

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AS ESTRATÉGIAS E A ORGANIZAÇÃO DAS  
INDÚSTRIAS DE FARINHA DE TRIGO E DE MASSAS  
ALIMENTÍCIAS DO RIO GRANDE DO SUL**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Vitor Francisco Dalla Corte**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2008**

**AS ESTRATÉGIAS E A ORGANIZAÇÃO DAS INDÚSTRIAS  
DE FARINHA DE TRIGO E DE MASSAS ALIMENTÍCIAS DO  
RIO GRANDE DO SUL**

por

**Vitor Francisco Dalla Corte**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Pascoal José Marion Filho**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2008**

---

© 2008

Todos os direitos autorais reservados a Vitor Francisco Dalla Corte. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito do autor.

Endereço: Rua Duque de Caxias, n. 4089, AP 403, Santa Maria, RS, 97060-210

Fone: (0xx) 55 9163-5720; End. Eletrônico: [vitordallacorte@gmail.com](mailto:vitordallacorte@gmail.com)

---

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**AS ESTRATÉGIAS E A ORGANIZAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE  
FARINHA DE TRIGO E DE MASSAS ALIMENTÍCIAS DO RIO  
GRANDE DO SUL**

elaborada por  
**Vitor Francisco Dalla Corte**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Administração**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Pascoal José Marion Filho, Dr. (UFSM)  
(Presidente/Orientador)**

---

**Milton Luiz Wittmann, Dr. (UFSM)**

---

**Gilberto de Oliveira Veloso, Dr. (UFSM)**

Santa Maria, 04 de julho de 2008.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer inicialmente a minha família, o meu Pai Dari, minha Mãe Marli, e aos meus irmãos Ricardo e Paulo. A eles todo o meu carinho e gratidão pelo suporte necessário nos momentos difíceis.

A Paula, por todo o amor e compreensão. Obrigado por ajudar sempre a dividir as incertezas e pelas palavras de incentivo constantes que me motivaram a buscar a superação deste desafio.

Também agradeço a todos os educadores por compartilhar o seu saber, em especial ao Professor Pascoal, meu orientador, pela orientação segura e suas sugestões nessa dissertação. Sua amizade, dedicação, sabedoria, e postura ética contribuíram grandemente para o meu desenvolvimento desde a Graduação em Ciências Econômicas.

Aos professores, Orlando, Wittmann e Veloso, por terem aceitado o meu convite de participação da banca, o meu muito obrigado.

A Universidade Federal de Santa Maria por disponibilizar uma formação contínua e de qualidade, agradeço em especial o Curso de Mestrado em Administração e os seus docentes.

Aos colegas do mestrado, obrigado pela oportunidade de convivência num ambiente propício para crescermos e pela amizade que fica, agradeço a todos.

Aos gestores de empresas da indústria de farinha de trigo e de massas alimentícias do Rio Grande do Sul que colaboraram com a pesquisa. Obrigado, e espero que seja valoroso o resultado deste trabalho.

Enfim, a todos que colaboraram para essa vitória, de forma direta ou indireta, o meu muito obrigado!

## **RESUMO**

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria

### **AS ESTRATÉGIAS E A ORGANIZAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE FARINHA DE TRIGO E DE MASSAS ALIMENTÍCIAS DO RIO GRANDE DO SUL**

AUTOR: VITOR FRANCISCO DALLA CORTE

ORIENTADOR: PASCOAL JOSÉ MARION FILHO

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 04 de julho de 2008.

O estudo em questão visa identificar as estratégias e a organização das indústrias de farinha de trigo e de massas alimentícias do Rio Grande do Sul. Utiliza-se como base teórica na análise, a cadeia de produção agroindustrial, o modelo estrutura-conduta-desempenho (ECD) e as estratégias competitivas de Porter (1980) e de Mintzberg (1988). Para realização da pesquisa, utilizou-se do método descritivo, com dados primários (questionário estruturado aplicado às empresas) e secundários. A opção de restringir o estudo ao Rio Grande do Sul justifica-se por ser o estado um dos pioneiros e atualmente o terceiro maior produtor de farinha de trigo e um dos maiores produtores de massas alimentícias em âmbito nacional. Os resultados mostram que as indústrias de farinha de trigo e de massas alimentícias localizam-se próximas no estado, e na maioria são de médio e pequeno porte. Além disso, verificou-se que tanto o Brasil como o Rio Grande do Sul não são auto-suficientes na produção de trigo, necessitando de importação. O principal destino dos produtos das indústrias é o próprio Estado, mas a integração vertical na cadeia produtiva ainda é baixa. Constatou-se também que a concentração das indústrias cai de 2002 para 2006 e que existem barreiras à entrada importantes para os ingressantes no setor de farinha de trigo, como a escala mínima de produção, e para os produtores de massas alimentícias, a capacidade já instalada das empresas. Em relação às estratégias competitivas de Porter, a produção com custos mais baixos é a que mais se destaca nas empresas produtoras de farinha de trigo, já nas de massas alimentícias é a diferenciação. Entre as tipologias de Mintzberg, a qualidade do produto é considerada, por ambas as indústrias, como sendo o grande diferencial competitivo. O desempenho das indústrias no período analisado piorou, pois houve queda de lucratividade e perda de participação de mercado.

Palavras chave: Estratégia, Indústria de Farinha de Trigo, Indústria de Massas Alimentícias.

## **ABSTRACT**

Master Dissertation  
Master in Administration  
Universidade Federal de Santa Maria

### **THE STRATEGIES AND THE ORGANIZATION OF THE INDUSTRIES OF WHEAT FLOUR AND NUTRITIOUS PASTES OF THE RIO GRANDE DO SUL**

AUTHOR: VITOR FRANCISCO DALLA CORTE  
ADVISOR: PASCOAL JOSÉ MARION FILHO  
Date and Place of the Defense: Santa Maria, July 04<sup>th</sup>, 2008.

The study aims to identify the strategies and the organization of the wheat flour industries and nutritious pastes of Rio Grande do Sul. It is used as theoretical base in the analysis, the production chain, the model structure-conduct-performance (SCP) and Porter's (1980) and Mintzberg's (1988) competitive strategies. In order to accomplish the research the descriptive method was used, with primary (structured questionnaire applied to the companies) and secondary data. The option of restricting the study to Rio Grande do Sul, was due to the fact that the state to be one of the pioneers and now one of the largest producers of wheat flour and nutritious pastes in the country. The results show that the wheat flour industries and of nutritious pastes are located close to one another in the state most them are of medium and small-size companies. It was also observed that both Brazil and Rio Grande do Sul are not self-sufficient in the wheat production thus, making the importation necessary. The main destination to products is the state itself, but the vertical integration in the productive chain is still low. It was also verified that the concentration of the industries falls from 2001 to 2006 and that there are barriers to the important entrance for the incoming in the wheat flour sector, as the minimum scale of production, and the capacity already installed of the companies producing nutritious pastes. Concerning Porter's competitive strategies, the production with lower costs is the most outstanding among the companies producing wheat flour, however, among the nutritious pastes it is the differentiation. Among the Mintzberg's typologies, the quality of the product is considered, by both industries, as being the big competitive differential. The performance of the industries in the analyzed period worsened, because there was profitability decrease and market share loss.

Key words: Strategy, Industry of Wheat Flour, Industry of Nutritious Pastes.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A cadeia de produção agroindustrial .....	19
Figura 2 – O paradigma Estrutura Conduta Desempenho .....	24
Figura 3 – Estratégias genéricas de Porter (1980).....	32
Figura 4 – Estratégias genéricas de Mintzberg (1988).....	35
Figura 5 – Modelo analítico conceitual .....	41
Figura 6 – Crescente Fértil: origem da produção de trigo no mundo .....	48
Figura 7 – A cadeia de produção de massas alimentícias .....	52
Figura 8 – Produção de trigo nos estados do Brasil em 2005.....	56
Figura 9 – Distribuição dos produtores de farinha de trigo por Corede do Rio Grande do Sul em 2007 .....	61
Figura 10 – Localização por região do Brasil das empresas produtoras de massas alimentícias no ano de 2005.....	65
Figura 11 – Distribuição dos produtores de massas alimentícias por Corede do Rio Grande do Sul em 2007 .....	70



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Ranking mundial da produção de massas alimentícias em (mil t/ano) 2005 .....	50
Gráfico 2 – Evolução da produção de trigo nacional (Toneladas).....	54
Gráfico 3 - Evolução do consumo de massas alimentícias no Brasil, em mil toneladas, no período de 1994 a 2006.....	64
Gráfico 4 – Evolução dos preços, em R\$, da tonelada de trigo no Brasil.....	68
Gráfico 5 – Evolução das exportações e importações do Brasil de massas alimentícias (em kg) .....	69
Gráfico 6 – Percentual de empresas da indústria de farinha de trigo em que a lucratividade aumentou, não se alterou ou reduziu, no período de 2002 a 2006 ...	82
Gráfico 7 - Percentual de empresas da indústria de massas alimentícias em que a lucratividade aumentou, não se alterou ou reduziu, no período de 2002 a 2006 ...	91

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Maiores produtores e exportadores de trigo no mundo (mil toneladas).	49
Tabela 2 - Ranking mundial de consumo per capita de massas alimentícias - (Kg/habitante) em 2005.....	51
Tabela 3 - Evolução das importações em relação ao total de trigo disponível nacionalmente.....	55
Tabela 4 - Primeiros moinhos de farinha de trigo instalados no Brasil.....	58
Tabela 5 – Produção e importação de farinha de trigo no Brasil no período de 2002 a 2006.....	62
Tabela 6 - Destino por segmento da produção de farinha de trigo nacional no ano de 2006.....	62
Tabela 7 – Destino da produção dos produtores de farinha de trigo do Rio Grande do Sul em 2007.....	63
Tabela 8 – Evolução do consumo brasileiro de massas alimentícias por segmento (mil toneladas).....	66
Tabela 9 – Evolução do faturamento dos produtores de massas alimentícias, em milhões de reais.....	68
Tabela 10 – Notas médias atribuídas às políticas governamentais pelos produtores de farinha de trigo.....	74
Tabela 11 – Razão de concentração para as quatro maiores empresas produtoras de farinha de trigo.....	75
Tabela 12 – Índice Herfindahl-Hirschman (HH) da indústria de farinha de trigo.....	75
Tabela 13 – Notas médias atribuídas às barreiras à entrada de firmas na indústria de farinha de trigo.....	76
Tabela 14 – Distribuição da produção de farinha de trigo em 2007.....	78
Tabela 15 – Notas médias atribuídas às estratégias dos produtores de farinha de trigo.....	80
Tabela 16 – Notas médias atribuídas às políticas governamentais pelos produtores de massas alimentícias.....	83

Tabela 17 – Razão de concentração para as quatro maiores empresas produtoras de massas alimentícias .....	85
Tabela 18 – Índice Herfindahl-Hirschman (HH) da indústria de massas alimentícias .....	85
Tabela 19 – Notas médias atribuídas a barreiras à entrada de firmas na indústria de massas alimentícias .....	86
Tabela 20 - Divisão da produção de massas alimentícias no Rio Grande do Sul em 2007 .....	87
Tabela 21 – Notas médias atribuídas às estratégias dos produtores de massas alimentícias .....	89
Tabela 22 - Evolução dos preços médios em R\$ do quilograma de massas alimentícias no período de 2002 a 2006 .....	92

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação das variáveis com as questões dos questionários .....	45
Quadro 2 – Trigo moído, capacidade de moagem e ociosidade da indústria de farinha de trigo no ano de 2006.....	60

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1 Definição do problema de pesquisa</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2 Objetivos do estudo</b> .....	<b>16</b>
1.2.1 Objetivo geral .....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
<b>1.3 Justificativa ao estudo do tema</b> .....	<b>16</b>
<b>1.4 Estrutura da dissertação</b> .....	<b>17</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO E METODOLÓGICO</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1 A cadeia de produção agroindustrial</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2 O paradigma estrutura-conduta-desempenho (ECD)</b> .....	<b>21</b>
2.2.1 As condições básicas de oferta e demanda .....	24
2.2.2 A estrutura de mercado .....	25
2.2.3 A conduta das empresas da indústria .....	30
2.2.4 O desempenho .....	38
2.2.5 As políticas governamentais.....	39
<b>2.3 Metodologia e coleta de dados</b> .....	<b>39</b>
2.3.1 Metodologia .....	40
2.3.2 Dados da pesquisa.....	45
<b>3 A CADEIA DE PRODUÇÃO DE MASSAS ALIMENTÍCIAS DO RIO GRANDE DO SUL</b> .....	<b>47</b>
<b>3.1 Panorama mundial das indústrias de farinha de trigo e de massas alimentícias</b> .....	<b>47</b>
3.1.1 A produção de trigo e a indústria de farinha de trigo no mundo .....	47
3.1.2 A indústria de massas alimentícias no mundo .....	49
<b>3.2 A cadeia de produção de massas alimentícias</b> .....	<b>51</b>
3.2.1 A produção de trigo .....	52
3.2.2 A indústria de farinha de trigo.....	57
3.2.3 A indústria de massas alimentícias .....	63
<b>4 A ORGANIZAÇÃO DAS INDÚSTRIAS PRODUTORAS DE FARINHA DE TRIGO E DE MASSAS ALIMENTÍCIAS NO RIO GRANDE DO SUL</b> .....	<b>71</b>
<b>4.1 A organização da indústria de farinha de trigo</b> .....	<b>71</b>
4.1.1 As políticas governamentais.....	71

4.1.2 A estrutura da indústria de farinha de trigo.....	74
4.1.3 A conduta (estratégias competitivas) na indústria de farinha de trigo .....	79
4.1.4 O desempenho da indústria de farinha de trigo.....	81
<b>4.2 A organização da indústria de massas alimentícias .....</b>	<b>83</b>
4.2.1 As políticas governamentais.....	83
4.2.2 A estrutura da indústria de massas alimentícias .....	84
4.2.3 A conduta (estratégias competitivas) na indústria de massas alimentícias .....	88
4.2.4 O desempenho da indústria de massas alimentícias .....	91
<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>93</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>114</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As últimas duas décadas do século XX e início do século XXI, foram palco de grandes transformações no ambiente econômico e social mundial. Segundo Castells (1999), uma nova economia surgiu em escala global, transformando a sociedade em sua concepção, resultado de uma revolução informacional que exige dos atores sociais, principalmente das empresas, uma nova conduta.

Em âmbito nacional este novo ambiente trouxe às empresas uma série de dificuldades, pois estas tiveram que se adaptar a um novo cenário concorrencial, desencadeado principalmente pela abertura dos mercados no início da década passada. O termo reestruturação produtiva passou, a partir daí, a ser comum em trabalhos acadêmicos, visando demonstrar a preocupação das organizações atuais no sentido de se adaptarem a este novo cenário e, desta forma, atingirem elevados níveis de competitividade, fator que se tornou não só a chave do sucesso para as empresas, mas também o fator determinante de sua sobrevivência no mercado.

As indústrias nacionais de farinha de trigo e de massas alimentícias, bem como todos os participantes da cadeia produtiva de massas alimentícias sofreram e ainda sofrem alterações, principalmente a partir de 1990, com o fim da regulamentação do governo e a queda de barreiras tarifárias e não tarifárias para importação de itens como a farinha de trigo e também as massas alimentícias.

De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias de Trigo – ABITRIGO (2007), o país que tinha atingido a situação de quase auto-suficiência na produção do trigo em 1988, importando apenas 11,30% das necessidades de consumo de grãos, com o fim da regulamentação passa a importar 75,88% do consumo brasileiro no ano de 1998, e em 2005 ainda importa 45,33% da sua necessidade.

É neste contexto de importantes mudanças que a produção de massas alimentícias e de farinha de trigo está inserida. Atualmente, as massas alimentícias ou macarrão, é um dos alimentos mais conhecidos em todo o planeta, sendo o Brasil um dos grandes produtores e consumidores desse gênero alimentício em nível mundial. Segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias de Massa Alimentícias - ABIMA (2007), a produção brasileira de macarrão (em toneladas) no

ano de 1994 que foi de 780 mil, passou a ser de 850 mil em 1995, 860 mil em 1996, 920 mil em 1997 e em 2007 chegou a 1.220 mil. Com esta seqüência de crescimento, o Brasil passou a ocupar em 2007 a terceira posição em termos de produção mundial de massas alimentícias, atrás somente da Itália e dos Estados Unidos.

Estas alterações, como as medidas liberalizantes adotadas pelo governo com o fim dos subsídios ao trigo e a abertura do mercado brasileiro, geram pressões por mudanças na estrutura, nas estratégias competitivas e no desempenho das empresas, para se manterem competitivas.

