

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA  
EMPRESARIAL**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO MERCADO DO  
ARROZ O CASO COTRISEL**

**ARTIGO CIENTÍFICO**

**Vagner Vili Seibert**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2007**

# **ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO MERCADO DO ARROZ O CASO COTRISEL**

**por**

**Vagner Vili Seibert**

**Artigo científico no Curso de Especialização do Departamento de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Controladoria Empresarial**

**Orientador: Prof. Gilberto Brondani**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2007**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Departamento de Ciências Contábeis  
Especialização em Controladoria Empresarial**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova o Artigo Científico

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO MERCADO DO ARROZ O CASO  
COTRISEL**

elaborado por  
**Vagner Vili Seibert**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Controladoria Empresarial**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Gilberto Brondani, Msc.**  
(Presidente/Orientador)

**Tânia Moura da Silva, Msc.**

**Antônio Reske Filho, Msc.**

Santa Maria, julho de 2007.

# ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO MERCADO DO ARROZ O CASO COTRISEL

Autor: Vagner Vili Seibert <sup>1</sup>  
Orientador: Prof. Gilberto Brondani <sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo visa apresentar a importância do planejamento estratégico a ser implantado na organização como forma de colaborar e otimizar ao máximo os seus resultados. Para tanto se recorreu a pesquisa descritiva na verificação da atual situação do mercado do arroz. Logo, mostrou-se necessário uma proposta de um modelo de planejamento estratégico com finalidade de incentivar e implantar a qualquer momento novos produtos de derivados de arroz no mercado, deixando então não mais apenas de depender da venda do arroz beneficiado propriamente dito. Ainda procura-se enfatizar questões relativas ao processo de gestão organizacional, meios de administrar as organizações e como planejar estrategicamente para obter bons resultados, onde o planejamento estratégico independente do tipo de organização a que se destina, foi figurado segundo a bibliografia pesquisada como uma ferramenta decisiva ao processo de gestão.

Palavras-chaves: Gestão ; planejamento estratégico ; organizações

## ABSTRACT

*In this article, one aims to present the importance of the introduction of strategic planning in an organization as a way of collaborating to the optimization of its results. Therefore, one resorted to a descriptive research in order to verify the actual situation of the rice market. Thus, it was necessary to propose a pattern of strategic planning, with the purpose of stimulating the introduction of new derived from rice products in the market, in order to one does not depend on the sale of processed grains exclusively. Besides, one aims to emphasize some questions related to the process of organizational management, such as ways of administrating organizations and planning it strategically to obtain positive results. This way, according to the consulted bibliography, strategic planning, independently of the institution to which it is destined, is conceived as a decisive tool in the management process.*

*Keywords: Management; Strategic Planning; Organizations*

<sup>1</sup> Especialista em Controladoria Empresarial – UFSM/RS. E-mail: [vagner@cotrisel.com.br](mailto:vagner@cotrisel.com.br)

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia da Produção – UFSM/RS, Prof. Do Depto de Ciências Contábeis UFSM/RS. E-mail: [brondani@csh.ufsm.br](mailto:brondani@csh.ufsm.br)

## INTRODUÇÃO

Muito se fala em planejamento estratégico. Nas organizações de uma maneira geral ainda se pode encontrar uma série de interpretações em relação a esta ferramenta da administração.

O planejamento estratégico, que se tornou o foco das atenções da alta administração das empresas, volta-se para as medidas positivas que a empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente. Empresas de todos os tipos, mas ainda em minoria, estão chegando à conclusão de que essa atenção sistemática à estratégia é uma atividade muito proveitosa.

As razões dessa atenção crescente à estratégia empresarial são muitas, algumas mais evidentes que outras. Dentre as causas mais importantes do crescimento recente do planejamento estratégico, pode-se citar que os ambientes de praticamente todas as empresas mudam com uma surpreendente rapidez. Essas mudanças ocorrem nos ambientes econômicos, sociais, tecnológicos, políticos e no seu próprio mercado. A empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir se ajustar à conjuntura, e o planejamento estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência.

Esta ferramenta é um instrumento que força, ou pelo menos estimula, os administradores a pensar em termos do que é importante ou relativamente importante, e também a se concentrar sobre assuntos de relevância.

O mais importante na utilização do planejamento estratégico é o seu estreito vínculo com a administração estratégica nas organizações. Não se pode tratar isoladamente o planejamento estratégico sem entrar no processo estratégico, contribuindo assim de forma mais eficaz com a gestão dos administradores na obtenção dos seus resultados.

Busca-se então neste artigo, o estudo sobre o modelo de planejamento estratégico na COTRISEL em relação a produção de novos produtos de derivados de arroz que poderão ser implantados nesta organização e que servirá como base futura para a viabilização da empresa no seu ambiente externo que é a própria venda do arroz beneficiado.

## ORGANIZAÇÕES

A presença das organizações atualmente é fundamental. É o que afirma Gibson (1981, p. 23) "a nossa sociedade desenvolveu-se graças à criação de organizações especializadas que fornecem bens e serviços de que ela precisa". Assim elas existem para alcançar metas que serão mais facilmente atingidas por meio da ação conjunta de indivíduos.

O processo de desenvolvimento das organizações conforme Chiavenato (2000) "iniciou com base em elementos naturais, logo após, esses elementos sofreram transformações pelo trabalho, então se passou a empregar o capital como fator básico da vida social, e dessa maneira surgiram as organizações, resultantes da união dos elementos natureza, trabalho e capital".

A maioria dos autores relaciona o início das organizações com o próprio surgimento da vida, pois, os indivíduos perceberam que não conseguiriam obter tudo que necessitavam sozinhos. Dessa forma para atingirem suas metas, passaram a se reunir, primeiramente em famílias, depois em tribos e unidades políticas, e após um longo processo de evolução, hoje, encontramos modernas e gigantescas organizações.

Para Chiavenato (2000, p. 346) "a sociedade moderna e industrializada é uma sociedade de organizações, das quais o homem passa a depender para nascer, viver e morrer". Ainda ressalta que as organizações possuem características diferenciadas entre si.

Enfatizando a idéia de que as organizações não são todas iguais, afirma Daft (1999, p. 15) que "muitos problemas ocorrem quando todas as organizações são tratadas como iguais, o que acontecia com os princípios administrativos e com abordagens burocráticas que tentavam projetar todas as organizações da mesma forma".

Pelo fato de constituírem-se da ação conjunta de indivíduos, as organizações além de fornecer bens e serviços à sociedade, também representa o ambiente onde as pessoas passam a maior parte de seu tempo. Para Gibson (1981) "as organizações não estão presentes apenas na sociedade, mas também na vida particular das pessoas".

Pelo fato das pessoas representarem um recurso comum em todas as organizações, tem ganhado destaque cada vez maior a questão dos recursos

humanos, essa tem o papel de ativar o desenvolvimento da capacidade humana, oferecendo oportunidades de crescimento pessoal ao empregado e obtendo para si contribuições criativas e inteligentes.

O fato das mudanças ocorrerem rapidamente em todos os ambientes, ocasiona o surgimento de novas ondas e tendências, para enfrentar os novos desafios e assegurar o crescimento, a segurança e a sobrevivência das entidades no longo prazo, é preciso estar em sintonia com essas transformações, afirma Chiavenato e Gomes (2002) “que o administrador deve possuir visão estratégica e pensar em termos de totalidade, ou seja, possuir um foco sistêmico”.

