esperando que o preço retomasse o valor de R\$ 33,00 observado em fevereiro. Passados 6 meses, em novembro de 2010, o valor do arroz seria de R\$ 25,00/saco e acarretaria um prejuízo ao produtor de R\$ 4,00/saco e mais os juros pagos pela operação.

Cabe citar novamente a Harvard Business Review (2001, p. 159): “[...] vários traços da natureza humana podem facilmente encobrir nossa tomada de decisão intuitiva. Uma armadilha potencial é nossa tendência para ver padrões onde eles não existem” e Batalha (1997, p.55) “a escolha do mecanismo de comercialização não é aleatória, sua escolha responde a um critério de eficiência econômica”.



**Gráfico 14 - Mecanismos de comercialização utilizados**

#### 4.11 PLANEJAMENTO DA ÁREA A SER PLANTADA

Um dos principais dilemas dos produtores, que influi diretamente o volume de produto no mercado e, conseqüentemente, no preço de comercialização, é definir que área deverá ser plantada.

A pergunta direcionada aos produtores possuía três alternativas fechadas (as primeiras vistas na legenda do Gráfico 14) e uma em aberto para que pudessem explicitar o seu caso em particular. Pela variedade de respostas pode-se ver o quão complexa é esta definição, através de uma análise do gráfico pode-se ter resposta para a indagação que se faz quando o setor está ruim: por que não sair da atividade? Arrendamentos e financiamentos foi o que responderam 32 % dos produtores, muitos dos quais não podem sequer diminuir a área em função das responsabilidades assumidas. Para estes produtores não importa a conjuntura do setor ou a macroeconomia, não tem outra solução a não ser plantar.

Para 25% dos produtores a visão macroeconômica é imprescindível para determinar os rumos da propriedade, considerando por exemplo:

- a) Estoque de passagem: apontado como um dos entraves para a próxima safra em função do seu alto volume. Comparando-se o mês de outubro de 2009 com o de 2010 os estoques públicos no estado aumentaram em 218.153 toneladas (Instituto Rio Grandense do Arroz, 2011);
- b) Produção do MERCOSUL: principal porta de entrada de arroz importado. Segundo o site Planeta Arroz (2011) a intenção da Argentina é de aumentar sua produção em 129 % até o ano de 2020.

De número considerável, 25% da amostra, há também agricultores que determinam a próxima área em função do preço praticado na safra passada, isto é, projetam a produção que virá fundamentados somente no preço de venda de sua última comercialização.

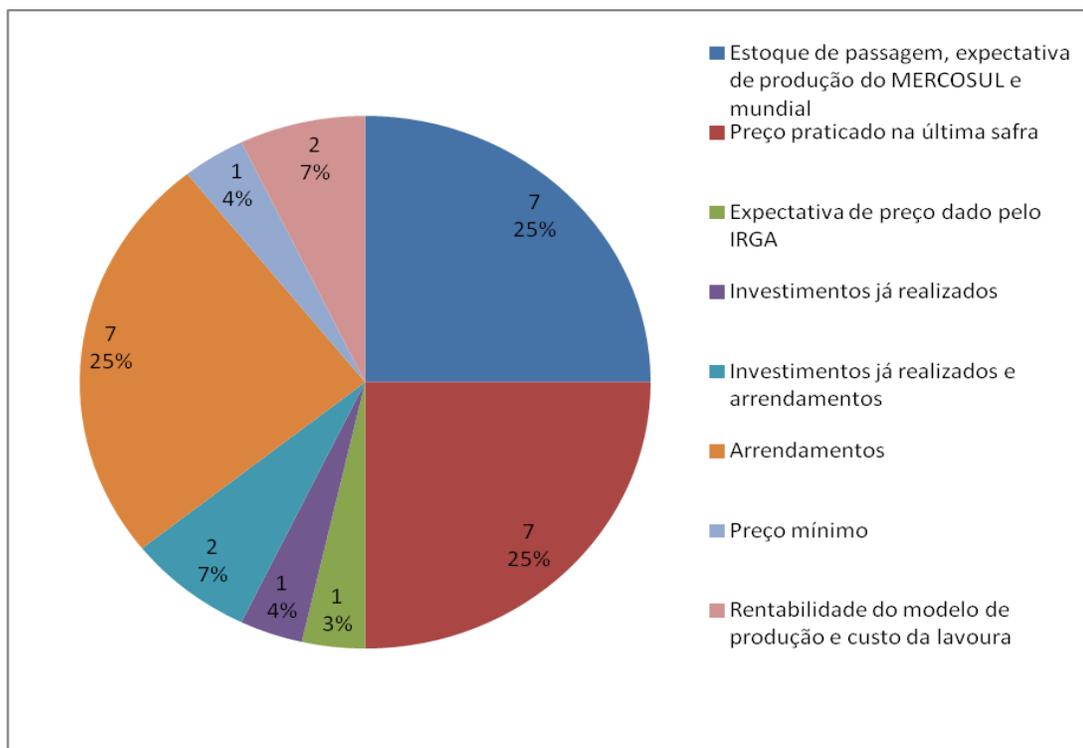
Em número reduzido aparece um produtor que observa as informações do IRGA e um que determina a sua área em função do preço-mínimo (este em função da perspectiva de AGF).