### **1.1 Definição do problema de pesquisa**

As mudanças que vem ocorrendo no mercado contribuem para alterações na estrutura, na conduta e no desempenho das empresas, pois os produtos passam a concorrer com outros mercados que podem ser mais competitivos. Sendo assim, com o fim da intervenção do estado no setor, a indústria de massas alimentícias e de moagem do trigo passaram a se preocupar de uma forma mais efetiva na busca de melhorias para garantir a sua competitividade nos mercados externo e interno.

Neste novo ambiente econômico, o da abertura, e sem intervenção efetiva do governo, as empresas têm buscado encontrar estratégias e formas de gestão da produção mais adaptadas à nova realidade, o que pode alterar o ambiente competitivo e a organização das mesmas. Por isso, o presente trabalho pretende responder a seguinte questão: **quais são as estratégias que vem sendo adotadas na indústria de farinha de trigo e de massas alimentícias do Rio Grande do Sul para enfrentar as mudanças no ambiente econômico e como estas indústrias estão se organizando?**



## **1.2 Objetivos do estudo**

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar as estratégias e a organização da indústria de massas alimentícias e de farinha de trigo do Rio Grande do Sul.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever a cadeia de produção de massas alimentícias do Rio Grande do Sul.
- b) Determinar a evolução da estrutura da indústria de massas alimentícias e de farinha de trigo do Rio Grande do Sul.
- c) Identificar as estratégias competitivas adotadas pelas empresas produtoras de massas alimentícias e de farinha de trigo do Rio Grande do Sul.
- d) Analisar o desempenho das empresas produtoras de massas alimentícias e de farinha de trigo do Rio Grande do Sul.

## **1.3 Justificativa ao estudo do tema**

As indústrias de farinha de trigo e de massas alimentícias foram afetadas pela desregulamentação do governo e pela queda de barreiras tarifárias e não-tarifárias para a importação de trigo, farinha de trigo e massas alimentícias.

A opção de restringir o estudo somente ao Rio Grande do Sul deve-se principalmente por este Estado ser um dos pioneiros e atualmente um dos maiores produtores de trigo (2º maior) e de farinha de trigo (3º maior) em âmbito nacional, bem como por apresentar uma indústria de massas alimentícias consolidada a vários anos, visto que a produção deste alimento nacionalmente teve a origem a partir dos imigrantes Italianos, e o Rio Grande do Sul foi um dos primeiros e também um dos principais destinos dessa gente.

Esta mudança na disponibilidade interna da principal matéria-prima para os produtores de farinha e de massas, juntamente com as medidas liberalizantes adotadas pelo governo, como a abertura do mercado brasileiro na década 1990, e o fim dos subsídios ao trigo, vem exigindo das empresas uma constante busca por meios de se manterem competitivas num ambiente em permanente mutação. Por

isso, justifica-se a realização da pesquisa na tentativa de identificar as estratégias e a organização recente das indústrias de farinha de trigo e de massas alimentícias do Rio Grande do Sul.

#### **1.4 Estrutura da dissertação**

Este trabalho está dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro a presente introdução. O segundo capítulo traz o referencial teórico e metodológico, composto pela Cadeia de produção Agroindustrial, o Paradigma ECD (estrutura – conduta – desempenho) e os modelos de estratégias competitivas de Porter e de Mintzberg. No terceiro capítulo descreve-se a cadeia de produção de massas alimentícias do Rio Grande do Sul. No quarto capítulo analisa-se a organização das indústrias de farinha de trigo e de massas alimentícias do Rio Grande do Sul, utilizando-se para isso o paradigma estrutura-conduta-desempenho (ECD) em conjunto com as estratégias competitivas de Porter e de Mintzberg. No quinto capítulo, apresentam-se as conclusões do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO E METODOLÓGICO

Para estudar as estratégias e a organização das indústrias de farinha de trigo e de massas alimentícias do Rio Grande do Sul, optou-se por utilizar como referenciais teóricos: a cadeia de produção agroindustrial, o paradigma ECD (estrutura – conduta – desempenho) e os modelos de estratégias competitivas de Porter e de Mintzberg. A seguir, descreve-se cada um dos referenciais e apresentam-se as fundamentações para as escolhas.

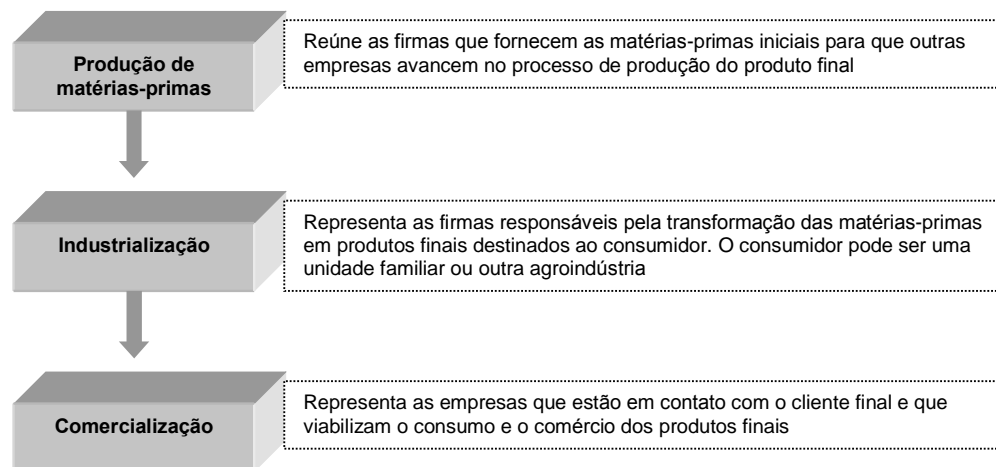
### 2.1 A cadeia de produção agroindustrial

Foi durante a década de 60 que desenvolveu-se no âmbito da escola de economia industrial francesa a noção de análise de *filière*. A palavra *filière* pode ser traduzida como cadeia de produção e, no caso do setor agroindustrial, como cadeia de produção agroindustrial. Para a análise de *filière* ou cadeia de produção deve ser verificado: uma sucessão de operações de transformação dissociáveis capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento; um conjunto de relações comerciais, financeiras estabelecendo um fluxo de troca, situado de montante a jusante entre fornecedores e clientes (BATALHA, 2001).

Corroborando com o conceito descrito por Batalha (2001), Zylbersztajn (1995) também descreve a cadeia ou *filière* como uma seqüência de atividades que transformam uma *commodity* em um produto pronto para o consumidor final.

Logo, uma cadeia de produção agroindustrial pode ser segmentada de montante a jusante em três macro segmentos: produção de matérias-primas, industrialização e comercialização (ver Figura 1).

Kopittke e Casarotto Filho (1996) definem *filière* como uma sucessão de etapas tecnológicas de produção distintas associadas à utilização de um recurso dado ou à obtenção de um determinado produto. Para os autores, *filière* é uma análise de sistemas, dirigida a setores industriais, aplicada quando se tem a necessidade de se conhecer o todo em que a empresa atua.



**Figura 1 – A cadeia de produção agroindustrial**

Fonte: Adaptada pelo autor de Batalha (2001).

Segundo Zylbersztajn (2000, p.9), a:

Cadeia (*filière*) é uma seqüência de operações que conduzem à produção de bens. Sua articulação é amplamente influenciada pela fronteira de possibilidades ditadas pela tecnologia e é definida pelas estratégias dos agentes que buscam a maximização dos seus lucros. As relações entre os agentes são de interdependência ou complementaridade e são determinadas por forças hierárquicas. Em diferentes níveis de análise a cadeia é um sistema, mais ou menos capaz de assegurar sua própria transformação.

Este enfoque, o de cadeia, será utilizado na análise, pois a agricultura não pode mais ser abordada de maneira indissociada dos outros agentes responsáveis pela produção, transformação, distribuição e consumo dos alimentos. Desta forma considera-se a atividade agrícola como fazendo parte de uma extensa rede de agentes econômicos, ou seja, a cadeia de produção.

Ao utilizar metodologias como a cadeia de produção, pode-se efetuar um corte vertical no sistema econômico a partir de determinado produto final para então estudar a sua lógica de funcionamento. Utilizam-se da mesoanálise, que é a análise estrutural e funcional dos subsistemas, e de sua interdependência dentro de um sistema integrado. Um enfoque sistêmico considera que todo o sistema evolui no espaço e no tempo em função de mudanças internas e externas ao sistema (BATALHA, 2001).

O setor agroindustrial brasileiro está inserido em um processo produtivo constituído por diferentes cadeias em diversos segmentos da agricultura. Essa

conjunção de cadeias constitui, por sua vez, um complexo abrangente que deve ser analisado de forma sistêmica, já que as partes componentes interagem entre si, formando um só sistema.

A definição de um sistema pode ser compreendida da seguinte forma: uma coleção de elementos e uma rede de relações funcionais, que atuam em conjunto para o alcance de algum propósito determinado, sendo que esses elementos interagem por meio de ligações dinâmicas, envolvendo o intercâmbio de estímulos, informações ou outros fatores não específicos. A principal característica dessa definição é que a interdependência dos componentes é reconhecida e enfatizada na abordagem sistêmica, não sendo incomum a identificação de problemas que, embora aparentes apenas em determinado componente, tenham sua origem em outros componentes remotamente localizados no espaço ou no tempo (SILVA e BATALHA, 1999).

Para Batalha (2001), a cadeia de produção agroindustrial pode ser vista como um sistema aberto. Este enfoque foi desenvolvido inicialmente no campo da biologia e está centrado nas relações existentes entre o organismo (ou a organização) e o seu meio ambiente. Entre os trabalhos sobre o tema destaca-se o desenvolvido por Capra (1996), que vê o mundo não como uma coleção de objetos isolados, mas como uma rede de fenômenos que são fundamentalmente interconectados e interdependentes, não separando os seres humanos ou qualquer coisa do meio ambiente.

Outra característica fundamental do enfoque sistêmico é que o sistema não se constitui na mera soma das partes de um todo. Assume-se que o sistema expresse uma totalidade composta dos seus elementos constituintes, tais como produtores de trigo, moageiros, produtores de massas alimentícias, consumidores, sindicatos e governo. Entretanto, a noção de sistema é maior do que a soma das partes, ou seja, deve-se demonstrar que o sistema se caracteriza pelos padrões de interações das partes e não apenas pela agregação destas.

Utilizando o enfoque de cadeia foram desenvolvidos estudos como o de Silva (2002), que analisou o posicionamento competitivo da indústria brasileira de papel. O referido autor chegou à conclusão de que as empresas brasileiras têm vantagens competitivas em relação as demais produtoras mundiais na etapa de recursos florestais (domínio da matéria-prima, inovação e integração na silvicultura). Porém perde esta vantagem, principalmente, na gestão do negócio, no custo de

financiamento de investimentos (taxa de juros), na estratégia de produto (produto local de menor valor agregado) e na gestão e estratégia da distribuição. Logo, foi abordado as relações desde a produção de uma *commodity* até o consumidor.

A partir do enfoque de cadeia, Silva e Batalha (1999) analisaram o sistema de comercialização de carne bovina, e identificaram que os problemas de qualidade dos produtos nos balcões dos supermercados poderiam ter sido causados pela adoção de sistemas de criação inadequados dos animais, ou ainda, por práticas inadequadas realizadas nos frigoríficos. Logo, as inter-relações dos elementos de um sistema, geralmente, envolvem mecanismos de propagação e realimentação, os quais dificultam a identificação de ciclos de causa-efeito ou de estímulo-resposta, a partir de análises tradicionais segmentadas por elementos, justificando assim a utilização da análise da cadeia como um todo.

Admitindo-se que a competitividade de uma empresa está relacionada a competitividade da cadeia na qual ela está inserida, pode representar uma forma diferente de a empresa tomar e conduzir suas decisões estratégicas e táticas. As empresas passam a ser confrontadas com a difícil tarefa de gerir sua realidade individual e participar do gerenciamento de um espaço de decisões e ações complexo, ou seja, a cadeia agroindustrial na qual elas são parte.

Desta forma, as indústrias de farinha de trigo e de massas alimentícias fazem parte de uma cadeia, onde se estabelecem relações diretas e indiretas entre o fornecimento de matéria-prima, os segmentos de produção industrial e o consumidor. Logo, o enfoque de cadeia auxilia nas avaliações das relações existentes entre as diferentes seqüências de atividades que transformam um produto primário (trigo) em um produto pronto para o consumo final (farinha de trigo e massas alimentícias).

## **2.2 O paradigma estrutura-conduta-desempenho (ECD)**

Paradigma pode ser definido como uma estrutura mental assumida que serve para classificar o real antes do estudo ou a investigação mais profunda e que comporta elementos de natureza metodológico-científica. Paradigmas são as realizações científicas universalmente conhecidas, que durante algum tempo fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade praticante de ciência (KUHN, 1982, p.13).

O paradigma estrutura-conduta-desempenho é um instrumento oriundo da Organização Industrial. O seu desenvolvimento é atribuído a Mason (1939). De acordo com Holanda Filho (1983), Mason (1939) é o pioneiro em trabalhos que procuram investigar a relação de causalidade entre estrutura-conduta-desempenho. Ainda segundo o autor, estudos que utilizam este paradigma visam relacionar variáveis que meçam aspectos da estrutura de mercado (concentração, diferenciação de produtos, barreiras à entrada, etc...) com o comportamento das empresas (política de preços, pesquisas e inovações, propaganda, etc...), e, este comportamento com variáveis do desempenho das empresas (tais variáveis procuram refletir eficiência na adoção de novas técnicas, progresso econômico, etc...).

Contudo, como destaca Holanda Filho (1983), apesar de ser Mason (1939) o pioneiro em trabalhos deste tipo, Bain (1959) é que se destaca com trabalhos mais detalhados e ricos dentro desta linha, sendo este autor, durante a década de 50, quem iniciou a formalização teórica do modelo, fazendo em seu livro, "*Industrial Organization*", um estudo individual de cada um dos elementos que o compõem, para depois fazer uma análise teórico-empírica sobre as associações entre seus elementos.

O paradigma visava inicialmente analisar a lucratividade dos oligopólios, objetivando auxiliar na política antitruste dos EUA, pois, admitia-se que quanto mais concentrado fosse um mercado, maior a possibilidade de ocorrer uma coalizão tácita entre as empresas para maximização conjunta dos lucros, o que resultaria na prática a uma situação de monopólio, trazendo, desta forma, prejuízos para a sociedade (HOLANDA FILHO, 1983).

No modelo, o relacionamento da estrutura de mercado com o desempenho, passando pela conduta das empresas e assumindo um sentido de causalidade da primeira para a última, deriva dos modelos de competição perfeita e monopólio, com seus respectivos resultados, ou seja, de acordo com as teorias econômicas clássicas, empresas monopolistas maximizadoras de lucros produzem menos e operam a preços mais elevados se comparados aos mercados em concorrência perfeita (FARINA, 1997).

De acordo com Garcia (1997), este modelo de estudo propõe uma relação causal que provavelmente seja de mão dupla entre a estrutura, a conduta e o desempenho da firma no mercado.