A palavra sistema segundo Chiavenato (2000) “representa um conjunto de elementos interligados que formam um todo com características próprias que não são encontradas em nenhum dos elementos isolados. É integrado por partes ou unidades relacionadas entre si, que trabalham conjuntamente para alcançar uma série de objetivos. Destaca-se ainda que um sistema pode ser dividido em subsistemas”.

Para Tachizawa e Rezende (2000, p. 125) "o enfoque sistêmico permite que a organização analise o meio ambiente, definindo o cenário provável, de longo prazo, a partir do qual os objetivos institucionais e as respectivas estratégias para atingi-las serão delineados".

Como exposto anteriormente, algo importante a ser considerado nas organizações consiste em analisar sua diversidade, bem como identificar o ambiente a qual ela está inserida, para dessa forma administrá-las adequadamente. Considerando esses fatores é importante citar que as organizações podem ser classificadas segundo o objetivo a que se destinam em lucrativas e sem fins lucrativos. As organizações lucrativas visam o lucro, o ganho de capital para expandirem, ao passo, que as sem fins lucrativos objetivam o bem estar de parte da população.

Conforme Bethem (1999), “as organizações são constituídas por várias partes inter-relacionadas e interdependentes, nas quais há uma interação da organização com o seu ambiente exterior, caracterizando a busca da satisfação de alguma necessidade”. Esse ato pode ser definido como uma ação, usada para o atendimento de objetivos, os quais, somente existem em razão do processo de planejamento e pelo qual haverá um responsável.

## **GESTÃO ORGANIZACIONAL**

As mudanças ocorrem em ritmo acelerado, podendo derivar de influências sociais, políticas, econômicas ou tecnológicas. É necessário que haja uma adaptação a essas mudanças para que as organizações possam sobreviver, pois o ambiente é imprevisível e instável. Uma situação considerada excelente pode passar a ser péssima quando a conjuntura muda. Pequenos eventos podem ter efeitos gigantescos, o que Richard (1999) chama de “efeito borboleta” e que representa algo relevante para os administradores.

Cada organização está inserida em um ambiente, com o qual ela interage, e Gibson (1981) afirma que “para essa interação ocorrer é fundamental que o administrador considere as forças ambientais em suas decisões diárias, afinal, a boa gestão é essencial para o sucesso de qualquer organização”.

Assim como uma forma de orientar as organizações, há a necessidade do processo de gestão definido como um conjunto de atividades e funções que envolvem pessoas e recursos necessários para se atingir os objetivos organizacionais. Ela é eficaz quando atinge esses objetivos e eficiente quando há um mínimo de perda de recursos, fazendo o melhor uso possível dos insumos financeiros, de tempo, de materiais e de pessoas.

Toda organização pretende manter um processo de crescimento, e segundo Tachizawa e Rezende (2000, p. 3) “a função do administrador é a de atuar na gestão do processo de crescimento da organização, atuação essa que se consubstancia e se corporifica mediante a tomada de decisão”. A capacidade das organizações de ter hoje um desempenho eficaz, depende das decisões que foram tomadas no passado, mas acima de tudo, as decisões que tomam hoje modelam suas opções no futuro.

O desenvolvimento das organizações é guiado pelas decisões dos administradores, e para Gibson (1981, p. 25) “se nossa sociedade tem grande necessidade de organizações bem administradas, concluímos que os administradores é um recurso social muito importante”.

Dessa maneira toma-se necessário analisar a responsabilidade e o comprometimento dos dirigentes com a construção do futuro da organização, conforme descreve Costa (2002, p. 9) “cada profissional tem pensamentos atitudes e



comportamentos próprios quanto a sua responsabilidade em relação à visão de futuro de sua organização".

A falta de responsabilidade e comprometimento, pode representar um obstáculo ao desenvolvimento das organizações, pois as formas de agir, decidir, fixar prioridades, dar ordens, acompanhar resultados, promover ou premiar o desenvolvimento dos funcionários e colaboradores é fator determinante ao sucesso organizacional.

Como os gerentes são responsáveis pelo projeto dos processos, eles precisam criar sistemas para planejar seu trabalho, gerenciando pessoas e monitorando as realizações. Para isso muitos deles gastam expressivamente seu tempo projetando a organização, atualizando velhos processos, estabelecendo novos procedimentos, reorganizando a estrutura e estabelecendo mecanismos de coordenação.

A idéia de gestão como obstáculo é completado pela afirmação de Costa (2002), "que estabelece a postura dos dirigentes como objeto de interferência direta na metodologia de trabalho adotada no processo de gestão, representando muitas vezes um obstáculo para as empresas, os quais, ocorrem sobretudo quando envolvem transformações culturais, de postura ou estrutura organizacional".

Drucker (1995) ressalta "a importância da figura de um líder, responsável por gerenciar as atividades e que possua capacidade de inovar, de renovar constantemente. O líder tem figura de destaque na realização da missão, da visão e do futuro da organização".

O trabalho de gerência deve-se adaptar a três níveis: um nível de informação, um nível intermediário, com pessoas e um nível concreto de ação. O papel desempenhado pelos gestores pode se ajustar a esses níveis, porém, devem lidar com os três níveis de forma integrada, embora o que acontece constantemente é que muitos favorecem um nível a outro. "O gerente processa informações para conduzir pessoas que, por sua vez, devem assegurar que as ações necessárias sejam executadas" (Mintzberg, 2006, p. 51).

O fato da gerência ser exercida por pessoas, pode determinar características de gestão, nas quais as pessoas têm ou adquirem em relação ao seu trabalho um conjunto de valores firmemente estabelecidos, por meio de experiências e treinamentos formam um conjunto de habilidade ou competências, pelas quais

estabelecem modelos, o que pode se definir como estilo gerencial, claramente percebido no cumprimento de suas tarefas.

Cada líder tem seu estilo de liderança, os quais são definidos por Chiavenato e Matos a (2002) em três categorias:

Liderança autocrática: é exercida de forma autoritária e centralizada, em que a decisão é tomada por um agente dominador, que provoca nas pessoas sinais de tensão, frustração e agressividade. Dessa forma, o líder é alguém temido pelo grupo.

- Liderança liberal: permite total liberdade ao grupo para tomar decisões, com intervenção mínima do líder, que ao não apresentar firmeza em seu comportamento passa a ser ignorado, prevalecendo o grupo. Tal estilo de liderança não apresenta muita qualidade no trabalho desenvolvido, não há comprometimento e gera ações individualistas.

- Liderança democrática: possui como traço marcante a comunicação, orienta e estimula a participação das pessoas, que conseqüentemente apresentam um trabalho com qualidade, há um clima de satisfação, integração, responsabilidade e comprometimento.

Esse último estilo é considerado ideal segundo a maioria dos autores pesquisados conforme Tachizawa e Rezende (2000, p. 9) "o desenvolvimento dos recursos humanos passa a ser a questão central do novo líder, que deve estimular a participação e criatividade de seu pessoal no processo decisório" , ou seja, o líder não é mais a figura que centraliza o comando, a .autoridade suprema. O líder deve utilizar ferramentas e atitudes que possibilitem a integração .com as pessoas, integração essa que deve acontecer de maneira comunicativa.