Também, em número reduzido, dois produtores responderam que a área é determinada por “Rentabilidade do modelo de produção e custo da lavoura”, estes produtores se aproximam do

apresentado anteriormente para a definição do processo de tomada de decisão no qual este visa de forma racional atingir a objetivos, ou, conforme cita Rodrigues et al.(2005, p. 25) :

O processo de tomada de decisão é uma tentativa racional, de atingir os objetivos propostos, fazendo parte integralmente das tarefas de planejamento, direção, controle e organização.

Estes últimos para alcançar sucesso na atividade cercam-se de todas as informações disponíveis de mercado como também analisam seus custos.



**Gráfico 15 - Informações consideradas para determinação da área cultivada**

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi desenvolvido pelo interesse de entender como o produtor de arroz, de Santa Vitória do Palmar, conduz a sua atividade no sentido da administração da propriedade como um todo. O agricultor visto como empresário rural, para ter sucesso, não basta saber preparar a terra, plantar e colher, para obter lucro há de ter outras capacidades como a eficiência nas tomadas de decisão e buscou-se conhecer qual é o mecanismo utilizado para esse fim.

Foram confirmados, através da pesquisa, os dados disponibilizados por alguns órgãos oficiais quanto à competência do produtor relacionada à produção. As culturas são altamente dependentes das condições climáticas e apesar disso o produtor consegue altas produtividades, se fosse considerado somente o lado da produção certamente o produtor não teria problema quanto à rentabilidade do setor na qual atua.

Percebeu-se que no processo de tomada de decisão o produtor não se vê integralmente livre para tomar este ou aquele caminho, de certa forma há um encaminhamento da tomada de decisão em função da estrutura fundiária, da capacidade de armazenamento e da necessidade de venda do produto para pagar os compromissos (durante a época de comercialização). O processo de comercialização, objetivo principal deste trabalho, é diretamente relacionado a estes fatores, a estrutura fundiária influencia a área plantada e esta influencia o preço do produto, a falta de unidade de armazenamento pode determinar para quem vender e por fim o pagamento dos compromissos dita quando vender.

Pelos resultados verifica-se que a comercialização possui alta dependência das empresas locais. Do total das vendas realizadas na região 89 % são direcionadas a estas, influenciadas principalmente pelo serviço de limpeza e armazenagem que prestam ao agricultor e pelo transporte do produto (quanto menor é o valor do arroz maior é o custo relativo), e também a dependência da venda da produção para pagamento dos financiamentos nas datas apazadas.

Dentro de uma atividade na qual as variáveis são diversas o produtor não pode deixar de ter controle naquilo que lhe é possível determinar, como os custos de produção. Para ter sucesso o produtor deve equiparar-se a uma empresa que compra insumos, através deste produz um determinado bem e por fim o vende por um valor levando em consideração os custos e compatível com a rentabilidade esperada, não basta ao agricultor conhecer somente como produzir, é fundamental saber comercializar o seu produto.

Quanto ao processo de gestão da propriedade o produtor pode avançar bastante, em diversos setores agregar valor ao produzido pode alavancar o resultado final, assim como projetar a safra vindoura requer mais que um simples olhar no passado para determinar o preço que poderá ter no futuro, basta para isso olhar o Gráfico 10.

Quanto ao sistema de produção não há como dizer se os produtores que praticam a monocultura do arroz estão certos ou errados, visto que há forte dependência das condições de domínio de terras, das próprias características do solo e dos recursos necessários para implementação de uma nova atividade, deve ser analisado caso a caso, este estudo não possui dados suficientes para chegar a este tipo de conclusão.

Para as instituições financeiras este trabalho mostra um dos gargalos que impossibilitam um aumento da rentabilidade do arroz irrigado e pode ser visto como uma oportunidade de negócios visto que os produtores rurais necessitam de investimentos em armazenagem.

Em um setor no qual as forças de mercado são altamente desfavoráveis ao produtor rural este trabalho buscou também servir de contribuição para futuros estudos que permitam ao produtor equilibrar esse jogo de forças.