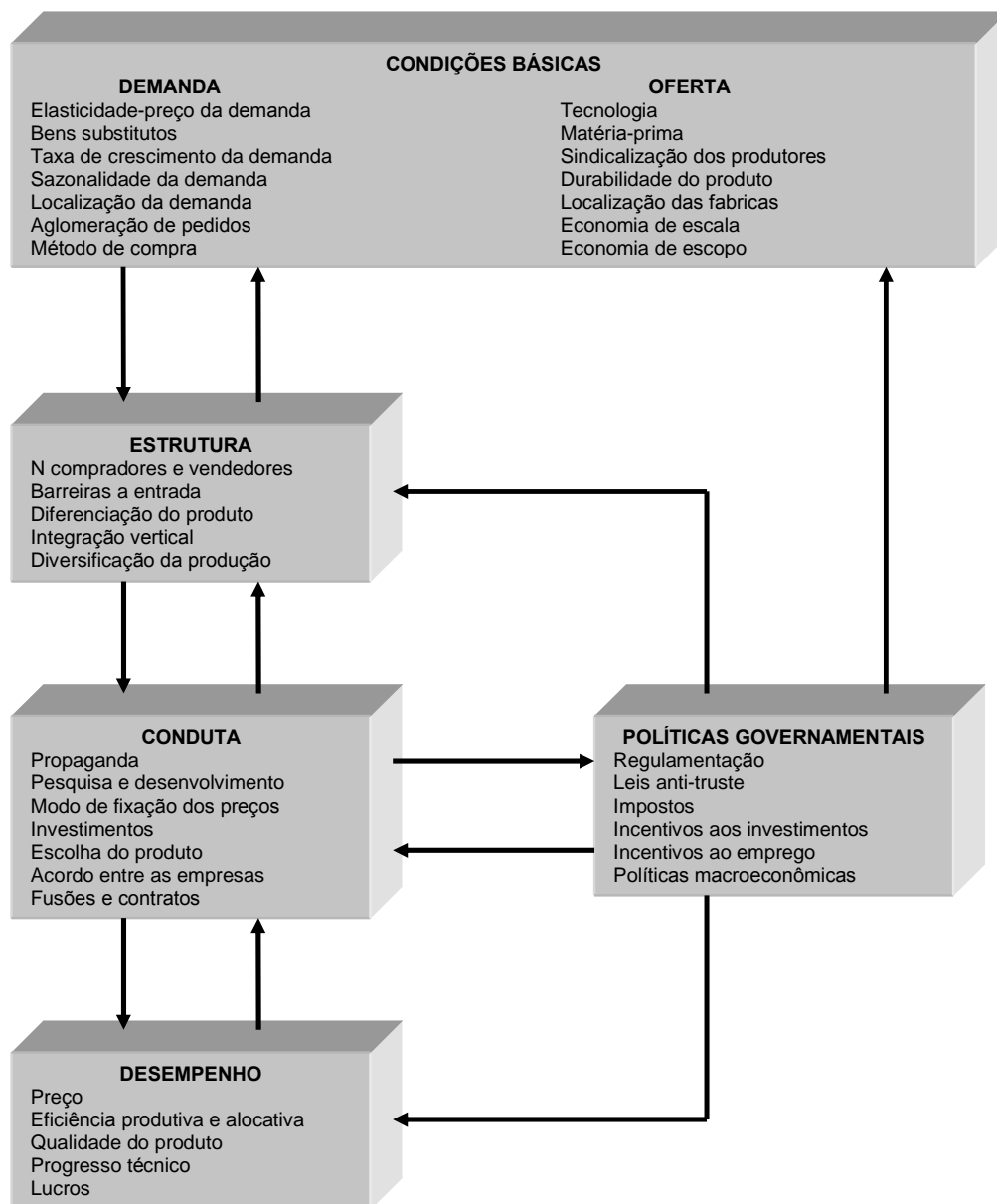
Segundo Marion Filho (1997), apesar das versões mais tradicionais do paradigma considerarem o sentido de causalidade como unidirecional, ou seja, seguindo da estrutura para o desempenho, sendo a primeira determinada exogenamente, as versões mais atualizadas do modelo abandonaram este sentido de causalidade, admitindo que a estrutura pode ser determinada endogenamente. Esta visão é compartilhada por Rosa (2001), em que vários modelos têm explorado aspectos da empresa em um caráter dinâmico, considerando que todo o sistema evolui constantemente em função de mudanças internas e externas a ele, o que permite que tais modelos forneçam respostas mais completas e favoráveis em relação aos objetivos pretendidos.

Sobre esta afirmação, Scherer (1990, *apud* ROSA, 2001) afirma que existem importantes efeitos de “*feed-back*” entre as variáveis do modelo. Como exemplo, tem-se que variáveis da conduta, como grandes esforços de pesquisa e desenvolvimento realizados por uma firma, podem alterar a tecnologia predominante na indústria, a estrutura de custos e o grau de diferenciação física do produto. Outro exemplo citado, é que políticas de determinação de preços podem encorajar a entrada de novas firmas no mercado ou expulsar firmas mais fracas, conseqüentemente alterando a estrutura de mercado.

Quanto às variáveis do modelo, Marion Filho (1997) afirma que existem pequenas diferenças entre os autores, quanto as que devem ser incluídas e a relação de causalidade entre elas, já descritas anteriormente. Contudo, adota-se neste trabalho como referencial teórico o modelo adaptado de Carlton e Perloff (1990), apresentado na Figura 2, para descrever as variáveis e as inter-relações entre os conceitos estrutura, conduta e desempenho, as condições básicas e as políticas governamentais.

Nesta visão do paradigma, admite-se que o desempenho não é necessariamente determinado pela estrutura e pela conduta, mas também pode vir a determiná-las, bem como a estrutura, a conduta e o desempenho são afetados pelas políticas públicas e pelas condições básicas de oferta e demanda, como também são responsáveis por mudanças nas mesmas. Segundo Marion Filho (1997), esta visão do paradigma, seria a mais moderna e resultante de intensos debates visando aprimorá-lo, principalmente após a realização de vários trabalhos empíricos.





**Figura 2 – O paradigma Estrutura Conduta Desempenho**

Fonte: Adaptado de Carlton e Perloff (1990).

### 2.2.1 As condições básicas de oferta e demanda

O paradigma ECD afirma que as condições básicas da oferta e da demanda afetam e são afetadas pela estrutura da indústria. Pode-se destacar na análise da demanda: a localização do mercado consumidor, a sazonalidade e as taxas de crescimento. Já na análise da oferta: a disponibilidade de matéria-prima, a durabilidade do produto, a localização das fábricas e a economia de escala.

### 2.2.2 A estrutura de mercado

Para Leite (1998), quando se emprega o termo estrutura, diferentes sentidos devem ser observados. O primeiro refere-se às características mais aparentes do mercado, que é definido conforme o número de empresas concorrentes entre si e pela oferta de produtos diferenciados ou homogêneos; o segundo ponto de vista diz respeito ao modelo estrutura-conduta-desempenho, onde as características das firmas estão relacionadas a variáveis como o grau de concentração, barreiras à entrada e a existência de bens substitutos, dentre outras variáveis.

Leite (1998) menciona que a estrutura capta as características de organização de um mercado que influenciam estrategicamente a natureza da competição e os preços dentro deste determinado mercado, ou seja, a estrutura refere-se a maneira como as empresas que integram uma indústria se organizam.

De acordo com Marion Filho (1997), a estrutura de um mercado pode ser definida analisando as seguintes variáveis: concentração (em relação ao número de vendedores ou compradores), barreiras à entrada, integração vertical, diferenciação do produto e diversificação da produção.

Para Farina (1993), o conceito de concentração não se refere apenas ao número de participantes de um dado mercado, mais do que isto, se refere ao controle de uma grande proporção de uma determinada atividade econômica por uma pequena proporção dos participantes nesta atividade.

Segundo Bem (1991), a concentração pode ser definida como a mensuração das firmas em ordem de tamanho (podendo ser medido em termos de vendas, número de empregados e capacidade produtiva), partindo-se da maior para a menor empresa.

Para Kon (1994), a concentração industrial é visualizada como um dos determinantes estruturais mais relevantes da competição. Ainda segundo a autora, a concentração de mercado pode ser analisada de maneira estática ou dinâmica. Quando for analisada de maneira estática, a concentração é avaliada em um determinado ponto no tempo (ano), ao passo que em termos dinâmicos, avalia-se seu acréscimo ou decréscimo ao longo do tempo (a evolução em dado período).

Kon (1994) afirma que a análise da evolução da concentração em uma indústria permite avaliar os efeitos da competição não apenas com relação ao número de firmas envolvidas e seu impacto sobre o nível de preços e produção, mas

também a desigualdade nos tamanhos das firmas, sobre a capacidade de inovação e sobre as barreiras à entrada de novas empresas. Desta forma, as mudanças no nível de concentração de uma indústria resultam de fatores que induzem a mudanças no poder dos produtores individuais, o que leva a afirmação de que a alteração em variáveis como políticas estratégicas das firmas líderes podem levar a mudanças no grau de concentração do mercado e, conseqüentemente, na sua estrutura.

Kon (1994) destaca também que embora a alta concentração proporcione uma conduta interdependente da firma em relação à produção e preços, a falta de competição traz algumas conseqüências desfavoráveis para as empresas do setor. Uma delas seria a não alocação mais eficiente dos recursos, porque os preços tendem, normalmente, a serem superiores e a produção inferior quando comparados a mercados mais competitivos. Desta forma, a falta de competição, que assegura a obtenção garantida de lucros, afeta a eficiência interna das firmas, pois pode desencorajar a inovação e a melhoria dos processos de produção e dos produtos, além de limitar o desenvolvimento da eficiência organizacional e gerencial.

Segundo Kon (1994), alguns fatores favorecem o aumento da concentração, são eles:

- o crescimento interno das firmas existentes, que afeta e pode diferenciar o tamanho das mesmas;
- as fusões e outras formas de concentração de diferentes firmas em uma propriedade comum;
- o declínio do tamanho do mercado para um produto determinado, quando as firmas maiores estão mais aptas para sobreviver;
- a formação de *joint-ventures* entre as firmas independentes.

Por outro lado, cita alguns fatores que operam em direção contrária ao aumento de concentração, são eles:

- a entrada de novas firmas;
- o crescimento do tamanho do mercado;
- o fechamento de uma ou mais grandes empresas e o rápido crescimento de firmas médias ou menores;
- a redução nos custos dos transportes, internos ou internacionais, e de outras tarifas ou barreiras ao comércio.

Steindl (1986) afirma ainda que mudanças no grau de concentração podem ser decorrentes das diferenças das margens de lucro entre as empresas de uma mesma indústria. Desta forma, no longo prazo, empresas que reduzam seus custos devido a economias de escala ou devido a qualquer tipo de inovação disporão de maiores taxas de lucro, conseqüentemente maior capacidade de acumulação interna de capital e assim, um maior incentivo a investimentos. Segundo o autor, ocorrerá um aumento de concentração se a taxa de acumulação interna for de magnitude suficiente para propiciar seu crescimento além da taxa de expansão da indústria como um todo.

Neste caso, contudo, as empresas têm que, de alguma forma, garantir uma maior participação relativa no mercado, seja através de campanhas de vendas especiais, preços mais reduzidos, produtos de melhor qualidade, ou campanhas de publicidade. Caso o tamanho do mercado não sofra alteração, a expansão das grandes firmas deverá diminuir a participação das demais empresas, aumentando a concentração através da eliminação de firmas já existentes.

Sobre o cálculo da concentração, Kon (1994) afirma que normalmente são utilizados indicadores que seguem três critérios, que são: a capacidade produtiva, o número de empregados e os ativos possuídos. A capacidade física pode estar relacionada à quantidade física de produção ou a valores monetários (valor das vendas, valor adicionado, etc.). O número de empregados é normalmente utilizado para mensurar o poder das empresas. Contudo, esta medida é influenciada pelas técnicas empregadas e pelo grau de automatização das diferentes firmas. O indicador ativos possuídos está ligado a capacidade produtiva. Porém, também apresenta a dificuldade de não comparação entre as diferentes técnicas de produção.

As medidas mais utilizadas para mensurar a concentração na indústria, são: a razão de concentração (Cr) e o índice Herfindahl-Hirschman (HH). A Razão de concentração (Cr) mede a proporção representada por um número fixo das maiores empresas de uma indústria em relação ao total desta indústria. Seu cálculo, segundo Kon (1994), é dado por:

$$Cr(k) = \sum_{i=1}^k P_i, \quad [1]$$

Sendo:

k = número de firmas que fazem parte do cálculo; e

P<sub>i</sub> = participação da i-ésima firma no mercado.

Este índice é de fácil interpretação e indica a concentração no mercado (ou a participação no mercado) das K maiores empresas que formam a indústria.

O Índice de Herfindahl-Hirschman (HH) é definido pela soma dos quadrados da participação percentual de cada firma em relação ao tamanho total da indústria. Este índice leva em conta todas as firmas da indústria e é calculado pela fórmula apresentada a seguir, segundo Marino (2001):

$$HH = \sum_{i=1}^n P_i^2, \quad [2]$$

Sendo:

n: número de firmas participantes do mercado; e

P<sub>i</sub>: participação percentual de cada firma no mercado.

Logo o índice assume o valor máximo 10.000 (se o P<sub>i</sub> estiver em %), quando existe apenas uma empresa na indústria (monopólio). O índice assume seu valor menor 10.000/n, quando as firmas têm participação igualitária no mercado. O valor de HH aumenta conforme aumenta a desigualdade entre as firmas pertencentes à indústria, apresentando-se, desta forma, como um bom indicador da situação de mercado. Convém salientar que, como se apresenta na fórmula a participação percentual elevada ao quadrado, o tamanho das firmas é levado em conta na avaliação da concentração, ou seja, as firmas menores contribuem menos que proporcionalmente para o valor do índice. Desta forma, quanto maior este índice, menor é o grau de concorrência entre as empresas e, conseqüentemente, mais concentrado estará o poder de mercado em uma indústria.

Segundo Usdoj (1997), o índice HH não é concentrado quando o valor estiver abaixo de 1.000; tem concentração moderada quando se situar no intervalo entre 1.000 e 1.800; e é altamente concentrado quando atingir valor superior a 1.800.

As medidas de concentração, segundo Resende e Boff (2002), fornecem um indicador sintético da concorrência existente em um mercado. Para Kon (1994), a mensuração da concentração fornece os elementos empíricos necessários para a avaliação da situação de competição em um mercado e serve também para comparações intertemporais que permitem examinar a dinâmica do mercado do lado da oferta.

O padrão concorrencial contribui para dar uma estrutura particular à indústria, em consequência do resultado (desempenho) obtido pelas empresas. Estes resultados conferem a elas um determinado poder de mercado dentro da indústria. É este poder de mercado que o índice de concentração visa capturar.

As demais variáveis da estrutura, como barreiras à entrada, integração vertical, diversificação da produção e diferenciação do produto, também são avaliadas para se conhecer a organização da indústria e a sua dinâmica.

As barreiras à entrada são um dos mais importantes fatores determinantes da estrutura e do desempenho, sendo que em indústrias com significativas barreiras à entrada, no longo prazo, os preços podem permanecer acima do nível competitivo (CARLTON e PERLOFF, 1990). Elas demonstram as reações das firmas já estabelecidas frente à entrada de novos concorrentes. De certa forma, as barreiras à entrada referem-se a extensão na qual, no longo prazo, as firmas já estabelecidas podem elevar seus preços de venda sem induzir a entrada de novos concorrentes na indústria (BEM, 1991).

Segundo Marion Filho (1997, p.36), as barreiras à entrada citadas com maior frequência na literatura econômica são: economias de escala, necessidades de capital, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custos independentes de escala, produto diferenciado e política governamental. Exemplifica-se as barreiras à entrada como sendo: o valor do investimento inicial; o acesso à tecnologia necessária para a produção; a dificuldade na obtenção de matéria-prima; a escala mínima de produção; a exigência de mão-de-obra especializada; a capacidade de produção das empresas já instaladas; a dificuldade de colocar o produto no mercado e outras barreiras existentes aqui não especificadas.

A integração vertical pode ser caracterizada como a expansão da indústria além de seu mercado de atuação, podendo esta ser para trás (da indústria para seus fornecedores de matérias-primas e demais insumos) ou para frente (da indústria para os distribuidores). Esta é uma forma de se reduzir custos, assim como proporcionar aos produtores um maior controle sobre o seu ambiente econômico, visto que firmas integradas podem estabelecer uma estrutura de preços verticais, restringindo as margens de lucro dos seus competidores menos integrados (BEM, 1991).

Cabe ainda ressaltar a diversificação da produção e diferenciação do produto como variáveis estruturais. Segundo Kon (1994, p.91), entende-se por diversificação a introdução de um produto em um mercado no qual a firma ainda não participava, ou seja, a busca do investimento em uma nova indústria, modificando sua linha de produção. Já a diferenciação do produto pode ser entendida como a introdução de uma nova mercadoria na gama de produtos de uma empresa para um mercado em específico, que tenha a característica de ser substituta próxima de outra anteriormente por ela produzida. A seguir, apresentam-se as demais variáveis do paradigma ECD.

### 2.2.3 A conduta das empresas da indústria

O segundo conceito do paradigma ECD a ser apresentado é a conduta. Segundo Bem (1991, p.530), ela pode ser expressa como sendo o comportamento que as firmas apresentam no mercado no que se refere a preços, produção, características do produto, despesas de venda e pesquisa. Além disso, a mesma é responsável por estabelecer um elo entre a estrutura e o desempenho.

Assim, a conduta consiste nas políticas da empresa em relação aos mercados concorrenciais em que a empresa se encontra, seja esta uma política efetiva ou potencial. É avaliando a conduta da empresa que serão demonstradas as políticas de fixação de preços e produção, bem como a fixação de padrões de qualidade e políticas de ação ou coação da empresa (BEM, 1991).

Segundo Leite (1998), a conduta de mercado diz respeito aos processos de decisão e as relações intra-industriais, bem como aos padrões de comportamento que as firmas assumem para se ajustar ou se adequar ao mercado no qual elas operam.