Em pequenas organizações, a maioria das pessoas obtém as informações de que precisam de maneira informal. À medida que as organizações crescem, é preciso mais esforço para garantir que as pessoas conheçam as várias partes da organização e que sejam capazes de participar das decisões. Conseqüentemente os administradores precisam desenvolver processos e sistemas de comunicação, que permitam as pessoas contribuir de maneira adequada.

Nesse contexto, destaca-se a informação como um instrumental, cabendo às lideranças aplicá-las a serviço das competências intra e intergrupais.

Para tanto se define como ideal a gestão que considera a integração tecnológica e humana, pois a informação não é algo solto e sim algo que deve ser assimilado.

Assim, destaca-se o desenvolvimento e aplicação de novas ferramentas de gestão, que apresentam traços sofisticados, desenvolvimento do trabalho em equipe, utilização e assimilação de informações, gerando, dessa forma, produtividade e qualidade. Outro componente que precisa de incentivo, é a inovação. Isso significa buscar novas idéias, reconhecendo que apesar da possibilidade delas falharem, algumas se tornarão o motor do desenvolvimento da organização.

## **O SISTEMA COOPERATIVO**

Em 21 de dezembro de 1844 no bairro de Rochdale, em Manchester ( Inglaterra), 27 tecelões e uma tecelã fundaram a "Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale" com o resultado da economia mensal de uma libra de cada participante durante um ano.

Tendo o homem como principal finalidade - e não o lucro, os tecelões de Rochdale buscavam naquele momento uma alternativa econômica para atuarem no mercado, frente ao capitalismo ganancioso que os submetiam a preços abusivos , exploração da jornada de trabalho de mulheres e crianças ( que trabalhavam até 16h) e do desemprego crescente advindo da revolução industrial.

Naquele momento a constituição de uma pequena cooperativa de consumo no então chamado "Beco do Sapo" (Toad Lane) estaria mudando os padrões econômicos da época e dando origem ao movimento cooperativista.

Tal iniciativa foi motivo de deboche por parte dos comerciantes, mas logo no primeiro ano de funcionamento o capital da sociedade aumentou para 180 libras e cerca de dez mais tarde o "Armazém de Rochdale" já contava com 1.400 cooperantes. O sucesso dessa iniciativa passou a ser um exemplo para outros grupos.

O cooperativismo evoluiu e conquistou um espaço próprio, definido por uma nova forma de pensar o homem, o trabalho e o desenvolvimento social.

Por sua forma igualitária e social o cooperativismo é aceito por todos os governos e reconhecido como fórmula democrática para a solução de problemas sócio-econômicos.

A valorização da união entre as cooperativas existe desde o seu surgimento, e hoje elas estão organizadas internacionalmente. A entidade que coordena esse movimento nos cinco continentes é a Aliança Cooperativa Internacional - ACI.

Criada em 1895 e atualmente sediada em Genebra, Suíça, essa associação não-governamental e independente reúne, representa e presta apoio às cooperativas e suas correspondentes organizações, Objetiva a integração, autonomia e desenvolvimento do cooperativismo.

Em 1946 o movimento cooperativista representado pela ACI foi uma das primeiras organizações não governamentais a ter uma cadeira no Conselho da ONU - Organização das Nações Unidas.

Desde 16 de Setembro de 1997, para nosso orgulho, foi eleito presidente da ACI o brasileiro, produtor agrícola e professor - Roberto Rodrigues. Primeiro não europeu a assumir o cargo principal em 103 anos de existência da organização. Quando no Brasil, a sede do presidente da ACI fica também nas dependências da OCESP.

No âmbito do continente americano essa articulação é feita pela Organização das Cooperativas da América - OCA, fundada em 1963. Hoje essa entidade tem sua sede na cidade de Bogotá, Colômbia, e integra as representações de vinte países, incluindo o Brasil.

A representação de todo o sistema cooperativista nacional cabe à Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, constituída no dia 2 de dezembro de 1969, durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo.

Com mais de um século e meio da fundação da Cooperativa "Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale", os valores de ajuda mútua, igualdade de direitos e deveres cultivados pelos tecelões ingleses permanecem inalterados, expandindo pelo mundo em todos os segmentos da atividade humana.

Remontando no tempo, vamos encontrar em 1610, com a fundação das primeiras reduções jesuíticas no Brasil, o início da construção de um estado cooperativo em bases integrais. Por mais de 150 anos, esse modelo deu exemplo de sociedade solidária, fundamentada no trabalho coletivo, onde o bem-estar do indivíduo e da família se sobrepunha ao interesse econômico da produção. A ação dos padres jesuítas se baseou na persuasão, movida pelo amor cristão e no princípio do auxílio mútuo (mutirão), prática encontrada entre os indígenas

brasileiros e em quase todos os povos primitivos, desde os primeiros tempos da humanidade.

Porém, é em 1847 que situamos o início do movimento cooperativista no Brasil. Foi quando o médico francês Jean Maurice Faivre, adepto das idéias reformadoras de Charles Fourier, fundou, com um grupo de europeus, nos sertões do Paraná, a colônia Tereza Cristina, organizada em bases cooperativas. Essa organização, apesar de sua breve existência, contribuiu na memória coletiva como elemento formador do florescente cooperativismo brasileiro.

Contudo, para aprofundar-nos no desenvolvimento histórico do cooperativismo no Brasil, é necessário fazê-lo por ramos, ou seja, tipos de cooperativas, já que cada um teve a sua própria história, com dificuldades e sucessos distintos, dependendo, quase sempre, das facilidades ou obstáculos oferecidos pelo Governo.

A simbologia geralmente utilizada pelas cooperativas levam em consideração alguns aspectos específicos das mesmas, como a seguir pode-se identificar:

- Pinheiros: Antigamente o pinheiro era tido como um símbolo da imortalidade e da fecundidade, pela sua sobrevivência em terras menos férteis e pela facilidade na sua multiplicação. Os pinheiros unidos são mais resistentes e ressaltam a força e a capacidade de expansão.
- Círculo: representa a eternidade, pois não tem horizonte final, nem começo, nem fim.
- Verde: Lembra as árvores - princípio vital da natureza e a necessidade de se manter o equilíbrio com o meio-ambiente.
- Amarelo: simboliza o sol, fonte permanente de energia e calor.

Dia Internacional do Cooperativismo: instituído em 1923 no Congresso da ACI é comemorado no primeiro sábado de julho de cada ano, a confraternização de todos os povos ligados pelo cooperativismo.

Assim nasceu o símbolo mundialmente conhecido do cooperativismo: um círculo abraçando dois pinheiros para indicar a união do movimento, a imortalidade de seus princípios, a fecundidade de seus ideais e a vitalidade de seus adeptos. Tudo isso marcado pela trajetória ascendente dos pinheiros que se projetam para o alto, procurando subir cada vez mais.

- Bandeira: O cooperativismo possui uma bandeira formada pelas sete cores do arco-íris, aprovada pela ACI em 1932, que significa a unidade na variedade e um símbolo de paz e esperança. Cada uma destas cores tem um significado próprio:
- vermelho: Coragem.
- alaranjado: Visão de possibilidades do futuro.
- amarelo: Desafio em casa, na família e na comunidade.
- verde: Crescimento tanto do indivíduo como do cooperado.
- azul: Horizonte distante, a necessidade de ajudar os menos afortunados, unindo-os uns aos outros.
- anil: Necessidade de ajudar a si próprio e aos outros através da cooperação.
- violeta: Beleza, calor humano e amizade.