Como uma possível limitação deste trabalho aponta-se o número de entrevistados. Em função dos produtores estarem envolvidos com a preparação de terras para o plantio e das distâncias até as propriedades a amostra ficou com o percentual de 40% dos orizicultores da carteira de crédito da instituição financeira.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Antonio Paula. **Comercialização de Arroz em Casca na Região de Itaqui-RS.** UFRGS: Santa Maria, 2000

BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão Agroindustrial.** São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Plano Agrícola e Pecuário 2010-2011.** Disponível em: <[http://www.agricultura.gov.br/arq\\_editor/file/MAIS%20DESTAQUES/Plano%20Agr%C3%ADcola%20e%20Pecu%C3%A1rio%202010-2011.pdf](http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/MAIS%20DESTAQUES/Plano%20Agr%C3%ADcola%20e%20Pecu%C3%A1rio%202010-2011.pdf)>.

Acesso em: 19 set. 2011.

CEPEA/ESALQ – **AGROMENSAL - Informações de mercado.** Disponível em: <[http://www.cepea.esalq.usp.br/agromensal/2011/09\\_setembro/Arroz.htm](http://www.cepea.esalq.usp.br/agromensal/2011/09_setembro/Arroz.htm)>. Acesso em: 23 out. 2011.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO - CONAB – **Acompanhamento da Safra Brasileira, Grãos, Safra 2010/2011,** Sexto Levantamento, Março/2011. Disponível em: <[http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/11\\_03\\_10\\_09\\_03\\_02\\_boletim\\_marco-11%5B1%5D..pdf](http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/11_03_10_09_03_02_boletim_marco-11%5B1%5D..pdf)>. Acesso em: 23 abr. 2011.

EMBRAPA – **Cultivo do Arroz Irrigado no Brasil - EMBRAPA** Clima Temperado, Sistemas de Produção, 3, Nov. 2005. Disponível em: <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Arroz/ArrozIrrigadoBrasil/cap03.htm>>. Acesso em: 23 abr. 2011

FREITAS, H.; SACCOL A. Z. **Pesquisa Survey: um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos sobre a influência cultural e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual.** 1999. Revista Quanti & Quali. Disponível em: <[http://www.quantiquali.com.br/revista/artigos/artigo\\_metodo9\\_survey.pdf](http://www.quantiquali.com.br/revista/artigos/artigo_metodo9_survey.pdf)>. Acesso em: 12 out. 2011.

GARAY, Paulo R. **Comercialização e Competitividade na Cadeia Produtiva do Arroz: O caso de Barra do Ribeiro-RS**. UFRGS: Porto Alegre, 2000.

GOMES, Luiz Flávio A. M; GOMES, Carlos Francisco S.; ALMEIDA, Adiel T. de. **Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Tomada de Decisão**. Tradução de Eduardo Riech. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HASSE, Geraldo. **Expointer põe a crise do arroz em pratos limpos**. SUL 21. Disponível em: <<http://sul21.com.br/jornal/2011/08/expointer-poe-a-crise-do-arroz-em-pratos-limpos/#comment-20475>>. Acesso em: 22 out. 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE - **Primeiros Dados do Censo 2010**. Disponível em : <[http://www.censo2010.ibge.gov.br/primeiros\\_dados\\_divulgados/index.php?uf=43](http://www.censo2010.ibge.gov.br/primeiros_dados_divulgados/index.php?uf=43)>. Acesso em: 25 mai. 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE – **Séries Estatísticas e Séries Históricas. Agropecuária – Produção Agrícola Municipal**. Disponível em : <<http://serieestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?vcodigo=PA3&sv=83&t=lavoura-temporaria-quantidade-produzida>>. Acesso em: 15 jun. 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE – **Séries Estatísticas e Séries Históricas. Agropecuária – Produção Agrícola Municipal**. Disponível em : <<http://serieestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?vcodigo=PA01&sv=83&t=lavoura-temporaria-area-plantada>>. Acesso em: 15 jun. 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE – **Séries Estatísticas e Séries Históricas. Agropecuária – Produção Agrícola Municipal**. Disponível em : <<http://serieestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?vcodigo=PA4&sv=83&t=lavoura-temporaria-valor-da-producao>>. Acesso em: 15 jun. 2011.

INSTITUTO RIO GRANDENSE DO ARROZ - IRGA - **O Arroz no Rio grande do Sul.** Lavoura Arrozeira, Porto Alegre, vol. 58, nº. 452. Fev. 2010.