Leite (1998) também afirma que existem amplas variações de conduta das empresas e que a maioria dos trabalhos empíricos realizados tem como objetivo determinar os padrões de comportamento que estão associados a estrutura de mercado (determinante da conduta) e ao desempenho de mercado (determinado pela conduta).

No modelo teórico adotado neste trabalho, considera-se como conduta (estratégias) das empresas, os gastos com propaganda, pesquisa e desenvolvimento (P&D), o modo de fixação dos preços, os investimentos, os acordos, as fusões e os contratos entre as empresas, e de uma forma complementar as estratégias genéricas de Porter e de Mintzberg, descritas a seguir.

#### 2.2.3.1 As estratégias competitivas de Porter

A palavra estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, e para eles significava magistrado ou comandante chefe militar. Um dos clássicos mais antigos, que retrata as estratégias militares, é a obra de Sun Tzu, denominada “A arte da guerra”<sup>1</sup>, onde descreve sobre os terrenos e condições enfrentadas na guerra e recomenda ações específicas para cada situação.

Os primeiros ensaios acadêmicos sobre estratégia foram produzidos por docentes e discentes da Harvard Business School. Entre os vários estudos acadêmicos desenvolvidos por essa escola, destacam-se os da área de organização industrial (OI), especialmente um denominado paradigma ECD (estrutura, conduta e desempenho) já citado acima, do qual Mason (1939), Bain (1959) e Porter (1980), nesta ordem cronológica, contribuíram para a construção.

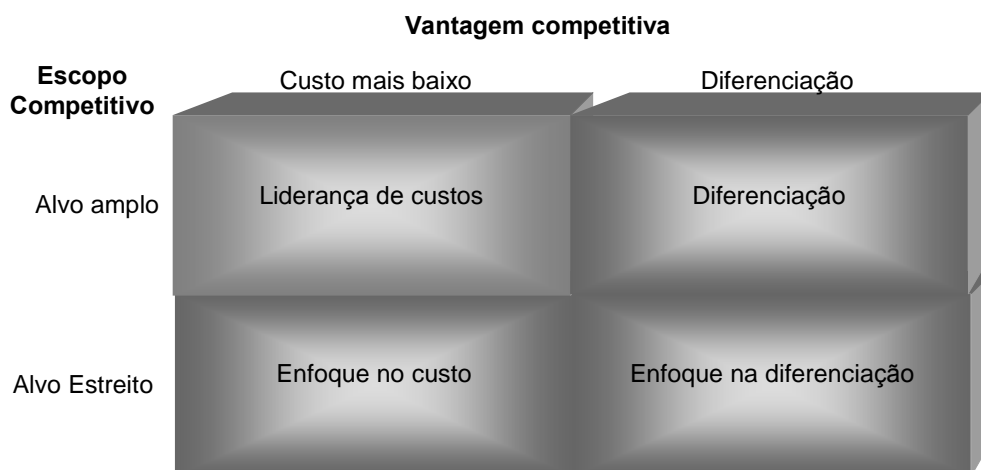
Em 1980, Porter define as estratégias competitivas como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, e com elas enfrentar as forças competitivas. Genericamente, pode-se definir como estratégia, segundo Porter (1986), para as empresas utilizarem como forma de competição no mercado, a liderança em custo, a diferenciação e o enfoque. Também segundo o autor, as empresas que aplicam apenas uma estratégia conseguem melhor desempenho.

---

<sup>1</sup> Livro clássico chinês escrito por volta de 400 antes de Cristo.



As empresas que procuram uma estratégia híbrida ou que fracassam na busca por uma das estratégias foram por ele designadas como *stuck-in-the-middle* (expressão traduzida para o português como *meio-termo*). O fato de uma empresa ser classificada no *meio-termo* não significa que ela não emprega métodos e armas competitivas típicas de uma ou mais das estratégias genéricas, mas apenas que a sua estratégia como um todo carece de consistência interna (SILVA, 2003). A seguir descrevem-se as estratégias genéricas de Porter (1980), conforme a Figura 3.



**Figura 3 – Estratégias genéricas de Porter (1980)**

Fonte: Adaptado de Porter (1980).

#### a) Estratégia de liderança de custos

Objetiva-se com esta estratégia obter uma vantagem sustentável em termos de custo sobre os demais competidores e utilizá-la como forma de vender produtos a um preço mais baixo do que o dos competidores. Neste sentido, uma vantagem de custo propicia uma maior lucratividade, a não ser quando é totalmente utilizada como um esforço agressivo de redução de preços a fim de tomar o mercado das empresas rivais.

A estratégia com base na redução de custos é uma importante alternativa para um produtor ganhar mercado ou defender a sua parcela de mercado contra eventuais concorrentes, pois os produtos com mais baixo preço tem uma vantagem significativa no que se refere a obter a preferência de compradores cuja decisão de consumo seja sensivelmente influenciada pelo preço.

Ainda é preciso, neste caso, que a empresa mantenha-se atenta com relação ao uso da tecnologia, pois a utilização de novas tecnologias podem propiciar vantagem em relação à redução de custos tanto por parte da empresa já estabelecida no mercado como por parte de novas entrantes.

#### b) Estratégias de diferenciação

A estratégia de diferenciação pode ser utilizada quando as preferências dos consumidores forem tão diversas que não possam ser satisfeitas por um bem padronizado. Para que a diferenciação de um produto seja bem sucedida é necessário conhecer o comportamento dos consumidores, para aprender o que eles consideram importante e adquirir desta forma vantagem em relação ao concorrente.

A estratégia de diferenciação bem sucedida permite a empresa: obter um preço mais alto pelo seu produto, vender mais unidades e ganhar uma lealdade maior dos compradores com relação a sua marca.

A diferenciação aumenta a lucratividade da empresa toda vez que as receitas obtidas através dos atributos de diferenciação dos produtos forem superiores aos custos necessários para realizá-la. Proporciona ainda uma proteção contra as firmas rivais, isto porque os consumidores se tornam mais fiéis à marca ou ao modelo de que gostam mais e, normalmente, estão dispostos a pagar mais por ele.

#### c) Estratégia de enfoque

Quando a concorrência é intensa, a estratégia baseada na especialização e enfoque assume considerável importância. A utilização da estratégia de enfoque tem início com a escolha do nicho onde os compradores possuam preferências ou exigências únicas. O nicho pode ser definido em termos de características únicas, pelas exigências de utilização dos produtos, ou pelas características físicas do produto que são atrativas para os membros desse nicho. A vantagem competitiva baseada nesse tipo de estratégia consiste tanto na utilização de custos mais baixos do que os competidores, quanto na capacidade de oferecer aos compradores desse nicho um produto diferente dos demais competidores.

A primeira estratégia de enfoque, ou seja, a baseada em custos mais baixos depende de existir um segmento de mercado no qual as exigências dos compradores possam ser atendidas de forma mais barata que os demais competidores do mercado. Já a segunda estratégia de enfoque, ou seja, a baseada

na diferenciação, depende de haver um segmento do mercado no qual os consumidores do produto exijam produtos com atributos bastante específicos.

O sucesso de determinada empresa no atendimento do nicho de mercado desejado gera uma defesa contra as forças competitivas, pois, os concorrentes que procuram atender diversos segmentos de mercado não têm a mesma capacidade de satisfazer os consumidores da empresa que adota a estratégia de enfoque. Além disso, a estratégia de atender um nicho de mercado atua como uma forte barreira à entrada; torna difícil o aparecimento de bens substitutos; e reduz o poder de barganha dos clientes mais poderosos.

Vários foram os estudos desenvolvidos utilizando as tipologias de Porter (1980), como pode ser comprovado na revisão de literatura sobre estratégia empresarial realizada por Miller e Dess (1993), em um período de cinco anos (1986 a 1990) nos artigos publicados no *Strategic Management Journal*. No referido período, o trabalho de Porter (1980) – Estratégia Competitiva – foi citado, aproximadamente, na metade dos artigos publicados, demonstrando a proliferação e aceitação das idéias do autor.

Ao utilizar a tipologia de Porter (1980) para estudar a indústria automobilística brasileira, em estudo recente, Silva (2007) relacionou o posicionamento estratégico competitivo das empresas com a formação de grupos estratégicos e o desempenho dos mesmos. Constatou que as empresas que apresentaram os melhores desempenhos são as que optaram por uma das estratégias genéricas propostas por Porter (1980), no caso a de Diferenciação; e as empresas que obtiveram os piores resultados foram as que não apresentaram uma estratégia definida (*stuck-in-the-middle*), evidenciando assim ainda a validade deste modelo.

#### 2.2.3.2 Estratégias competitivas de Mintzberg

Mintzberg (1988) entende que a maioria das tipologias estratégicas explicitadas são falhas, seja porque focam de forma muito estreita em alguns tipos especiais de estratégias, ou porque propõem agregações arbitrárias. Mintzberg (1988) propôs uma nova tipologia de estratégias genéricas (Figura 4), derivadas a partir do conceito de diferenciação e com um nível de detalhamento maior que as estratégias de Porter (Figura 3).

Segundo Silva (2003), pode-se definir as estratégias genéricas de Mintzberg como sendo:

- *Diferenciação por qualidade* - Esta estratégia se caracteriza por oferecer um produto que, embora não fundamentalmente diferente, é melhor que o dos concorrentes: (a) maior confiabilidade, (b) maior durabilidade ou (c) desempenho superior. Ao contrário da diferenciação por imagem, que Mintzberg entende como derivada de investimentos em propaganda e promoção, a diferenciação por qualidade advém dos atributos do próprio produto em si.



**Figura 4 – Estratégias genéricas de Mintzberg (1988)**

Fonte: Elaborada pelo autor.

- *Diferenciação por design (projeto)* - Uma forma de diferenciar um produto é oferecê-lo ao mercado com características distintas dos produtos concorrentes. Trata-se, na verdade, de oferecer um produto diferente em substituição aos da concorrência. A diferença básica desta estratégia para aquela de diferenciação por qualidade é que a diferenciação por *design* busca efetivamente oferecer algo diferente e não simplesmente ou necessariamente melhor.

- *Diferenciação por suporte* - Uma forma de diferenciar o produto, sem necessariamente alterar seus atributos intrínsecos, é oferecer algo mais junto com o produto. Em geral, a ampliação do nível de serviços agregados (prazo de entrega

menor, financiamento à venda, assistência técnica) ou a oferta de produtos complementares.

- *Diferenciação por imagem* - Uma vez que um dos atributos de um produto é a forma como os consumidores o percebem em comparação com os produtos concorrentes ou substitutos, uma empresa pode diferenciar seu produto ao desenvolver uma imagem que o torne distinto dos demais. Esta imagem pode ser criada através de propaganda, como também através de técnicas de promoção, apresentação e embalagem do produto, ou inclusão de detalhes que, embora não melhore o desempenho do produto, o torna mais atrativo para alguns clientes.

- *Diferenciação por preço* - Uma forma de diferenciar um produto da oferta dos outros concorrentes pode ser, simplesmente, cobrar um preço mais baixo. Se os demais atributos do produto forem iguais, ou não muito diferentes, dos de seus concorrentes, os consumidores tenderão a preferir aquele que exibir um preço mais baixo. Mintzberg insiste em afirmar que diferenciação por preço não é o mesmo que minimização de custo (conforme Porter, 1980), posto que, em sua opinião, esta última somente se caracteriza como uma vantagem competitiva caso se traduza num menor preço para o mercado, ou seja, se for visível para o consumidor.

- *Não-diferenciação* - Trata-se de uma estratégia muito observada na prática, a qual se baseia no fato de que é possível copiar as ações de outras empresas, desde que o mercado ofereça espaço para produtos concorrentes e a empresa se especialize em acompanhar e imitar os lançamentos dos concorrentes e apoiar seus próprios lançamentos com ações inovadoras e eficientes de marketing. A estratégia de não-diferenciação assemelha-se ao conceito de meio-termo desenvolvido por Porter (1980). Entretanto, duas diferenças, merecem destaque em relação ao modelo de Porter (1980):

1º) Mintzberg considera que a estratégia de não-diferenciação pode ser desenvolvida explicitamente, enquanto Porter considera o meio-termo como um tipo residual, resultante da implementação inadequada ou ineficiente de uma das estratégias genéricas puras; e,

2º) O contrário do que Porter supõe para o meio-termo, Mintzberg não condena a estratégia de não-diferenciação a um desempenho inferior ao das demais estratégias.

Em um estudo com empresas de manufatura nos Estados Unidos, Kotha e Vadlamani (1995) concluíram que a tipologia de Mintzberg (1988) teria maior clareza

e poder descritivo que a tipologia de Porter (1980). Kotha e Vadlamanin (1995) levantam as seguintes possíveis explicações para justificar os resultados: (1) mudanças no ambiente competitivo devido ao incremento da competição global (especialmente no setor de manufatura); e, (2) mudanças decorrentes da utilização de novas tecnologias (por exemplo, *just in time*). A maior complexidade do novo ambiente competitivo exigiria maior refinamento das tipologias de estratégias genéricas.

Em resposta existem outros estudos que confirmaram o poder descritivo da tipologia de Porter, como o de Ferreira da Silva (1998), que destaca essa tipologia como possuindo um poder explanatório superior do que a teoria de Mintzberg (1988), quando aplicado essas duas tipologias à indústria brasileira de seguros.

Já o estudo de Silva (2003) sugeriu que as tipologias estratégicas de Porter (1980) e de Mintzberg (1988) seriam adequadas à classificação das estratégias das empresas de petróleo, com destaque para a primeira, em função da parcimônia e da unicidade de tipo estratégico (i.e., cada empresa pôde ser classificada em um, e apenas um, dos tipos estratégicos do modelo), e para a segunda em função do maior nível de detalhamento e poder descritivo.

De uma forma geral, o estudo de Silva (2003) cita que a tipologia de Porter (1980) se mostrou adequada à classificação das estratégias das empresas e também sugere, ainda, que a tipologia de Mintzberg (1988) seria adequada ao entendimento das estratégias pós-privatização das empresas pesquisadas, apesar do fato de estas, por empregarem métodos competitivos diversos, não se enquadrarem de forma unívoca em nenhum dos tipos estratégicos de Mintzberg, ou seja, estas empresas apresentam uma multiplicidade de tipos estratégicos.

Vale ressaltar que diversos pesquisadores da área de Administração Estratégica têm sugerido que os tipos estratégicos não são necessariamente mutuamente exclusivos, sendo, portanto, possível a observação de superposições de mais de um tipo estratégico em uma mesma empresa, sem que isto signifique desempenho inferior (HILL, 1988).

Existem outras tipologias estratégicas desenvolvidas como a de Kim e Lim (1988), que subdividiram a estratégia de diferenciação, basicamente considerando-a como: diferenciação no produto (atributos específicos, qualidade) e diferenciação por marketing (propaganda, nível de serviço). Miller e Dess (1993) propõem três tipos de diferenciação: por qualidade, por inovação e por imagem e entre empresas não

diversificadas encontraram outros três tipos de diferenciação: por qualidade (*craftsmanship*), por pioneirismo (*pioneering*) e por força de vendas (*salesmanship*).

A seguir descreve-se o desempenho, conceito que compõe o paradigma ECD.

#### 2.2.4 O desempenho

Os resultados obtidos pelas empresas da indústria integram o desempenho. O mesmo pode ser mensurado a partir de variáveis como, eficiência técnica e eficiência alocativa. Nos fatores avaliados pelo desempenho, segundo Bem (1991), destacam-se a evolução dos preços, em que a amplitude na mudança reflete as margens de lucro das empresas.

O desempenho, segundo Scherer e Ross (1990), é consequência da conduta ou comportamento da empresa. Refere-se aos resultados finais atingidos pelas empresas em função da estrutura e da conduta de mercado na qual as empresas se encontram. Com isso, na análise do desempenho industrial, deve-se sempre observar os resultados obtidos, tratando-se, portanto, de uma variável *ex-post facto*, ou seja, analisado apenas após ter acontecido.

Destaca-se que a área onde apresentam-se mais trabalhos empíricos é aquela que trata dos resultados financeiros, em que associa-se uma ou mais variáveis representativas da estrutura de mercado a taxa de lucro.

A taxa de lucro é muitas vezes associada ao grau de concentração. Contudo, esta afirmação pode ser difícil de ser comprovada, porque muitas vezes o grande volume de lucro pode ser resultado de outras fontes, tais como mudanças inesperadas na relação entre a demanda e os custos. Apesar disto, quando os lucros excessivos são mantidos por um longo período de tempo, eles só podem ser explicados pela existência de poder de mercado oligopolista, que assegura lucros persistentes.