## **PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA**

O estudo da Administração Estratégica teve sua forma definida pela primeira vez após a Fundação Ford e a Carnegie Corporation patrocinarem, nos anos 50 a pesquisa no currículo das escolas de negócios. Um resumo dessa pesquisa, chamada de relatório Gordon-Howell, recomendou que o ensino de negócios tivesse uma natureza mais ampla e incluísse um curso de capacitação em uma área chamada de política de negócios (GORDON e HOWELL, 1959).

Tal curso deveria ter características muito distintas. Em vez de apresentar aos estudantes problemas de negócios para análise em áreas específicas, tais como marketing ou finanças, enfatizaria o desenvolvimento de conhecimentos na identificação, análise e solução de problemas do mundo real em amplas e importantes áreas de negócios. Assim, daria aos estudantes a oportunidade de exercitar qualidades de julgamento que não são explicitamente exigidas em qualquer outro curso. O relatório também recomendou que o novo curso de política se concentrasse em integrar o conhecimento já adquirido em outros cursos e promovesse o desenvolvimento das habilidades dos estudantes usando aquele conhecimento

O relatório Gordon-Howell conseguiu ampla aceitação. Por volta dos anos 70, o curso fazia parte do currículo de muitas escolas de negócios.

Entretanto, com o passar do tempo, o enfoque inicial do curso foi ampliado, incluindo a consideração da organização global e seu ambiente. Por

exemplo, a responsabilidade social e ética, bem como o impacto potencial de fatores políticos, legislativos e econômicos sobre o êxito na operação de uma organização tornaram-se assuntos de interesse. Essa ênfase mais recente e mais ampla induziu os líderes da área a mudarem o nome do curso de Política de Negócios para Administração Estratégica (LEONTIADES, 1982).

Apesar do impasse, a administração estratégica é executada em muitas organizações atualmente, e muitas delas se beneficiam de forma significativa e é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.

No passado, o processo de administração estratégica era influenciado em grande parte pelo departamento de planejamento das organizações.

Os integrantes desses departamentos eram envolvidos pelo projeto e implementação dos sistemas de administração estratégica dentro de suas organizações. Entretanto, mais recentemente, os departamentos de planejamento perderam um pouco de sua influência.

O processo atual de administração estratégica tende, especialmente em organizações menores, a ser dominado pelo diretor-presidente da companhia. O presidente é também considerado primariamente como o principal responsável pelo sucesso do processo.

Isso não significa, contudo, que o presidente execute o processo de administração estratégica independentemente. Pelo contrário, a presidência bem sucedida nessa área geralmente esboça um processo de administração estratégica que envolve membros de diversas áreas e diferentes níveis da organização.

Uma organização pode obter vários benefícios praticando de forma correta a administração estratégica. Talvez o mais importante seja a tendência de tais organizações aumentarem seus níveis de lucro. Embora estudos anteriores tenham concluído que o aumento da lucratividade normalmente não acompanha a aplicação da administração estratégica, um significativo número de pesquisas recentes sugere que um eficiente e efetivo sistema de administração estratégica pode aumentar a lucratividade.

## VISÃO DE FUTURIDADE

Há uma forma melhor de se pensar no futuro. É preciso mudar o vocabulário que usamos para pensar e falar sobre como orientar nossos negócios. Planejar é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quando se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores que asseguram o sucesso no alcance dos resultados. É necessário um plano para se construir uma ponte, pilotar um avião, transplantar um rim, abrir um novo escritório numa outra cidade ou lançar um novo produto.

Mas, se alguém pretende se aventurar num mercado competitivo, ou passar do mercado nacional para um mercado global, ou defender seu negócio principal (core business) em face de mudanças competitivas e tecnológicas expressivas, é preciso algo mais que planejamento. É necessário um processo de raciocínio que seja explorado para uma projeção futura.

O planejamento como é feito convencionalmente tem pouco a oferecer em qualquer situação altamente ambígua. Os documentos elaborados, as previsões, os planos de ação e os cronogramas freqüentemente não passam de miragem intelectual. Em alguns casos, a ilusão de exatidão que eles criam pode levar a um desvio da concentração nos meios para se alcançar o sucesso. Eles podem dirigir sua atenção erroneamente, fazendo com se siga os planos em vez de explorar oportunidades, das quais a maioria certamente não constará dos planos.

Em uma abordagem de projeção do futuro, são necessárias medidas de resultado, ou indicadores críticos, que ajudem a medir a eficácia das estratégias de ação. Mas não podemos nos iludir, pensando que temos um conjunto realista de metas e que estaremos trabalhando para atingilas.

Ao contrário, estamos desenvolvendo estratégias de ação para explorar o que está acontecendo no ambiente e usando os indicadores críticos para, então, decidir o que fazer. A preocupação, nesse momento, não deve se centrar na expectativa de êxito ou fracasso, pois estaremos nos adaptando continuamente às conseqüências das nossas estratégias de ação.

Parece uma distinção sutil, mas pode ser profunda em seus efeitos sobre os processos de raciocínio aí presentes.



Desse ponto de vista, o ciclo típico do planejamento anual que tantas organizações seguem religiosamente pode, na realidade, travar a agilidade delas para reagir às mudanças, ameaças e oportunidades. Redigir o plano estratégico e o orçamento anual é um processo tão exaustivo que ninguém deseja mudá-lo, mesmo que ocorram mudanças ambientais importantes no decorrer do ano.

É preciso tanto planejar quanto projetar o futuro para tornar uma empresa bem-sucedida.

São necessários indivíduos capacitados nas duas tarefas. Requer-se líderes que dominem ambas as práticas. Enquanto projetar o futuro é um processo que envolve decidir como agir com base no que está ocorrendo no ambiente imediato e no futuro próximo, planejar é a tradução dessa decisão em ações gerenciáveis. A impossibilidade de se fazer um planejamento para um futuro que se mostra confuso e ambíguo não deve gerar sentimentos de frustração ou impotência. Deve-se, isto sim, desenvolver as qualificações e a disciplina para interpretar continuamente esse futuro em termos de ações e iniciativas estratégicas, e assim usar as habilidades de planejar para concretizar planos coerentes. Pode-se sintetizar as orientações seguidas no planejamento e na projeção do futuro da seguinte forma:

#### NO PLANEJAMENTO

- Definir resultados ou metas
- Determinar ações
- Reservar recursos
- Visar a alvos definidos

#### NA PROJEÇÃO DO FUTURO

- Dominar as “ondas de choque”
- Explorar tendências
- Gerir acontecimentos
- Monitorar os indicadores críticos

A projeção do planejamento para o futuro, devem encontrar-se no ponto em que seja possível divisar uma estratégia de ação e traduzi-la numa meta ou alvo. Nesse sentido, o planejamento torna-se o resultado tático da projeção do futuro, mas não se espera que ele resolva o quebra cabeça estratégico para a empresa; trata-se de um quebra-cabeça dinâmico, cujas peças são encaixadas a cada dia, a cada mês e ano, e não montadas de uma só vez, na elaboração do chamado plano.