INSTITUTO RIO GRANDENSE DO ARROZ - IRGA . **Ranking beneficiamento de arroz no Rio Grande do Sul em 2009.** Lavoura Arrozeira, Porto Alegre, vol. 58, nº. 454. Set. 2010.

INSTITUTO RIO GRANDENSE DO ARROZ - IRGA. **Denominação de Origem:** Arroz do Litoral Norte garante maior qualidade ao consumidor. Lavoura Arrozeira, Porto Alegre, vol. 58, nº. 455. Dez. 2010.

INSTITUTO RIO GRANDENSE DO ARROZ - IRGA. **Área, Produção e Produtividade.** Disponível em : <[http://www.irga.rs.gov.br/uploads/anexos/1299787796Area\\_Producao\\_e\\_Produtividade.pdf](http://www.irga.rs.gov.br/uploads/anexos/1299787796Area_Producao_e_Produtividade.pdf)>. Acesso em: 28 abr. 2011

IRGA - Instituto Rio Grandense do Arroz. – **Série histórica dos estoques públicos - Arroz.** Disponível em : < [http://www.irga.rs.gov.br/uploads/anexos/1290428522Estoques\\_Publicos\\_e\\_Privados.pdf](http://www.irga.rs.gov.br/uploads/anexos/1290428522Estoques_Publicos_e_Privados.pdf) >. Acesso em: 23 out. 2011

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – São Paulo: Prentice Hall, 2000

MARQUES, Pedro V.; AGUIAR, Danilo Rolim D. de. **Comercialização de Produtos Agrícolas.** São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1993.

MEGIDO, José Luiz T.; XAVIER, Coriolano, **Marketing & Agribusiness.** São Paulo: Atlas, 1995.

PLANETA ARROZ. **Argentina quer aumentar a produção de arroz em 129% até 2020.** out. 2011. Disponível em: <[http://www.planetaarroz.com.br/site/noticias\\_detalhe.php?idNoticia=10184](http://www.planetaarroz.com.br/site/noticias_detalhe.php?idNoticia=10184)>. Acesso em: 23 de out. 2011.

PEROZZI, Mariana. **2008: preços no varejo atingem maior nível dos últimos anos.** Planeta Arroz. março 2009. Disponível em: <[http://planetaarroz.com/site/artigos\\_detalhe.php?idArtigo=46](http://planetaarroz.com/site/artigos_detalhe.php?idArtigo=46)>. Acesso em: 23 de out. 2011

RODRIGUES, Eloise Caroline *et al.* **Tomada de decisão em investimentos.** PUC do Paraná: Curitiba, 2005.

ZUIN, Luis Fernando S.; QUEIROZ, Timóteo R. (Org.). **Agronegócios – Gestão e Inovação.** São Paulo: Saraiva, 2006.

ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos F. (Org.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares.** São Paulo: Pioneira, 2000.

**ANEXO A - QUESTIONÁRIO APLICADO**

- a) Tamanho da área cultivada (ha).  
 até 100  
 101 a 200  
 201 a 300  
 acima de 300
- b) Estrutura fundiária, cultivada em área:  
 própria  
 terceiros  
 própria e de terceiros
- c) Unidade de armazenamento:  
 própria  
 terceiros  
 própria e de terceiros
- d) Controle dos custos de produção  
 não possui controle  
 faz uma estimativa do quanto gasta  
 possui controle de tal forma que pode determinar o custo por hectare
- e) Sistema de produção estabelecido:  
 somente arroz  
 arroz e outra cultura  
 arroz e pecuária
- f) A comercialização da maior parte da safra é normalmente realizada:  
 na safra  
 para pagamento dos financiamentos  
 quando julga que o preço está no valor máximo
- g) A venda da produção é direcionada:  
 para empresas da região  
 para exportação  
 para empresas localizadas fora da região  
 outras \_\_\_\_\_
- h) Agregação de valor à produção (como por exemplo: venda de arroz esbramado):  
 Utiliza. Qual. \_\_\_\_\_  
 Pensa em utilizar. Qual \_\_\_\_\_  
 Não possui interesse
- i) Para a comercialização utiliza algum mecanismo como:  
 AGF

- EGF
- Contrato de opção
- Não utiliza

- j) Para planejamento da área plantada é considerado(a) :
- estoque de passagem, expectativa da produção dos países do MERCOSUL e produção mundial
  - preço de mercado da última safra
  - expectativa de preço dado pelo IRGA
  - outras \_\_\_\_\_

- k) Média de produtividade alcançada:
- 6501-7000 Kg/ha
  - 7001-7500 Kg/ha
  - 7501-8000 Kg/ha
  - 8001-8500 Kg/ha
  - outras \_\_\_\_\_