De acordo com Scherer e Ross (1990, p.04), o bom desempenho é multidimensional e engloba os seguintes elementos, não necessariamente nesta ordem de importância:

a) as decisões sobre o que, quanto e como produzir, que devem ser eficientes em dois aspectos: os recursos escassos, que não devem ser desperdiçados, e as decisões de produção, que devem corresponder qualitativa e quantitativamente à demanda dos consumidores;

b) as operações dos produtores devem ser progressivas, tirando vantagem das oportunidades abertas pela ciência para aumentar o *output* por unidade de *input* e fornecer aos consumidores novos produtos superiores;

c) as operações dos produtores devem facilitar o emprego total de recursos, em especial os recursos humanos; e,

d) a distribuição de renda deve ser eqüitativa, o que implica que a remuneração dos produtores não seja excessiva.

Diversos são os indicadores relevantes para avaliar o desempenho de mercado. Contudo, neste trabalho, utiliza-se das variáveis: preços; lucratividade; e evolução da produção, conforme destacado na metodologia desta dissertação.

#### 2.2.5 As políticas governamentais

Também são considerados no paradigma às políticas governamentais, que podem afetar diretamente a indústria através de políticas específicas para o setor (regulamentação, leis antitrustes, impostos, incentivos ao investimento, incentivos ao emprego) ou indiretamente através de políticas macroeconômicas (MARION FILHO, 1997).

Estas políticas podem restringir créditos, influenciar o câmbio, estimular a produção interna ou a importação de bens e serviços. Um exemplo clássico é a intervenção do governo no setor tritícola que passou por diversas fases na sua estruturação no Brasil, desde a regulamentação total pelo governo na compra e venda do trigo em 1967, e o alcance de praticamente auto-suficiência na produção do cereal, até a tendência atual de livre mercado, que o Brasil passa a ser um importador do cereal. Desta forma o governo poderá influenciar a estrutura, a conduta e o desempenho da indústria se realizar modificações em suas políticas.

A seguir, descreve-se a metodologia utilizada na dissertação e a origem dos dados.

### 2.3 Metodologia e coleta de dados

Fez-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo para analisar as estratégias e a organização das indústrias de farinha de trigo e de massas alimentícias do Rio Grande do Sul, envolvendo a estrutura que foi empregada na



investigação, com a finalidade de obter respostas para as indagações da pesquisa. A seguir será descrita a metodologia utilizada e a forma como os dados foram coletados.

### 2.3.1 Metodologia

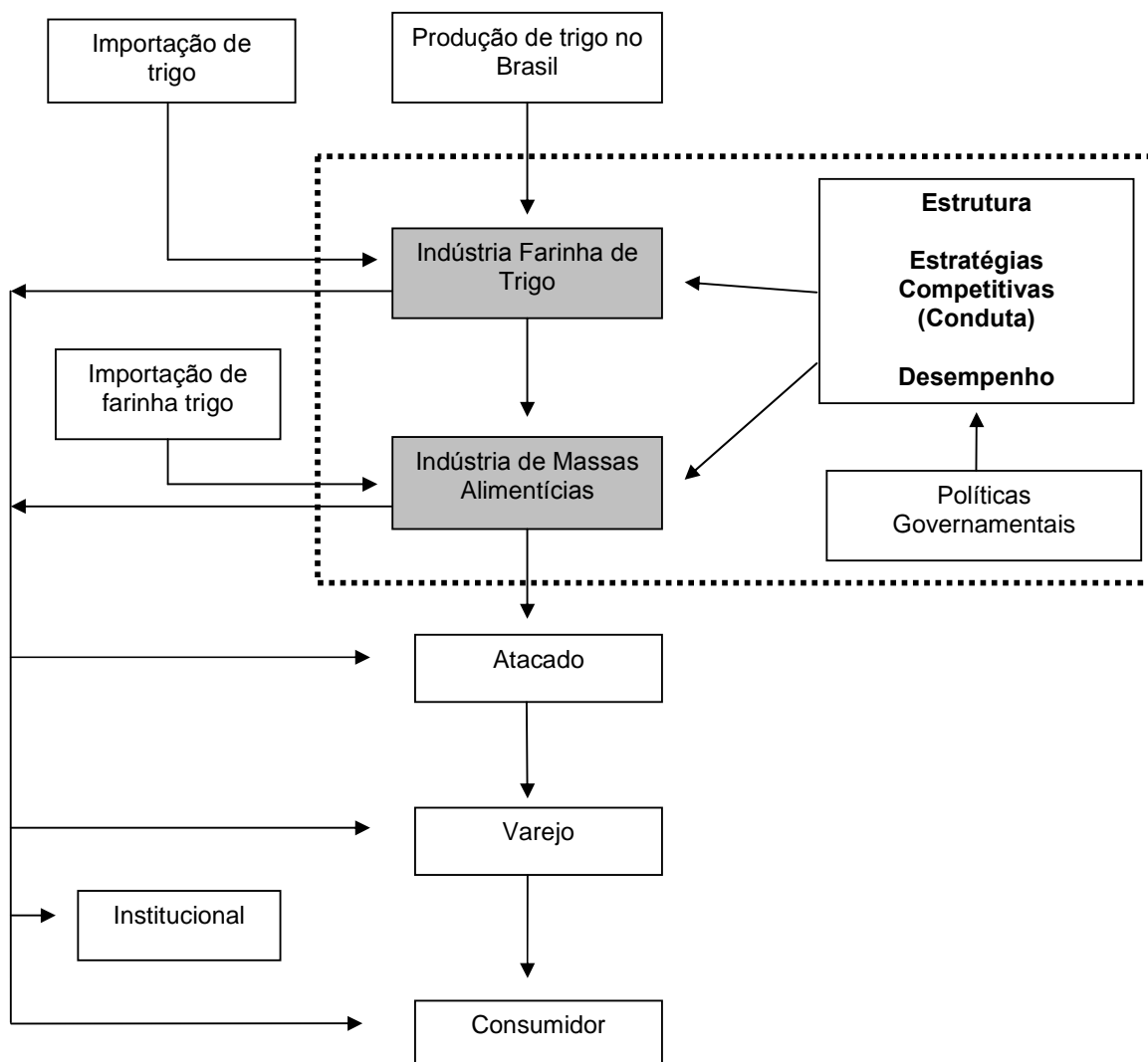
Com a finalidade de alcançar os objetivos propostos, esta pesquisa possui um enfoque descritivo, já que busca identificar e descrever uma realidade. Segundo Gil (1996), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

No presente trabalho o intuito é apresentar as modificações do ambiente setorial segundo teorias distintas, mas complementares entre si. Foram utilizados o enfoque de cadeia agroindustrial, o modelo ECD em suas variáveis da estrutura, conduta (estratégias competitivas), complementada pelas estratégias de Porter (1980) e de Mintzberg (1988), o desempenho e as políticas governamentais.

Pelo que pode ser observado no modelo analítico conceitual (Figura 5), o esquema apresentado sugere que a variável conduta é representada pelas estratégias adotadas pelas empresas. Como destaca Leite (1998), este é o modelo que surge quando se relaciona o modelo ECD à competitividade. Desta forma, ao serem analisadas as estratégias competitivas do modelo ECD, ou seja, a conduta, efetuou-se uma ampliação de tipologias na tentativa de tipificar quais são as estratégias competitivas adotadas pelas empresas segundo os modelos de Porter (1980) e de Mintzberg (1988).

A Figura 5 traz uma representação simplificada da cadeia de produção de massas alimentícias. Em destaque está o subsistema que inclui as indústrias de farinha de trigo e de massas alimentícias. Este é o principal objeto de análise, mais precisamente, as estratégias e a organização das indústrias.

A seguir apresentam-se as variáveis utilizadas no estudo de acordo com o método de operacionalização adotado.



**Figura 5 – Modelo analítico conceitual**

Fonte: Adaptado de Leite (1998).

a) Variáveis da organização da indústria

- **Concentração** - na análise da concentração das indústrias de farinha de trigo e massas alimentícias, utiliza-se a Razão de Concentração (Cr) e o índice Herfindahl-Hirschman (HH). Para análise da razão de concentração (Cr), considera-se a participação de mercado das quatro maiores empresas, a partir do faturamento (vendas) e do número de empregados nos anos de 2002, 2004 e 2006. Com relação ao índice HH, utiliza-se como variável o número de colaboradores empregados nas diferentes indústrias nos anos de 2001 e 2006. Apesar de tal classificação, salienta-

se que o mais importante na análise de tais índices é a sua evolução temporal, ou seja, a trajetória dos mesmos.

- Barreiras à entrada - representam os empecilhos enfrentados por uma empresa ao tentar entrar em uma determinada indústria. Para análise, foram consideradas como principais empecilhos o valor do investimento inicial, o acesso à tecnologia de produção, a dificuldade na obtenção da matéria-prima, a escala mínima de produção, a exigência de mão-de-obra especializada, a capacidade de produção das empresas já instaladas e a dificuldade em colocar os produtos no mercado. Para obtenção destas informações foi elaborada uma escala na qual as empresas pesquisadas atribuíram pesos de 0 a 10 (quanto maior o empecilho, maior o peso).

- Diferenciação do produto e diversificação da produção - a diferenciação ocorre quando uma empresa produz uma nova mercadoria com a característica de ser substituta próxima de outra anteriormente produzida, e que será comercializada em seus mercados (Kon, 1994). Para a obtenção destas informações foi questionado como se compõe o “*mix*” de produtos ofertados pelas indústrias. Já a diversificação da produção ocorre quando uma firma introduz um produto em um mercado no qual ela ainda não participava. Nesta pesquisa o questionamento realizado foi se a empresa vem atuando em outros setores.

- Integração vertical - a integração vertical poderá ser feita para trás, em direção a fonte de matéria-prima, ou para frente, em direção ao varejo. Foi questionado se a empresa está atuando em outro segmento da cadeia de produção.

#### b) Estratégias competitivas (conduta)

- Propaganda (Imagem) - segundo Kotler (1998), a propaganda é qualquer forma de apresentação impessoal e de promoção de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado. Independente da definição teórica, considerou-se como propaganda qualquer gasto incorrido pelas empresas com o objetivo de divulgar seus produtos, questionando como vem à evolução com este tipo de gasto e também o quanto por cento em média do faturamento (vendas), são destinados para esse tipo estratégia.

- Pesquisa e desenvolvimento dos produtos (P&D) - foi considerado qualquer gasto incorrido pela empresa em pesquisa e desenvolvimento. Desta forma,

questionou-se as empresas se investem em P&D e quanto por cento representam estes gastos em relação ao faturamento (vendas), bem como a evolução destes gastos.

- Custos, diferenciação e enfoque - genericamente, pode-se definir, segundo Porter (1986), estas estratégias para competir no mercado, que são a liderança em custo, diferenciação e enfoque. Foi questionado qual a opção frente a eventuais concorrentes que a empresa vem adotando de uma forma geral, ou seja, reduzindo custos, diferenciando o produto ou dando enfoque específico para nichos de mercado.

- Modo de fixação dos preços - refere-se aos critérios utilizados pelas empresas do setor na determinação do preço de seus produtos. Questionou-se sobre quem tem maior influência na fixação dos preços, se o fabricante, o comprador ou se a empresa adota o preço de mercado, e se o preço praticado normalmente esta abaixo, igual ou acima dos praticados pelos concorrentes.

- Acordos entre as empresas – considerou-se a existência de acordos formais e informais entre as empresas das indústrias e questionou-se sua finalidade.

- Fusões e Aquisições - considera-se como fusão quando duas ou mais empresas unem-se, formando um mesmo capital social. Foi pesquisado se a empresa realizou ou não algum tipo de fusão objetivando melhorar o seu desempenho, e se houve alguma fusão no setor. Também perguntou-se se a empresa realizou alguma aquisição ou incorporação de outra empresa do segmento.

- Qualidade – pesquisou-se sobre a existência de sistema de controle de qualidade do produto, bem como se a empresa possui algum certificado e a quanto tempo.

- Design – investigou-se os gastos com projetos de *design* como forma de diferenciar o seu produto dos demais.

- Suporte - pode-se considerar como sendo em geral, a ampliação do nível de serviços agregados (prazo de entrega menor, financiamento à venda e assistência técnica) ou a oferta de produtos complementares. Para análise desta variável foi questionado o esforço da empresa em relação ao prazo médio de pagamento concedido aos clientes, bem como se há alguma assistência pós-venda.

- Não-diferenciação - trata-se de uma estratégia muito observada na prática em que a empresa se especializa em acompanhar e imitar os lançamentos dos

concorrentes. Foi questionado qual o caminho que a empresa vem adotando para garantir a sua competitividade, se lançando produtos similares (diferenciação) aos já existentes ou inovando.

#### c) Desempenho de mercado

- Lucratividade - foi questionado se a lucratividade da empresa nos últimos anos (2002 a 2006) vem aumentando, diminuindo ou não sofreu alteração. Por lucratividade entende-se o lucro líquido da empresa em relação ao total do faturamento.

- Evolução dos preços – foi analisada a evolução dos preços médios de mercado dos principais produtos das indústrias.

- Evolução da produção física – evolução da quantidade produzida dos principais produtos das indústrias no período de 2002 a 2006.

#### d) Políticas governamentais

As políticas governamentais podem afetar diretamente a indústria através de políticas específicas para o setor ou indiretamente através de políticas macroeconômicas. Foram avaliadas a partir da percepção dos respondentes, atribuindo notas de 0 a 10 (máximo de importância):

- as mudanças na alíquota de impostos;
- políticas de estímulo as exportações;
- taxas de juros;
- política cambial;
- mudanças nas regulamentações do produto.

A seguir, para um melhor entendimento do exposto acima, relacionam-se às variáveis às questões do questionário (Quadro 1).

Sub-Divisão	Questões para a Indústria de farinha de trigo	Questões para a Indústria de massas alimentícias
	(Apêndice-B)	(Apêndice-C)
<b>I Características gerais da empresa</b>	1.1 a 1.10	1.1 a 1.10
<b>II Ofertas de matérias primas básicas</b>	2.1 a 2.3	2.1 a 2.3
<b>III Características da demanda dos produtos</b>	3.1 a 3.2	3.1 a 3.2
<b>IV Estrutura de mercado</b>		
Barreiras à entrada	4.1	4.1
Diferenciação do produto	4.2	4.2
Integração vertical	4.3	4.3
<b>V A conduta (estratégias)</b>		
Não diferenciação	5.1	5.1
Custos, diferenciação e enfoque	5.2	5.2
Propaganda (imagem)	5.3	5.3
Pesquisa e desenvolvimento	5.4	5.4
Fixação dos preços	5.5	5.5
Acordos entre empresas	5.6	5.6
Fusões e aquisições	5.7 e 5.8	5.7 e 5.8
Qualidade	5.9	5.9
Grau de importância das estratégias	5.10	5.10
<b>VI Desempenho de mercado</b>		
Lucratividade	6.1	6.1
<b>VII Políticas governamentais</b>	7.1	7.1

### Quadro 1 – Relação das variáveis com as questões dos questionários

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 2.3.2 Dados da pesquisa

Foram utilizados dados de origem primária e secundária. Os dados primários foram coletados com a aplicação de um questionário estruturado nas empresas produtoras de massas alimentícias e de farinha de trigo do Rio Grande do Sul (ver Apêndices B e C). Este questionário assemelha-se aos já aplicados por Zaeyen (1986), Moraes (1996) e Marion Filho (1997). Antes do envio dos questionários foi efetuado um pré-teste em quatro empresas, duas produtoras de farinha de trigo e duas de massas alimentícias. Após a análise dos resultados deste pré-teste, verificou-se a necessidade de algumas alterações em relação aos termos técnicos utilizados. Após os ajustes, foram enviados questionários, via correio, para os

gestores das empresas (depois de ter sido efetuado um contato inicial via telefone) em conjunto com uma carta de apresentação (ver Apêndice A). Também foi anexada uma carta já endereçada e selada para o retorno das respostas.

Foram enviados questionários para todas as empresas relacionadas no Cadastro Industrial da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS) do ano de 2007. O cadastro da FIERGS abrangia 37 empresas produtoras de farinha de trigo e 42 empresas produtoras de massas alimentícias. De uma forma complementar a esta relação, foi efetuado um comparativo com as empresas filiadas a ABRITRIGO e a ABIMA, respectivas associações brasileiras destas indústrias. Constatou-se que todas as empresas associadas do Rio Grande do Sul na ABITRIGO (06 empresas) e na ABIMA (06 empresas) constavam no cadastro industrial da FIERGS, fato este que explica a utilização do cadastro da FIERGS (2007) como referência, pois engloba um número maior de empresas, o que enriquece a pesquisa em análises como a do índice HH.