A premissa norteadora para essa manobra criativa é a Administração Estratégica. Com uma compreensão clara na empresa de quem realmente é, de sua capacidade, de qual é o seu negócio, de que valor cria para os clientes e de como

se diferencia para ganhar clientes e mantelos, tem os meios para fazer a maior parte do trabalho, não importando o que o ambiente de negócios apresente.

## **OS PRINCIPAIS PASSOS PARA UMA ADMINISTRAÇÃO PROMISSORA**

A Administração Estratégica conforme Tachizawa e Rezende (2000, p. 9), “envolve um processo ou uma série de etapas”. As etapas básicas incluem a execução, o estabelecimento das diretrizes organizacionais, a formulação estratégica de uma organização, a implementação estratégica na organização e o seu controle estratégico, a seguir identificados.

- Execução de uma análise do ambiente: O processo de administração estratégica tem início com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. Nesse contexto, o ambiente organizacional encerra todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da organização. Os administradores devem compreender o propósito da análise do ambiente, reconhecer os vários níveis existentes no ambiente organizacional e entender as recomendações das normas para realizar uma análise do ambiente.

- Estabelecimento de uma diretriz organizacional: A segunda etapa do processo de administração estratégica é o estabelecimento da a diretriz organizacional ou determinação da meta da organização. Há dois indicadores principais de direção para os quais uma organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais. A missão organizacional é a finalidade de uma organização ou a razão de sua existência. Os objetivos são as metas das organizações.

Há outros dois indicadores de direção que, atualmente, as empresas estabelecem: a visão, que é o que as empresas aspiram a ser ou se tornar, e os valores, que expressam a filosofia que norteia a empresa e a que a diferencia das outras.

- Formulação de uma estratégia organizacional: A terceira etapa do processo é a formulação da estratégia. Esta é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais. O enfoque central está em como lidar satisfatoriamente com a concorrência. Assim que

o ambiente tenha sido analisado e a diretriz organizacional estipulada, a administração é capaz de traçar cursos alternativos de ação em um esforço conhecido para assegurar o sucesso da organização.

- Implementação da estratégia organizacional: Nesta quarta etapa colocam-se em ação as estratégias desenvolvidas logicamente que emergiram de etapas anteriores ao processo de administração estratégica. Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional.

- Controle estratégico: O controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica no sentido de melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

Duas outras questões têm recebido especial atenção nos últimos anos e os administradores devem considerá-las cuidadosamente para determinar como a administração estratégica deve ser praticada dentro de uma organização em particular trata-se das operações internacionais e da responsabilidade social.

Durante os últimos anos, os negócios tenderam a se envolver com atividades internacionais. Como se espera que essa tendência continue, cada vez mais as organizações terão questões internacionais a considerar no futuro como parte de seu processo de administração estratégica.

A responsabilidade social, por sua vez, é a obrigação administrativa de tomar atitudes que protejam e promovam os interesses da organização e o bem-estar da sociedade como um todo onde reconhecer que tais obrigações existem, tem necessariamente, um impacto sobre o processo de administração estratégica.

## **O MERCADO DO ARROZ**

As mudanças no padrão alimentar, detectadas ao longo dos anos no Brasil, mostram-se preocupantes principalmente para o mercado do arroz. As modificações observadas determinam tendência generalizada de menor contribuição dos carboidratos no consumo calórico total e a sua substituição por gordura animal. O consumo relativo de gorduras na região sudeste principalmente, já ultrapassa o

limite máximo recomendado pela Organização Mundial de Saúde e o consumo insuficiente de carboidratos encontrados nos cereais como o arroz.

Os aspectos positivos das mudanças na dieta referem-se ao aumento generalizado no consumo de ácidos graxos poli-insaturados, de tal forma que se verifica a inversão de sua relação com os ácidos graxos saturados. Observa-se, para região sudeste, tendência decrescente no consumo de colesterol dietético.

A tendência brasileira de reduzir o consumo de cereais e tubérculos, de substituir carboidratos por lipídios e de trocar proteínas vegetais por proteínas animais, repete situação verificada, em décadas passadas, em diversos países desenvolvidos e mais recentemente, em países em desenvolvimento.

Há evidências para os países desenvolvidos de que mudanças, como as descritas para o Brasil, estiveram associadas ao aumento da obesidade e de diferentes doenças crônicas-degenerativas. Com relação particularmente à obesidade, nota-se que o aumento de sua prevalência nos EUA, entre os anos 1910 e 1990, ocorreu em paralelo ao aumento da proporção relativa de gorduras na dieta e independentemente de elevação do consumo calórico total.

A elevação do consumo relativo de carnes deu-se, exclusivamente, por conta do aumento no consumo de aves, cuja proporção de gordura é menor do que a presente nas carnes vermelhas.

A modificação favorável no consumo lipídico das dietas brasileiras não parece se ter dado pela conscientização dos indivíduos acerca dos benefícios que adviriam para sua saúde, a exemplo do que tem ocorrido em alguns países desenvolvidos. De fato, o início das mudanças, provavelmente entre os anos 80 e os anos 90, quando a relação dieta e saúde ainda não repercutia no Brasil, e a ausência de campanhas educativas sobre o assunto sugerem que se busque em outras esferas a explicação para as mudanças na dieta.

O comportamento da oferta e dos preços relativos dos produtos alimentares talvez seja o fator principal a explicar, no Brasil, tanto a substituição de cereais por óleos vegetais, quanto o predomínio das gorduras vegetais sobre as animais.

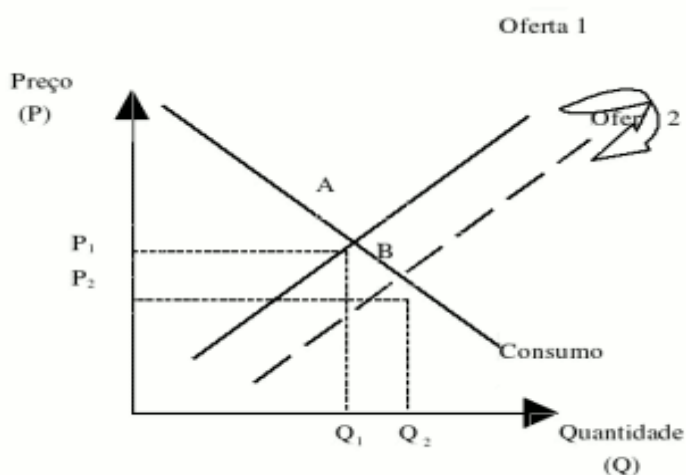
Dados sobre a disponibilidade interna de alimentos no Brasil apontam, por exemplo, que a disponibilidade de produtos como o arroz apresentou-se estagnada ou em decréscimo ao longo das décadas de 80 e 90, enquanto que a disponibilidade de soja aumentou expressivamente. Por outro lado, dados de uma

série histórica sobre as variações de preços de alimentos na cidade de São Paulo mostram que, 1962 e 1975, houve aumento nos preços relativos de arroz e derivados e diminuição nos preços de leite, ovos e carne.