Apesar dos esforços mencionados acima na tentativa de obter informações de um maior número de empresas, das 37 empresas produtoras de farinha de trigo do Rio Grande do Sul retornaram 32,43% dos questionários (12 empresas), devidamente preenchidos, que puderam ser utilizados na análise. Das 42 empresas produtoras de massas alimentícias, retornaram 33,33% (14 empresas). Esses números podem ser considerados satisfatórios, pois em pesquisas com questionários estruturados da forma como foi realizada, segundo Gil (1991), não se consegue mais do que 20 ou 25% de devoluções.

Em relação à representatividade dos respondentes, as indústrias possuem mais de 67% do total de empregados efetivos e mais de 70% do total de faturamento, em ambas indústrias do Rio Grande do Sul no ano de 2007.

Os dados secundários foram utilizados para o cálculo do índice de concentração HH (variável da estrutura da indústria), análise da evolução da produção física, além das informações referentes às Políticas Governamentais e da cadeia de produção de massas alimentícias. Estes dados foram obtidos junto a Associação Brasileira das Indústrias de Massas Alimentícias (ABIMA), Associação Brasileira das Indústrias de Trigo (ABITRIGO), e do cadastro Industrial da FIERGS dos anos de 2002 e 2007, bem como de trabalhos publicados referentes aos setores.

### **3 A CADEIA DE PRODUÇÃO DE MASSAS ALIMENTÍCIAS DO RIO GRANDE DO SUL**

O enfoque de cadeia é utilizado para avaliar as relações existentes entre os diferentes segmentos da cadeia de produção de massas alimentícias, que vai da *commodity* agrícola ao consumidor final, ou seja, da produção de trigo até o consumidor final das massas alimentícias. A constante ligação que outras indústrias, como a de farinha de trigo, tem com a de massas alimentícias pode ser melhor entendida com a utilização deste enfoque. Por isso, apresenta-se neste capítulo a cadeia de produção de massas alimentícias. Inicialmente, dá-se uma visão mundial e nacional das indústrias que fazem parte da cadeia e na seqüência analisa-se a cadeia de produção de massas alimentícias do Rio Grande do Sul.

#### **3.1 Panorama mundial das indústrias de farinha de trigo e de massas alimentícias**

##### **3.1.1 A produção de trigo e a indústria de farinha de trigo no mundo**

É importante analisar a evolução da produção de trigo, um componente básico da alimentação humana que após processado dá origem a farinha, produto largamente utilizado na confecção de pães, massas e biscoitos. A qualidade do grão produzido é que determina a sua utilização pela indústria e a sua classificação é baseada no glúten, que determina o volume e a consistência da massa, com a utilização da farinha de trigo (EMBRAPA, 2007).

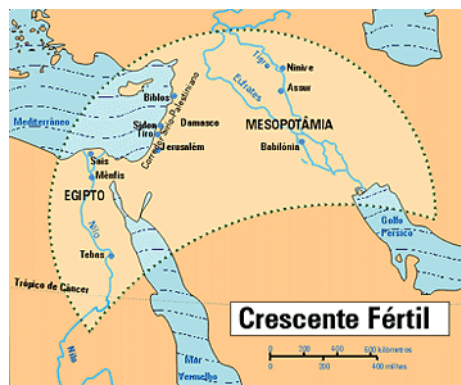
O trigo teria se originado a 10.500 anos a.C., sendo cultivado na Crescente Fértil<sup>2</sup>. O homem primitivo antes de aprender a plantar teria começado pela eliminação da concorrência, arrancando as plantas que não interessavam. A limpeza aumentava a produção, e facilitava a colheita. Com uma lança ou cajado pontudo não era difícil perfurar o solo por 3 ou 4 centímetros e lá esconder o grão, cobrindo-o

---

<sup>2</sup> O "Crescente Fértil" compreende a porção africana, o Norte do Vale do Nilo e a parcela asiática, com a Mesopotâmia, dos rios Tigre e Eufrates, hoje Iraque e Kuwait, e o corredor sírio-palestino, agora Líbano, Jordânia, Israel, Síria e Palestina.



com a pressão do pé. Dessa, ou de outra forma, inventou-se e plantou-se no Crescente Fértil (ver Figura 7).



**Figura 6 – Crescente Fértil: origem da produção de trigo no mundo**

Fonte: Abitrito (2007).

Milhares de anos depois, a agricultura foi inventada em quatro outros locais: China, Mesoamérica, Andes/Amazônia e Leste dos EUA, difundindo-se mundialmente até alcançar os níveis significativos que hoje são observados (ABITRIGO, 2007).

Várias foram as mudanças referentes ao cultivo do trigo. As variedades distinguem-se pela altura das plantas, produtividade, conteúdo de farinha no grão, proporção de proteínas na farinha, qualidade da proteína, resistência às diversas doenças, adaptabilidade a solos ácidos, requerimentos climatológicos e por muitas outras características, até mesmo de aparência física. Cruzando variedades diferentes, pesquisadores em todo o mundo testam milhares e milhares de combinações todos os anos, objetivando reunir as boas características dos antecessores. O trigo é um dos mais nobres alimentos e responde atualmente por cerca de 30% da produção mundial de grãos. Segundo dados do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos - USDA (2007), a produção mundial de trigo situa-se em torno de 616 milhões de toneladas/ano.

Atualmente, os maiores produtores mundiais de trigo, conforme a Tabela 1, são a China, com 15,73%, e Índia com 11,68 %, ou seja, os dois maiores produtores representam cerca de 27,41% da produção de trigo mundial. Também fica evidenciado que os maiores produtores de trigo não são os maiores exportadores deste cereal. Os EUA são os maiores exportadores, com 27.500 mil toneladas, ou

seja, 48% da sua produção é exportada, ao contrário da União Europeia e a China que somente exportam 11,8% e 1,03%, respectivamente, da sua produção. Logo, fica a caráter dos EUA, seguido do Canadá e Austrália o papel de grandes exportadores mundiais do cereal.

**Tabela 1 – Maiores produtores e exportadores de trigo no mundo (mil toneladas)**

País	Produção		Variação (%) (B) / (A)	2005/2006 Exportação	Export/ Prod %	Consumo	Estoque
	2004/05 (A)	2005/06 (B)					
UE – 25	136773	122845	-10,18	14500	11,80	119500	21254
China	91950	97000	5,49	1000	1,03	101000	35819
Índia	72060	72000	-0,08	0	0,00	73000	3600
Estados Unidos	58738	57280	-2,48	27500	48,01	32331	14745
Rússia	45300	47600	5,08	10000	21,01	38400	3991
Canadá	25860	26800	3,63	16500	61,57	9200	9342
Austrália	22600	24000	6,19	16500	68,75	6600	7868
Paquistão	19000	21000	10,53	0	0,00	20300	3900
Ucrânia	17500	19000	8,57	5500	28,95	13300	0
Turquia	18500	18000	-2,70	2000	11,11	17000	0
Iran	14000	14500	3,57	0	0,00	14100	3817
Argentina	16000	12100	-24,38	6600	54,55	5500	0
Cazaquistão	9950	11000	10,55	3500	31,82	7400	3757
Egito	6630	6800	2,56	0	0,00	14400	0
Outros	71780	66502	-10,00	5875	8,83	149813	36606
Total	626641	616427	-1,63	109475	17,76	621844	144699

Fonte: Departamento de Agricultura dos Estados Unidos - USDA (2007).

Como pode ser verificado na Tabela 1, na América Latina o único país que figura entre os grandes produtores mundiais de trigo é a Argentina, com produção na safra de 2005/2006 de 12.100 mil toneladas.

### 3.1.2 A indústria de massas alimentícias no mundo

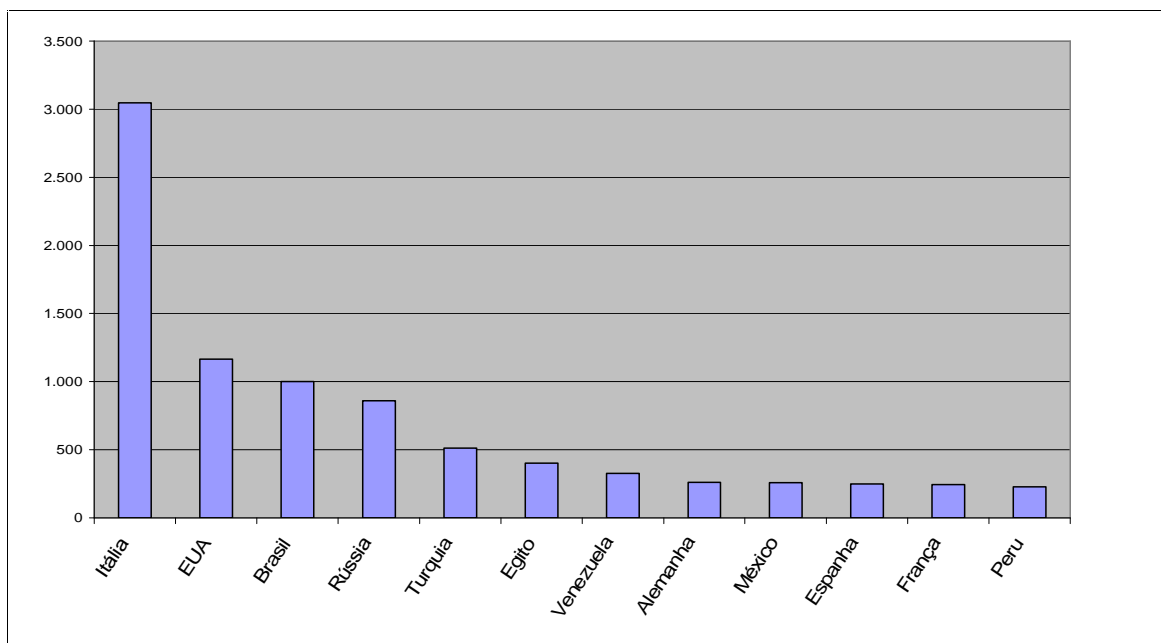
Uma das utilizações da farinha de trigo é para a produção de massas alimentícias ou macarrão. O macarrão iniciou a ser preparado logo que o homem descobriu que podia moer alguns cereais, misturar com água e obter uma pasta cozida ou assada, sendo difícil precisar onde e quando isso aconteceu.

Segundo a Abima (2007), o macarrão teria sido criado por um chinês e Marco Pólo teria trazido-o da China para a Europa. Entretanto, os italianos, provavelmente insatisfeitos com o fato de que o prato mais popular de sua cozinha tenha origem chinesa, acabaram descobrindo que no testamento do militar genovês, Punzio Bastone, lavrado pelo tabelião Ugolino Scarpa em 2 de fevereiro de 1279, 13 anos

antes da chegada de Marco Pólo, havia deixado de herança uma caixa de "macarrones", ou seja, massa seca.

Apesar da polêmica em torno da origem do macarrão, a versão mais aceita é a de que o macarrão não é italiano, e sim chinês. O macarrão teria mesmo sido descoberto pelo explorador Marco Pólo, no século XIII, na China, em uma de suas famosas viagens. De volta á Itália, difundiu o alimento, o qual teve a aprovação dos italianos, tendo em seguida se espalhado por toda a Europa. Baseado na filosofia chinesa de comida natural, a massa utilizada na elaboração do macarrão é feita, desde aquela época, a partir de ovos frescos, farinha de trigo e água pura.

Embora duvidosa a origem do macarrão, uma coisa é certa: a partir do Século XIII os italianos foram os maiores difusores e consumidores do macarrão por todo o mundo. Tanto é que inventaram mais de 500 variedades de tipos e formatos. Esse domínio Italiano mundial ainda persiste e é comprovado pela produção atual mundial de macarrão (ver Gráfico 1).



**Gráfico 1 – Ranking mundial da produção de massas alimentícias em (mil t/ano) 2005**

Fonte: Abima (2007).

Com uma produção de 3.047 mil toneladas no ano de 2005, a Itália possui 36% da produção total dos 12 maiores produtores mundiais deste alimento. O

domínio italiano é tanto, que seria necessário somar as produções de massas dos Estados Unidos, Brasil e Rússia para se equiparar ao total Italiano.

Mesmo sendo o Brasil o terceiro maior produtor mundial de massas, o consumo per capita ainda é relativamente baixo, quando comparado com outros países da própria América do Sul (ver Tabela 2).

**Tabela 2 - Ranking mundial de consumo per capita de massas alimentícias - (Kg/habitante) em 2005**

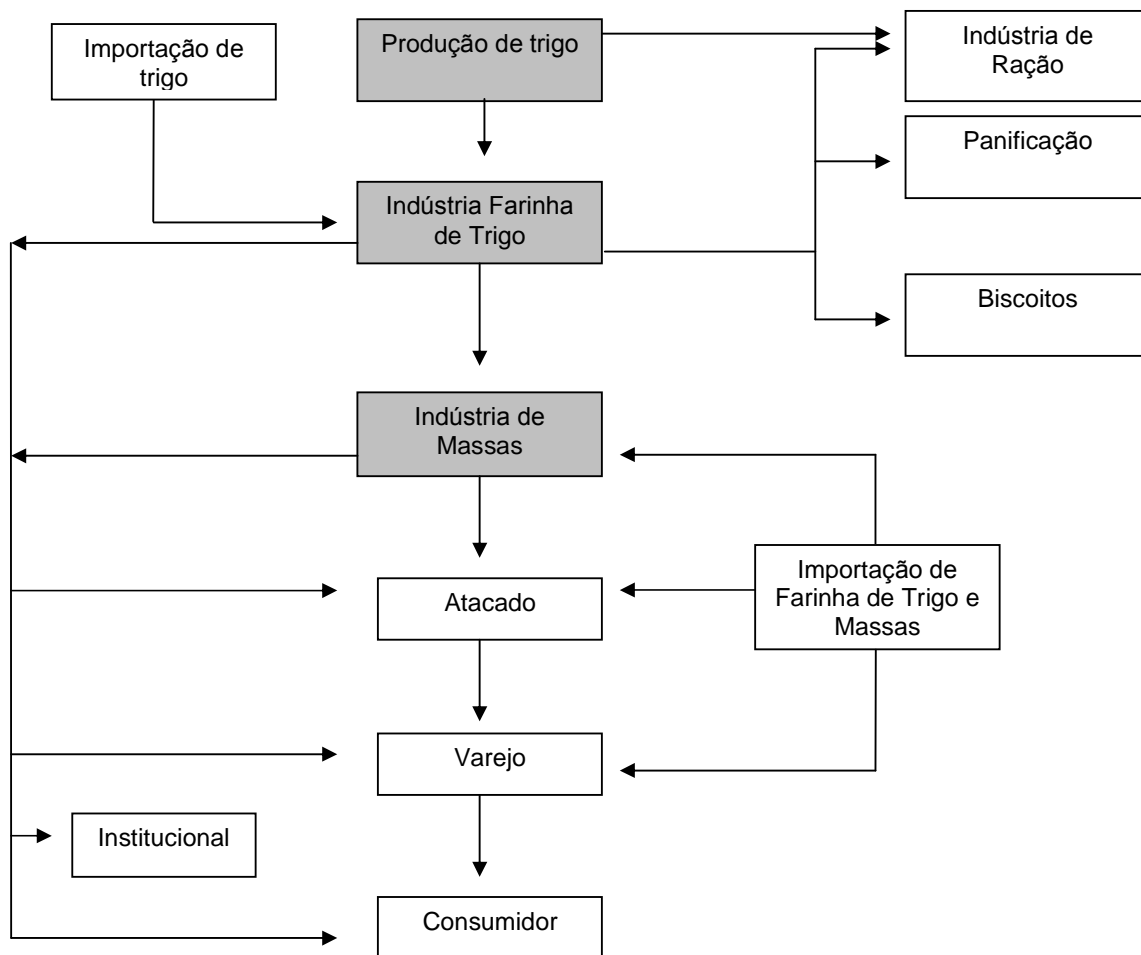
Classificação	País	Consumo
1º	Itália	28,00
2º	Venezuela	13,00
3º	Tunísia	11,70
4º	Suíça	9,80
5º	Estados Unidos	9,00
6º	Grécia	8,70
7º	Peru	8,40
8º	Chile	8,30
9º	Suécia	8,00
10º	França	7,40
11º	Portugal	6,70
12º	Brasil	6,60

Fonte: Abima (2007).

Constata-se na Tabela 2 que Venezuela, Peru e Chile tem um maior consumo per capita que o Brasil. Portanto, o Brasil mesmo sendo um grande produtor mundial de massas alimentícias pode avançar através da expansão no consumo deste tipo de alimento. A seguir, apresenta-se a cadeia de produção de massas alimentícias.

### **3.2 A cadeia de produção de massas alimentícias**

Na análise da cadeia de produção de massas alimentícias (Figura 7), destaca-se a produção de trigo, a indústria de farinha de trigo e a de massas alimentícias, com ênfase na sua origem, evolução, bem como nas características atuais dos mesmos e de outros segmentos que estão relacionados a esta cadeia.



**Figura 7 – A cadeia de produção de massas alimentícias**

Fonte: Adaptado de Leite (1998).

### 3.2.1 A produção de trigo

A produção e comercialização de trigo no Brasil têm início em 1534 com a vinda de Martim Afonso de Souza realizada na Capitania de São Vicente (AMBROSI et al., 2000). Somente em 1737, a lavoura tritícola foi introduzida no Rio Grande do Sul por colonos vindos dos Açores. A cultura adquiriu tamanha expressão que nas duas décadas iniciais do século XIX, o Rio Grande do Sul chegou a exportar o cereal para outros estados e até para a Europa (COLLE, 1998).

Desde o início, o produto foi comercializado livremente, a tal ponto que, em 1805, havia "uma exportação brasileira relevante" cuja média até 1810 esteve ao redor das 13.500 toneladas anuais (IAPAR, 2001, p.27), ficando a frente de outros exportadores atuais como os Estados Unidos, Argentina e Uruguai (ABITRIGO, 2007). No entanto, com o aparecimento da ferrugem entre 1810 e 1815, os triguais

brasileiros foram destruídos, não sendo mais economicamente cultivados entre 1815 e 1875, quando o cereal voltou a ser semeado no sul do país por imigrantes italianos. A partir de 1919, o país viu-se obrigado a aumentar a produção de trigo em função dos altos preços praticados no mercado internacional, devido à escassez provocada pela Primeira Guerra Mundial (CUNHA, 1999, p.127-128).

Ainda segundo Cunha (1999), no início do século XIX o Brasil exportava 13,5 mil toneladas de trigo. Após a incidência da ferrugem a produção caiu para 2,7 mil toneladas. Porém, quando a produção alcançou 120 mil toneladas em 1927 o Ministério da Agricultura criou três estações experimentais para a pesquisa da cultura.

Em termos gerais, é possível afirmar que na década de sessenta o trigo era cultivado apenas no Extremo Sul do país, que abrange o Sul do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Na década de setenta essa situação começou a se inverter, mostrando uma tendência de expansão das lavouras para o norte do Paraná, acompanhando o crescimento da cultura da soja.

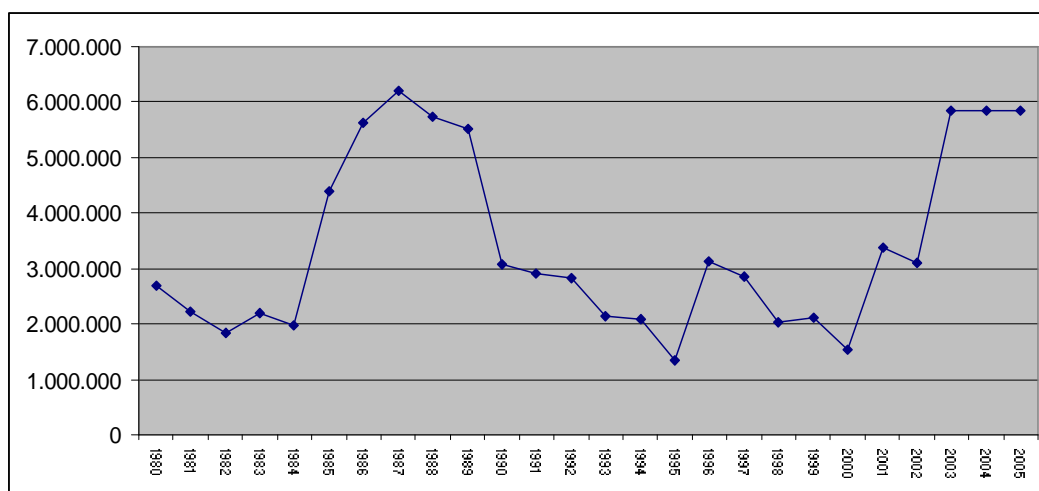
Na década de 1960, o Rio Grande do Sul era responsável por cerca de 91% da produção nacional. A partir da década de 1970, com a mecanização do meio oeste do Paraná, cresceu a participação deste estado, que produziu 39% da produção nacional em 1978 e 70% em 1995 (CUNHA, 1999).

Apesar das condições econômicas adversas que enfrentava o país na década de 80, nunca esteve tão próximo da auto-suficiência na produção de trigo. Entre os fatores que proporcionaram tal condição, é importante destacar o avanço tecnológico conseguido pela pesquisa através da criação de variedades mais produtivas e adaptadas às condições climáticas brasileiras, em especial a evolução das pesquisas desenvolvidas pela Embrapa. Segundo a Embrapa (2007, p.12):

A pesquisa de trigo no Brasil iniciou em 1919, com a instalação de duas estações experimentais pelo Ministério da Agricultura. Uma onde hoje existe o município de Veranópolis, no Rio Grande do Sul e a outra em Ponta Grossa, Paraná. Com a criação da Embrapa, em 1973, e a instalação do Centro Nacional de Pesquisa de Trigo em Passo Fundo, em 1974, um programa com abrangência nacional começou a ser consolidado. O primeiro desafio foi desenvolver variedades de trigo que se adaptassem às diferentes regiões de produção. No início da década de 80, o Brasil tinha cultivares recomendadas para cultivo em dez estados das três regiões de produção - Centro Brasileira (MG, GO, BA, MT e DF), Centro Sul Brasileira (norte e oeste do PR, SP e MS) e Sul Brasileira (RS, SC, sul e sudoeste do PR).

Para Embrapa (2007), ainda na metade da década de 80, o Brasil, que produzia em décadas anteriores em média 900 kg/ha de trigo, passou a médias nacionais superiores a 1500 kg/ha. Também foram realizados experimentos de trigo que passaram a apresentar potenciais superiores a 4000 kg/ha, e muitos produtores estavam obtendo produtividade muito próxima desta, com destaque para o trigo adaptado para cultivo sob regime de irrigação que apresentou resultados potenciais superiores a 7.000 kg/ha, sendo que a produtividade média no período de 2001 a 2005 ficou próxima de 2.000 kg/ha.

Logo, a produção de trigo, a partir da década de 80, foi caracterizada pela melhoria da produtividade do grão. No Gráfico 2, apresenta-se a evolução da produção de trigo nacional.



**Gráfico 2 – Evolução da produção de trigo nacional (Toneladas)**

Fonte: Abitrigo (2007).

Verifica-se um aumento considerável na produção a partir do ano de 1984 até 1987. No entanto, a partir de 1990 houve uma queda acentuada na produção motivada pelo fim da regulamentação. O país que quase se tornará auto-suficiente na produção de trigo passa a importar em maiores quantidades o produto a ser industrializado nacionalmente (ver Tabela 3).

**Tabela 3 - Evolução das importações em relação ao total de trigo disponível nacionalmente**

Ano	Trigo nacional	Trigo importado	Total	Importação / Total (%)
1990	3.084.285	1.962.028	5.046.313	38,88
1991	2.921.282	4.672.380	7.593.662	61,53
1992	2.836.193	4.436.801	7.272.994	61,00
1993	2.152.761	5.690.416	7.843.177	72,55
1994	2.092.424	6.104.374	8.196.798	74,47
1995	1.343.700	6.182.374	7.526.074	82,15
1996	3.132.000	5.902.119	9.034.119	65,33
1997	2.852.000	4.373.704	7.225.704	60,53
1998	2.032.900	6.395.478	8.428.378	75,88
1999	2.123.000	6.891.234	9.014.234	76,45
2000	1.529.000	7.522.721	9.051.721	83,11
2001	3.366.599	7.014.311	10.380.910	67,57
2002	3.105.658	6.572.228	9.677.886	67,91
2003	5.851.300	6.611.926	12.463.226	53,05
2004	5.846.000	4.847.797	10.693.797	45,33
2005	5.845.900	4.847.800	10.693.700	45,33
2006	2.251.000	8.000.000	10.251.000	78,04

Fonte: Abitrigo (2007).

Já em 1991, ano posterior a desregulamentação, as importações passam a representar 61,53% do total de trigo no país, alcançando o pico no ano de 2000, com 83,11%. Esta mudança pode ser explicada, principalmente, pelas diferenças competitivas entre o Brasil e os países exportadores mundiais, diferença esta atrelada principalmente as oscilações cambiais, a produtividade dos países exportadores, bem como os seus custos de produção (ABITRIGO, 2007).

Em 1995, o Rio Grande do Sul e o Paraná juntos representavam 91% do total de trigo produzido nacionalmente. No Paraná existiam 18.814 produtores de trigo, enquanto que no Rio Grande do Sul haviam 33.677 estabelecimentos agrícolas cultivados com o cereal. No estado do Paraná, a produção de trigo se concentrava em lavouras de 10 a 50 hectares, com 42,1% das unidades agrícolas que ocupavam 38,1% da área, produzindo 37,8% do trigo paranaense. Já, no Rio Grande do Sul, destacavam-se os estabelecimentos com área superior a 500 hectares, que produziram 23,6% do total, e os estabelecimentos com área acima de 200 hectares, que produziram 41,3% do trigo, segundo dados do Censo Agropecuário do IBGE de 1995.

Fazendo um comparativo da produção de trigo publicada nos Censos Agropecuários de 1985 e de 1995, constata-se que a produção nos dois principais produtores nacionais encontra-se localizada em pequenos e médios



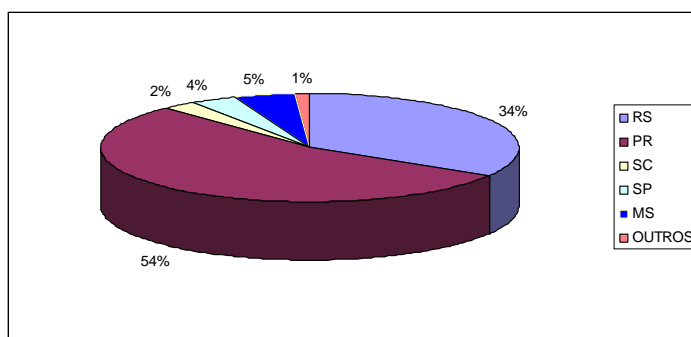
estabelecimentos, sendo que há um importante deslocamento da produção para as unidades agrícolas de maior porte no Rio Grande do Sul. Em 1985, 55,76% da área cultivada com trigo no Rio Grande do Sul encontrava-se em estabelecimentos de até 50 hectares e apenas 16,28% foram cultivados em estabelecimentos com área superior a 200 hectares. Já em 1995, a representatividade dos produtores com área superior a 200 hectares passou a ser de 64,9%.

Este deslocamento da produção para unidades de maior porte pode estar atrelado à necessidade de adoção de tecnologias visando aumentar a produtividade e a competitividade, reduzindo custos através de economias de escala visto que o trigo produzido no Rio Grande do Sul apresenta algumas desvantagens em relação ao do Paraná.

De acordo com Colle (1998, p.39):

O Rio Grande do Sul apresenta uma desvantagem em função das condições climáticas, principalmente, pela ameaça de geadas tardias e no Paraná, a colheita do trigo é antecipada em até dois meses. Com esta antecipação, o produto pode ser comercializado no centro do país antes da entrada do produto importado, oriundo principalmente da Argentina. Outro aspecto positivo em favor do Paraná é a proximidade com a Região Sudeste, maior centro consumidor e de processamento do país, o que possibilita o escoamento da safra com menores custos de transporte. Além disso, o trigo produzido antecipadamente no Paraná torna-se competitivo no mercado brasileiro e é comercializado a preços mais elevados, viabilizando a pequena e média produção.

Portanto, o produtor do Paraná possui vantagens pela antecipação da colheita do trigo, garantindo a sua comercialização e melhores preços, e pela ausência da matéria-prima no mercado, viabilizando também a produção em pequenas propriedades ao contrário do que ocorre no Rio Grande do Sul. No ano de 2005, a participação dos estados na produção nacional de trigo estava disposta da seguinte forma, conforme a Figura 8.



**Figura 8 – Produção de trigo nos estados do Brasil em 2005**

Fonte: Abitrito (2007).

Logo, verifica-se que o estado brasileiro mais representativo na produção de trigo em 2005 é o Paraná, que responde por 54% (3.156.786 toneladas) da produção nacional, seguido pelo Rio Grande do Sul com 34% (1.987.606 toneladas). Somando-se a participação dos três estados da região sul, chega-se a 90% da produção nacional.

Em relação ao trigo importado, segundo dados da Abitrigo (2007), a maior fornecedora de trigo para o Brasil é a Argentina, que responde por, aproximadamente, 90% do total das importações. Também importa-se o cereal de países como o Canadá e o Paraguai, mas que são de pouca representatividade ao se comparar com o trigo Argentino.

Como mencionado anteriormente, a utilização deste cereal é muito ampla e difundida. Existem duas grandes divisões em relação ao destino do trigo, para consumo humano e para semente e rações, sendo o consumo humano o que será abordado na seqüência deste trabalho, pois representa 91,17% do destino do produto, segundo dados da Abitrigo (2007), e também representa um maior valor agregado na cadeia produtiva.

Para o consumo humano é necessário um primeiro processamento, ou seja, a transformação do grão propriamente dito em farinha, realizado pela indústria moageira, abordada a seguir.

### 3.2.2 A indústria de farinha de trigo

Para transformar grão de trigo em farinha é necessário processá-lo. Logo, pode-se afirmar que o início da moagem de trigo confunde-se com o plantio do cereal no mundo. No Brasil a indústria de moagem de trigo foi uma das primeiras atividades manufatureiras, com início a partir da década de 1880 (COLLE, 1998).

O estímulo aos primeiros investimentos na produção em escala industrial se deu em razão da expansão do mercado de farinha de trigo, ocasionado pela chegada dos imigrantes europeus, com seus hábitos de consumo de pão e massas, e ao crescimento da renda no país, particularmente nas regiões produtoras de café (SUZIGAN, 2000).

Os primeiros moinhos de trigo brasileiros com produção em escala industrial, como indicado na Tabela 4, foram instalados nas regiões Sul e Sudeste.

**Tabela 4 - Primeiros moinhos de farinha de trigo instalados no Brasil**

Moinho de farinha de trigo	Região	Início operações	Capacidade (1.000kg/dia)
Rio Flour Mills	Sudeste	1889	153
Moinho Fluminense	Sudeste	1886	92
Companhia Rio-Grandense	Sul	1895	15
Moinho Pelotas	Sul	1887	9
Moinho Matarazzo	Sudeste	1900	110
Moinho Santista	Sudeste	1905	66

Fonte: Suzigan (2000).

No Rio Grande do Sul foram instalados os moinhos Companhia Rio-Grandense e Pelotas. No Rio de Janeiro, foram instalados, em 1886, o moinho Flour Mills and Granaries Limited (Rio Flour Mills, abreviadamente), de capital Inglês, e o Moinho Fluminense, de capital nacional, ambos com uma capacidade de produção maior do que a dos moinhos do sul do país. No início do século XX, a indústria moageira recebeu um impulso significativo de investimentos em novos moinhos, predominantemente de empresários imigrantes italianos.

Outra empresa que passou a atuar no Brasil na moagem de trigo foi a Bunge Alimentos, que iniciou as suas atividades no país em 1905, na cidade de Santos, em São Paulo, com a compra do Moinho Santista Indústrias Gerais, o qual possuía as marcas de farinha Sol, Santista e Paulista.

Em 1915, com a expansão de alguns moinhos existentes e com o início da operação dos Grandes Moinhos Gamba e do segundo moinho Matarazzo, instalado no Paraná, a produção nacional de farinha de trigo já era capaz de suprir 64% do consumo do país. Em 1924, a Bunge absorveu o moinho S.A. Grandes Moinhos do Sul, fundado em 1921, em Porto Alegre. Alguns anos depois, em 1929, após a fusão com a Companhia Moinho Rio-Grandense, de capital nacional, funda a S.A. Moinhos Rio-Grandense, eliminando a concorrência em todo o Rio Grande do Sul, com exceção de alguns moinhos relativamente pequenos (SUZIGAN, 2000).