O Brasil destaca-se como o grande produtor e consumidor de arroz, produzindo anualmente entre 10 e 11 milhões de toneladas, divididas quase que equivalente entre arroz irrigado tipo longo e arroz de sequeiro do tipo médio. A preferência do consumidor brasileiro é pelo arroz tipo longo, fato que gera anualmente um quadro de abastecimento bastante apertado, abrindo inclusive espaço para importações com volumes entre 1 e 2 milhões de toneladas.

Produzindo um arroz longo fino de alta qualidade, o Rio Grande do Sul (RS), participava nos anos 20 do século passado com aproximadamente 15% da produção nacional e 8% da área plantada, chegando hoje a 50% da produção em cerca de 30% da área, constituindo-se no maior produtor e exportador para outros Estados brasileiros (aproximadamente 85% do total produzido no RS). A associação da pesquisa, da assistência técnica e extensão rural têm garantido o constante avanço tecnológico e o aumento da qualidade e da produtividade do arroz gaúcho.

A redução do consumo per capita e o aumento da oferta de arroz verificados nos últimos anos vêm contribuindo decisivamente para a depressão nos preços pagos aos orizicultores, ameaçando a sustentabilidade da atividade no médio e longo prazo. A figura seguinte exemplifica, teoricamente, os efeitos desta conjuntura.



Fonte: Revista Irga Vol.54 nº440

Inicialmente, o preço de equilíbrio se encontrava no ponto A (ponto de intersecção da curva de oferta e consumo inicial), com preço igual a P1. Com o

aumento da oferta (deslocamento da curva de oferta 1 para a curva de oferta 2), o ponto de equilíbrio desloca-se para o ponto B com um decréscimo no preço de equilíbrio para P2.

O quadro descrito requer, por parte da cadeia produtiva do arroz, uma atuação mais enfática, para inverter a tendência de redução do consumo.

As ações para estimular o aumento de consumo do arroz devem considerar que o consumo alimentar é influenciado por fatores culturais, socioeconômicos e está sujeito a mudanças no estilo de vida das famílias, preço do produto, renda dos consumidores e produtos substitutos. Além disso, o consumidor se dispõe a alterar hábitos alimentares quando identifica benefícios à saúde.

Ressalta-se, também, a importância desta Campanha para a Metade Sul do Estado do Rio Grande do Sul, que tem sua economia fortemente alicerçada na produção orizícola, com poucas oportunidades de diversificação.

A competitividade de um sistema agroindustrial é dada pela capacidade de articulação em torno da produção de um produto ou grupo de produtos, sendo prioritário o atendimento às expectativas do consumidor, ação que a cadeia produtiva do arroz do Rio Grande do Sul vem desenvolvendo. O consumo médio per capita de arroz beneficiado na região sul foi de 18kg, inferior à média nacional de 25kg / hab / ano. As variações são expressivas de região para região e dentro de cada região. O centro-oeste é a região de maior consumo, com até 42kg / hab / ano. Os casos mais notórios de produtos onde ocorreu a redução tanto da quantidade consumida per capita quanto da participação percentual nas despesas com alimentação são os do arroz e do feijão, pela importância de ambos na dieta alimentar dos brasileiros.

Esta redução não tem relação direta com o preço do arroz, haja vista que o grão tem, via de regra, o menor preço ao consumidor entre os produtos substituídos e complementares, mas é fruto de um conjunto de fatores, tais como:

- Migração para produtos de maior valor agregado, na proporção do aumento da renda familiar;
- concorrência com farináceos, confirmado a tendência de alto consumo de pães, massas, bolos e biscoitos;
- alteração no hábito alimentar em função do menor tempo disponível para as refeições como por exemplo, a adoção do *fast food*;

- inserção da mulher em outras atividades profissionais ( menos tempo para afazeres domésticos );
- desconhecimento das qualidades nutritivas e funcionais do produto arroz na alimentação humana;
- mito de que o arroz engorda.

Destacam-se, como fornecedores brasileiros, Uruguai, Argentina, EUA, Indonésia e Tailândia. A produção dos países do Mercosul atende basicamente o mercado brasileiro, pois o consumo na Argentina, no Uruguai e no Paraguai não ultrapassa os 6kg / hab / ano. Muitos produtores brasileiros foram atraídos para terras argentinas e uruguaias em função das vantagens tributárias e de custos de produção, onde os solos apresentam uma fertilidade maior e necessitam portanto de menos investimentos de fertilizantes.

Já a entrada de arroz argentino e uruguaio deve continuar marcando presença até que as diferenças de custo de produção e de tributação sejam reduzidas, abrindo espaço para que os produtores brasileiros promovam a auto-suficiência do país. Enquanto na Argentina a carga tributária sobre o arroz é de 16% e no Uruguai de 14%, no Brasil os impostos chegam a representar 40% do valor final do produto. Estimativas privadas para os custos de produção apontam na Argentina um custo total de apenas US\$950,00/ha, contra US\$920,00/ha no Uruguai e US\$1.150,00 no Brasil.

Outro fator importante para o arroz no Brasil se refere á evolução do poder de compra da população mais pobre do país e as mudanças de hábito alimentar decorrentes desse processo. O arroz tem uma baixa elasticidade-renda, ou seja, quando aumenta o poder aquisitivo os consumidores tendem a substituir parte do consumo de arroz por produtos mais nobres, como carne, ovos, leite, legumes e frutas. Entretanto, ainda existe um grande contingente de brasileiros fora do mercado regular de consumo, que podem ser incorporados através da elevação de renda per capita. É da combinação desses dois processos que resultará a futura demanda de arroz no Brasil.

Um aspecto que pode contribuir para uma produção nos próximos anos é o fato de que a lavoura de arroz é geralmente utilizada na abertura de novas áreas de plantio de soja e milho nos cerrados. Como existe a tendência de incorporação de novas áreas produtivas desses grãos no centro-oeste, a produção de arroz pode

ser beneficiada. Estima-se uma evolução moderada da cultura de arroz para os próximos anos, com uma colheita de 14 milhões de toneladas no ano 2007.

## **A COOPERATIVA TRITÍCOLA SEPEENSE LTDA – COTRISEL**

A Cooperativa Tritícola Sepeense Ltda. - COTRISEL, fundada em 20/09/1957, na cidade de São Sepé, na região central do Rio Grande do Sul, nasceu da dificuldade de comercialização do trigo, o que levou um pequeno grupo de agricultores a unir-se em torno da idéia do cooperativismo, buscando assim nova alternativa para a comercialização de seus produtos.

Na época, com a expansão da triticultura e a mecanização da lavoura, o governo federal providenciava a instalação de uma rede de silos e armazéns e incentivava a fundação de cooperativas.

Com o tempo, as doenças determinaram o abandono da cultura do trigo, fazendo com que a Cotrisel passasse também a receber a produção orízicola. Era o começo da diversificação. Depois surgiu a soja que só adquiriu importância por volta de 1965, ocupando a infra-estrutura montada para o recebimento do trigo.

Por se tratar de uma cooperativa de produção agrícola, a Cotrisel foi se adaptando aos ciclos vividos pelas culturas na região. Hoje é uma das maiores empresas arrecadadoras de tributos estaduais e federais da região e tem no arroz irrigado o carro chefe de seus produtos sem descuidar do recebimento de soja, trigo, sorgo, milho e feijão, produtos de grande importância econômica.

O arroz é responsável por aproximadamente 60% do faturamento da Cotrisel, sendo, depois de beneficiado, comercializado com marca própria para clientes nos estados de Espírito Santo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Pernambuco e Bahia. São comercializados anualmente em torno de 2.600.000 fardos de arroz, estando a marca SEPÉ entre as mais consumidas no país.

Além da produção primária recebida e industrializada em suas unidades de São Sepé, Restinga Seca, Formigueiro, Vila Nova do Sul e São Pedro do Sul, a Cotrisel fornece a seus 4.040 associados, 80% pequenos e mini produtores, insumos agrícolas, assistência técnica. Atua também na área de supermercados, ferragens, posto de combustíveis, fábrica de rações, sendo proprietária da primeira emissora de rádio cooperativista da América Latina, a Radio Fundação Cotrisel.



## **PROPOSTAS E ALTERNATIVAS – COTRISEL**

Considerando que os tempos estão a exigir novas tecnologias e benefícios do ser humano, como por exemplo, eliminar a falta de alimentos, e que os mercados estão cada vez mais competitivos, faz-se necessário que as organizações tendem a buscar novas alternativas, objetivando num primeiro momento um maior aproveitamento do que já está se produzindo, sendo que no caso de cooperativas que trabalham com o arroz, possam ser propostos novos produtos a serem implantados no mercado sendo como a farinha de arroz e o óleo de arroz.

### **Farinha de arroz**

Além de ser mais nutritivo que a similar de trigo, a farinha de arroz foi reconhecida pela câmara Federal como fundamental no tratamento de pacientes celíacos (sensíveis ao glúten). A comissão de desenvolvimento econômico, indústria e comércio aprovou o Projeto de lei 6023/05, cujo objetivo é reduzir o preço dos alimentos derivados da farinha de arroz. O projeto reduz a zero as alíquotas do PIS/Pasep e da Contribuição para o financiamento da seguridade social (Confins) sobre a importação e venda interna do produto.

Apesar de todos os benefícios socioeconômicos e nutricionais que pode proporcionar, a farinha de arroz está inserida no mercado em quantidade modesta mas em crescimento. Poucos são os supermercados que oferecem-na ao consumidor. A maior parte do produto é destinada a indústria processadoras de alimentos, para a fabricação de alimentos infantis, barras de cereais, chocolates, massas, pães e demais receitas. Segundo o pesquisador do Instituto Rio Grandense do Arroz (IRGA), Carlos Alberto Fagundes, trabalhos científicos têm mostrado bons resultados sobretudo para biscoitos, bolos, sopas e snacks.

Angélica Magalhães, do IRGA, ressalta que a possibilidade de substituição parcial da farinha de trigo pela de arroz (30%, por exemplo) proporcionaria uma redução da dependência externa do cereal, pois atualmente o Brasil importa mais de 60% do trigo que consome. Representaria ainda uma alternativa de inovação tecnológica para os orizicultores, agregando valor a esse subproduto do arroz. A engenheira agrônoma Eveli G. Rucatti, do mesmo instituto, ressalta que, para o agricultor, a fabricação da farinha de arroz é extremamente

positiva porque significa abertura de mercado para um derivado do cereal e mostra a capacidade do setor arroseiro de inovação e inserção.

Do ponto de vista nutricional, Angélica cita as duas principais vantagens no consumo da farinha de arroz. Uma delas é a ausência de glúten, presente nos demais cereais como trigo, aveia e centeio. O glúten, além de ser intolerado por pessoas portadoras da doença Celíaca, ultimamente vem sendo associado a sintomas como desconforto pós-prandial, inchaço abdominal, gases e prisão de ventre, resultando na contra-indicação de seu consumo excessivo, por parte de nutricionistas e especialistas em nutrição funcional. Outro ponto positivo é a menor velocidade com que os carboidratos são metabolizados até se tornarem glicose circulante na corrente sanguínea (índice glicêmico), em comparação aos derivados de farinha de trigo.

A única desvantagem do produto apontada pela nutricionista é que, justamente por não conter glúten, não confere a elasticidade desejável as massas e oferece problemas na fermentação biológica de pães. Porém, essas desvantagens vêm sendo suprimidas com pesquisas, como é o caso do macarrão, onde já se conseguem massas de excelente qualidade, e para biscoitos e bolos, que podem ser feitos com fermento químico, evitando esse problema.

Estudos feitos pela cozinha experimental do IRGA constataram altos índices de aceitabilidade por parte do público consumidor, ao testarem variáveis como cor, sabor, aroma e textura de alimentos feitos com farinha de arroz, bem como pão francês que incorpora farinha mista de trigo e arroz.

Carlos Alberto Alves Fagundes entende que a farinha de arroz tem grande potencial de crescimento no mercado, porém, destaca: “Penso que seria muita pretensão querermos que a farinha de arroz venha a ser mais ou igualmente consumida como a farinha de trigo, pois esta é de consumo tradicional e cultural em todo o mundo, enquanto o arroz tem aceitação de uma grande parcela da população mundial, mas não por toda”.

A obtenção da farinha de arroz ocorre pela moagem do cereal seguida pela classificação granulométrica e embalagem. Uma operação opcional no caso do arroz polido, mas obrigatório para o arroz integral como matéria prima, é o tratamento térmico para inativação enzimática, que tem por finalidade assegurar um tempo de prateleira maior para a farinha.

Geralmente, a matéria prima utilizada é o arroz polido, podendo ser aproveitados os grãos partidos. Quando usado o arroz parboilizado, este sai completamente esterilizado do processo, devido ao tratamento com água e calor, que termina com a carga microbiológica. Outra vantagem pouco percebida pelo consumidor é que a farinha de arroz parboilizado, misturada à de trigo, permite a obtenção dos produtos fritos classificáveis com “*light*”, devido à diminuição da gordura absorvida e do valor calórico total. “ Uma desvantagem do parboilizado é que, inerente ao processo, são obtidos praticamente só grãos inteiros e estes sempre têm valor no mercado que os grãos partidos”.

Caso a matéria-prima seja arroz orgânico, deve-se voltar a atenção à rastreabilidade, com o intuito de evitar fraudes. O processo produtivo deve ser desenvolvido completamente separado do outras matérias-primas, permitindo a apresentação da farinha como “isenta de glúten”.

Tendo em conta que a carga microbiológica de um alimento está diretamente relacionada à superfície específica, toda a produção de farinha exige cuidados adicionais. Assim, o controle geral da higiene deve fazer parte da concepção do projeto, não dispensando o controle de matérias-primas, produtos intermediários e produtos finais.

### **O óleo de arroz**

No Brasil e em muitos países do mundo emprega-se o método do uso de solventes para a extração e posterior industrialização do óleo de arroz, retirado a partir de seu farelo.

Entretanto, a idade e a qualidade da matéria prima (farelo), assim como os procedimentos realizados antes do processo de extração, influenciam largamente na capacidade de produção, na qualidade do óleo e no custo da produção.

Hoje, verifica-se o aumento dos consumidores que buscam alimentos naturais livres de agro-tóxicos e não transgênicos e de alimentos funcionais, ou sejam alimentos que forneçam vitaminas, minerais, antioxidantes e outras substâncias importantes para a saúde.

Neste sentido, foi realizado uma análise comparativa entre o processo de extração por prensagem e outro com o uso de solventes nas indústrias de extração de pequeno porte, que de forma mecânica extraem o óleo imediatamente após a produção do farelo.

O projeto que sugerimos, pequenas unidades para produção de óleo de arroz virgem pelo processo natural de prensagem, feito dentro da própria indústria do arroz, nada mais é do que mais um setor da indústria como o descasque ou empacotamento e não uma nova indústria. É uma maneira de melhor aproveitar a matéria prima disponível, agregando maior valor ao produto.

Poucos alimentos podem ser considerados alimentos e remédio ao mesmo tempo. Estes alimentos são considerados nutraceuticos. O óleo de arroz apresenta uma composição equilibrada de ácidos graxos, superior a maioria dos óleos comestíveis encontrados no mercado classificado então como nutraceutico.

O óleo constitui-se em cerca de 20% do farelo. Seus maiores constituintes são os ácidos oléico e linoléico, e ésteres do ácido palmítico.

Um grande atributo nutricional do óleo de arroz está na presença de substância insaponificáveis. O resultado na saúde humana é a desejável redução do colesterol. Mas os efeitos podem ser ainda melhorados. Sendo carente em ácido linolénico, uma importante solução é a associação do óleo de arroz com o de girassol, na proporção de 70:30. Esta mistura reúne as vantagens da insaponificação do óleo de arroz com o importante ácido linolénico (pó-insaturado) do girassol. Mais ainda: tem sido comprovada a ação sinérgica, potencializadora, pois a mistura resulta mais benéfica para a saúde do que a simples soma das propriedades dos constituintes.

Dos óleos comestíveis encontrados no mercado, o óleo de arroz é o que mais se aproxima dos níveis de ácidos graxos recomendados, tendo suas principais vantagens.

- Além de ter níveis ideais de gorduras saturadas, mono e poli saturadas, o óleo de arroz é o único óleo rico em micronutrientes benéficos a saúde;
- O percentual de gorduras mono e poli saturadas, está muito próximo aos níveis indicados para o controle da artherosis;
- Orizanol, substância somente encontrada no óleo de arroz, é conhecida cientificamente por sua extraordinária capacidade de aumentar o nível de colesterol HDL, além de reduzir o colesterol LDL e os níveis de triglicéridios. Possui características anti alergênicas e antienvhecimento;
- O óleo de arroz possui quantidades significativas de Tocotrienóis que além de reduzir o colesterol serico, decrescendo a bio síntese do colesterol hepático, tendo

efeito hipo-colesterogênico, sendo um poderoso antioxidante e tem propriedades anti-trombóticas e anti-carcinogênicas;

- O óleo de arroz tem alto teor de “*squalene*”, que é considerado importante para a nutrição da pele, mantendo a elasticidade e tonicidade da mesma. É bastante conhecido por suas propriedades anti-rugas;

- O óleo de arroz possui três tipos de antioxidantes, o orizanol, o tocofenol e o tocotrienol, ao invés de apenas uma (tocofenol) encontrada em outros óleos comestíveis. Por este motivo possui alta estabilidade e maior “*shelf life*”;

- Alimentos fritos em óleo de arroz apresentam melhor odor e sabor mesmo quando armazenados em alta temperatura;

- O óleo de arroz não gera atividades mutagênicas. Quando tratado a alta temperatura degrada menos que os demais óleos comestíveis;

- Os alimentos fritos em óleo de arroz carregam menos gordura, em um nível que esta entre 15% a 20% a menos;

- Por seu alto conteúdo de antioxidantes, ajuda a controlar os radicais livres;

Por todos estes motivos, no Japão, o óleo de arroz é conhecido como “Óleo do Coração”.

- Contém importantes micronutrientes que permanecem praticamente inalterados no óleo até sua purificação final.

- Tem baixa taxa de peróxidos.

- Resiste à oxidação ao cozinhar, deixando de agregar o gosto enjoativo das frituras, conhecido internacionalmente como *oil sickness*. Este atributo o recomenda a participar de misturas de óleos para fritura de batatinha e pastéis.

- É ótimo para salada, por seu gosto mais neutro.

- Pelas suas propriedades nutricionais, tem característica de produto *premium*, disputando fama com os óleos de gergelim e oliva.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho permitiu ampliar o conhecimento relativo ao planejamento estratégico, fornecendo a organização não apenas uma proposta, mas evidenciando a necessidade de mantê-la sempre em uso e aperfeiçoamento quanto aos novos modelos administrativos e os instrumentos de gestão.

Apesar de não existir um planejamento estratégico formalizado nesta organização, os dirigentes apresentam pelo menos uma visão estratégica na qual consideram o básico para enfrentar novos desafios a novos mercados. Dessa forma houve por parte da organização uma postura positiva, favorecendo o desenvolvimento do processo que associado ao interesse da mesma permitiu o estabelecimento de uma nova ideologia administrativa, evidenciando um forte indicativo de futura implantação da proposta apresentada.

Nesse contexto é importante citar a relevância dos profissionais dessa área, novos tempos requerem também um novo perfil dos mesmos, ou seja, pois os estarem comprometidos com os resultados e mudanças bruscas do mercado. O planejamento estratégico figura como um dos instrumentos mais poderosos para subsidiar a administração de uma empresa, pois causa forte influência no processo de gestão estratégico empresarial e no sistema orçamentário, além de apresentar técnicas personalizadas para atender a cada tipo de empresa ou usuário.

Como o planejamento estratégico representa um instrumento de tomadas de decisões à organização, cabe aos administradores aplicar suas técnicas e conhecimentos para gerar informações corretas, permitindo assim direcionar o negócio à suas respectivas metas e resultados.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Programando o futuro**. São Paulo : Makron Books, 1994.

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1993.

ALVIM, Augusto Mussi. **Competitividade do arroz gaúcho frente ao mercado internacional**. Porto Alegre: UFRGS, 1998. (Dissertação em Economia Rural - nº 199).

AS TENDÊNCIAS do mercado para 1993. **Safra & Mercados**. Porto Alegre, ano 7, v.147, p.1-3, dez. 1992. BENATO, João Vitorino. **O ABC do cooperativismo**. São Paulo: ICA, 1994.

CHIAVENATO, IDALBERTO E MATOS, FRANCISCO GOMES. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Pretice Hall, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. S.Paulo: McGraw-Hill, 1987. ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

FELÍCIO, Antônio Alberto. **Fundamentos do cooperativismo**. Ribeirão Preto: Unimed, 1993.

FLEURY, Maria Tereza L. **Aprendendo a mudar - aprendendo a aprender**. São Paulo: Revista de Administração, v.30, n.3, p.5-11, jul./set. 1995.

GUIMARÃES, Gonçalo. **Integrar cooperativas**. Rio de Janeiro: Espaha Fato Comunicação, 1999.

HARTUNG, Alcyr P. **O cooperativismo ao alcance de todos**. 2.ed., Florianópolis: OCESC, 1996.

HICKLING, A. **Abordagem da escolha estratégica**. São Paulo: FUNDAP, 1981.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo : Atlas, 1975.

MORGAN, GARETH. **Imagem da organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇA DE. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; RESENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios**. São Paulo :

VASCONCELLOS, Paulo. **Planejamento estratégico**. Belo Horizonte : Fundação João Pinheiro, 1979.