A partir de 1967 o governo brasileiro passou a ser o único vendedor de trigo nacional e estrangeiro para os moinhos, assumindo todas as despesas de comercialização e estocagem. Ele fixou os preços de venda do grão e derivados e criou cotas de trigo aos moinhos em função da demanda de cada região. Na época, as cotas eram inferiores à capacidade instalada, gerando ociosidade e um intenso

comércio entre os moinhos, ou seja, não bastaria ter capacidade de moagem, pois o moinho dependeria do governo para receber o grão (MENDES, 1994).

A abertura de novos moinhos dependia de autorização do Governo, que também era responsável pelo deslocamento das empresas dentro do território nacional e pela retirada de funcionamento de quem não seguisse as suas recomendações (a intervenção do governo na indústria é abordada no subitem 4.2).

Seguindo a trajetória da indústria moageira de trigo, em 1967, existiam 368 moinhos registrados no Brasil e, em 1989, reduziram-se para 179. Em 1991, com a liberalização do mercado, o número de unidades aumentou para 250 moinhos. Várias pequenas e médias unidades voltaram a operar com a esperança de adquirir matéria-prima mais barata no mercado e, também, devido ao término do controle governamental sobre a ampliação da capacidade instalada. A capacidade instalada em 1987 era de 8 milhões de toneladas, passando para 12,8 milhões em 1995, repartida entre 276 moinhos (MENDES, 1994).

Campos (2004), ao estudar o setor moageiro brasileiro, constatou que 21,8% das indústrias operavam numa faixa com capacidade de moagem acima de 200 toneladas/dia, e respondiam por 77,30% da produção no ano de 1989. Por outro lado, 32,4% dos moinhos tinham uma escala de produção de até 12 toneladas/dia e processavam apenas 1% da produção.

A princípio, há pelo menos duas subdivisões na Indústria produtora de farinha de trigo nacional, cujas estratégias repercutem na cadeia produtiva para frente: a de pequenos e antigos moinhos, que continuam a produzir por apresentarem custos irrecuperáveis, e a de grandes processadores bem equipados, capazes de implementar estratégias de segmentação no mercado de farinhas. A distinção básica entre estes tipos de moinho está na capacidade de formular tipos diferentes de farinha e nos custos de produção (IPEA, 1998).

Desta forma, os pequenos moinhos foram instalados em sua maioria junto à produção tritícola, principalmente no Rio Grande do Sul, devido a custos de frete e a falta de mecanismos de comercialização que induziam a localização da moagem junto à produção agrícola. Por outro lado, o mercado regionalizado de farinhas, ou seja, a comercialização da produção da indústria de farinha de trigo ocorria na mesma região da sua produção, permitindo a operação de moinhos com pequena escala de operação (SILVA, 1996).

Logo, os diferentes modelos de produção de moinhos passaram a representar diferentes grupos estratégicos. Estabeleceu-se uma subdivisão em que os moinhos de menor porte têm uma relação continuada e de interesse mútuo com as cooperativas e tricultores. O mesmo não ocorre nos moinhos tecnologicamente atualizados, que necessitam recorrer ao mercado internacional de trigo para melhor desenvolverem suas estratégias de segmentação de mercado.

Segundo Ipea (1998), os grandes moinhos, tecnologicamente avançados, localizam-se junto a regiões portuárias, visando tornar mais factíveis relações duradouras com importadores ao invés de tricultores nacionais. Desta forma, evidenciam-se diferenças no segmento de moagem entre pequenos e grandes produtores, uma vez que o segundo processamento (indústria de massas alimentícias) depende fundamentalmente da qualidade da matéria-prima para assegurar a qualidade do seu produto final, ou seja, as massas alimentícias.

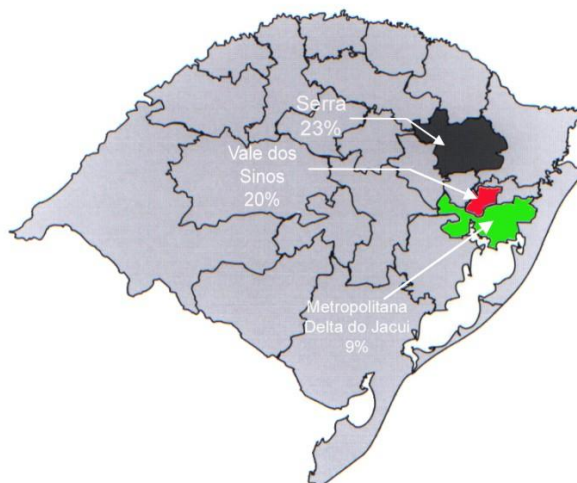
Estado/região	Trigo moído (t)	Cap. moagem (t)	Ociosidade est./região (%)	Participação Brasil - trigo moído (%)	Participação região (%)
Rio Grande do Sul	1023000	2039727	49,85	10,88	SUL
Santa Catarina	403485	620432	34,97	4,29	31,16
Paraná	1503000	1911326	21,36	15,99	
São Paulo	2303217	3980339	42,14	24,50	SUDESTE
RJ/ES	867724	1353100	35,87	9,23	38,07
Minas Gerais	407505	672600	39,41	4,34	
BA/SE/AL	718663	1155600	37,81	7,65	NORDESTE
PE/PB/RN	719083	924000	22,18	7,65	22,47
Ceará	674403	931200	27,58	7,17	
MA/PA/AM	321497	390000	17,56	3,42	NORTE - 3,42
Goiás	211587	345000	38,67	2,25	CENTRO OESTE
DF/MS/MT	246836	523000	52,80	2,63	4,88
Total	9400000	14846324	36,68	100,00	100,00

#### **Quadro 2 – Trigo moído, capacidade de moagem e ociosidade da indústria de farinha de trigo no ano de 2006**

Fonte: Abitrito (2007).

Segundo Abitrito (2007), as empresas moageiras possuem atualmente plantas distribuídas por todas as regiões do país, em especial na região Sul, onde estão instalados 72% dos moinhos, e na Sudeste, 15% dos moinhos. A região Sul, entretanto, apesar de concentrar o maior número de moinhos transformou em farinha 31,16% do trigo (ver Quadro 2), enquanto a região Sudeste, 38,07%. Cabe ressaltar que na região Nordeste encontra-se apenas 7% dos moinhos, os quais processaram 22,47% do trigo moído no ano de 2006.

Verifica-se também (ver Quadro 2), que o estado do Rio Grande do Sul é responsável por 10,88% da produção nacional de farinha de trigo em 2006. Segundo dados do cadastro industrial da Fiergs (2007), as 37 empresas, instaladas no Rio Grande do Sul estão mais concentradas no Corede<sup>3</sup> da Serra (ver Figura 9).



**Figura 9 – Distribuição dos produtores de farinha de trigo por Corede do Rio Grande do Sul em 2007**

Fonte: Fiergs (2007).

Ainda, ao enfatizar-se a indústria moageira do Rio Grande do Sul, segundo dados da pesquisa de campo, em média, 67% do trigo utilizado pelas empresas é de origem nacional e 33% importado. Sendo assim, o Rio Grande do Sul, importa um menor percentual de trigo, sendo a média nacional de importação de 55,84% no período de 2002 a 2006.

Prosseguindo-se com a análise da cadeia de massas alimentícias, pode-se verificar que as empresas também importam farinha de trigo e não somente o cereal. As importações só se tornaram viáveis após as mudanças ocorridas no ambiente institucional ao longo da década de 90, em que se reduziram as barreiras tarifárias e não-tarifárias para o trigo e seus derivados (discutidas no subitem 4.2). Esse movimento de queda de barreiras comerciais ocorreu tanto para as importações provenientes do Mercosul, quanto de países de fora do bloco.

<sup>3</sup> Ver Anexo A – distribuição dos Coredes do Rio Grande do Sul segundo FEE.

**Tabela 5 – Produção e importação de farinha de trigo no Brasil no período de 2002 a 2006**

	2002	2003	2004	2005	2006
Farinha de trigo produzida no Brasil (t)	7258415	9347420	8020348	8020275	8437500
Farinha de trigo importada (t)	95513	24175	36866	28196	30435
Farinha importada (%)	1,316%	0,259%	0,460%	0,352%	0,361%
US\$ / Tonelada - Importação	180,216	232,968	232,033	212,777	238,456

Fonte: Abitrito (2007).

No ano de 2006, segundo a Abitrito (2007), o Brasil importou 30.435 toneladas de farinha de trigo. No entanto, a importação de farinha de trigo pelo Brasil em relação ao volume total consumido é pouco representativa, pois corresponde a menos de 0,5%, nos últimos quatro anos (2003 a 2006).

Segundo dados da Abitrito (2007), a base de extração de farinha no processamento do trigo pela indústria moageira é de 75%, sendo o restante um subproduto destinado para a fabricação de rações. Do total de farinha de trigo, o principal destino nacional é a panificação que consome 54,70%, sendo utilizada principalmente para a produção do pão francês (70,00%), que representa o maior volume de consumo percapita/ano (18,62) em relação aos produtos ligados a farinha de trigo.

**Tabela 6 - Destino por segmento da produção de farinha de trigo nacional no ano de 2006**

Produto	%	Volume (t)	Kg/Per capita
Farinha de trigo	100,00	8437500	39,17
Farinha para panificação	54,70	4615313	21,43
Farinha doméstica	18,03	1521281	7,06
Farinha para massas	14,20	1198125	5,56
Farinha para biscoito	11,07	933188	4,33
Outros	2,00	168750	0,78

Fonte: Abitrito (2007).

O segundo maior destino da farinha de trigo produzida nacionalmente é para o uso doméstico, na produção de bolos, bolachas, etc... que representam 18,03% do total, seguido da indústria de massas alimentícias, que consome 14,20% da farinha de trigo.

Na análise dos segmentos da cadeia de produção de massas alimentícias do Rio Grande do Sul, pode-se observar que o principal destino da produção de farinha de trigo é o próprio estado, visto que, segundo dados da pesquisa de campo, em média 82% da farinha produzida no Rio Grande do Sul é consumida internamente e

18% é vendida para outros estados, sendo que nenhum dos respondentes informou que atualmente exporta farinha de trigo para fora do País.

Os principais canais de comercialização no Rio Grande do Sul da farinha de trigo são as vendas por representantes comerciais e atacadistas, os quais detêm atualmente 48% das vendas totais de farinha, seguida das vendas diretas para as lojas de varejo por vendedores da empresa, que representam 40% das vendas. A divisão entre o tipo de produto ofertado, bem como o destino destes produtos estão dispostos na Tabela 7.

**Tabela 7 – Destino da produção dos produtores de farinha de trigo do Rio Grande do Sul em 2007**

Produto	%
Farinha de trigo comum para o varejo	18,00
Farinha de trigo especial para o varejo	48,62
Farinha de trigo comum para uso industrial	10,50
Farinha de trigo especial para uso industrial	20,38
Misturas prontas (bolos, etc...)	2,50

Fonte: Pesquisa de campo.

Verifica-se na Tabela 7 que 66,62% da produção de farinha de trigo é canalizada para o varejo, e que a farinha de trigo especial tem a maior participação (48,62%). Já a farinha de uso industrial representa 30,88% da produção, sendo 20,38% do tipo especial.

Ao estudar a Indústria moageira de trigo, identifica-se um elemento indispensável para indústria de massas alimentícias, a farinha de trigo. Na seqüência da análise da cadeia, aborda-se a Indústria de massas alimentícias ou o termo popular conhecido como macarrão.

### 3.2.3 A indústria de massas alimentícias

No Brasil, a introdução do macarrão na dieta alimentar coube aos imigrantes italianos, principalmente na região Sul. O crescente interesse fez surgir pequenas fábricas de macarrão no país, tendo principalmente como mão-de-obra a família italiana, com uma produção rudimentar, de baixo volume, até o início das primeiras grandes indústrias (ABIMA, 2007).

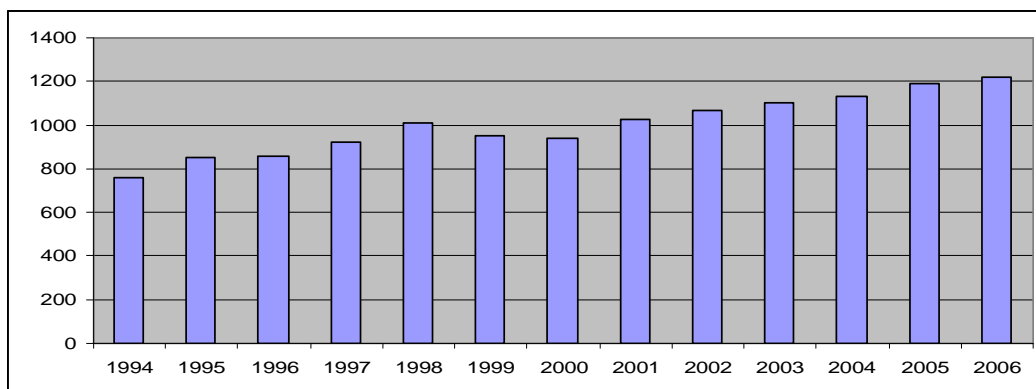
O macarrão foi um dos pratos estrangeiros que teve grande aceitação entre os brasileiros. Adotado principalmente porque é de fácil preparo, econômico e ainda



simples de acompanhar, o macarrão é considerado um prato completo, podendo ser enriquecido com a adição de outros alimentos, como queijo, ovos, leite, carne, hortaliças, frutos do mar, etc.

O Brasil tem um papel de destaque no cenário mundial ocupando atualmente a terceira posição em termos de produção de massas alimentícias, ficando a frente de países como Alemanha e França, o que demonstra a importância nacional desta produção, com um volume anual estimado de mais de 1,2 milhões de toneladas. A obtenção desta posição, ou seja, ser um dos maiores produtores de massas, foi facilitada após as medidas liberalizantes adotadas no início da década de 90, com a abertura do mercado, e o fim da intervenção estatal no mercado do trigo e seus derivados como a farinha e as massas alimentícias (IPEA,1998).

A intervenção governamental atrofiava o mercado, fazendo com que os produtores de massas alimentícias não investissem em diferenciais de mercado para os seus produtos, em parte, devido a taxaço dos preços pelo governo com a Comissão Interministerial de Preços – CIP. O setor produtor era nivelado por baixo, sendo a crise fiscal uma das justificativas para que o Estado iniciasse o processo de completa desregulamentação do setor, em que a iniciativa privada passou a atuar com maior ímpeto na busca de eficiência e de economia no processo produtivo a partir de 1990 (ABIMA, 2007).



**Gráfico 3 - Evolução do consumo de massas alimentícias no Brasil, em mil toneladas, no período de 1994 a 2006**

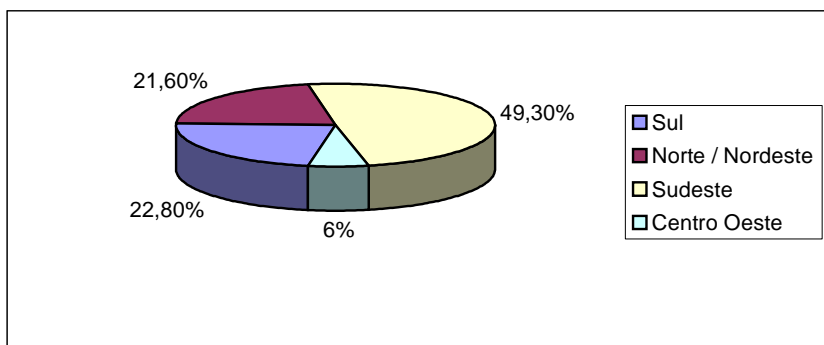
Fonte: Abima (2007).

A abertura econômica para a importação de trigo e seus derivados teve um reflexo direto na produção do setor de massas alimentícias nacional, que com o fim da intervenção do estado no setor passou a buscar melhorias para garantir a sua

competitividade perante o mercado externo, visto o crescente consumo de massas alimentícias em nível nacional, o que pode ser visualizado no Gráfico 3.

O crescimento no consumo de massas de 1994 para o ano de 2006 foi de 60,52%. Este aumento no consumo não pode ser atribuído somente a uma maior distribuição ou aumento generalizado de renda, mas também a mudanças nos hábitos alimentares. A incorporação crescente de membros das famílias ao mercado de trabalho criou a necessidade de demanda por produtos prontos ou de preparo rápido, como as massas para o uso doméstico (IPEA, 1998).

No ano de 2005 existiam, segundo Abima (2007), nacionalmente 81 empresas cadastradas na associação, sendo que este número de empresas deve ser maior, pois não considera microempresas de cunho familiar que ainda estão em atividade. As empresas cadastradas estão concentradas na região Sudeste 49,30%, e na região Sul, com 22,80% (ver Figura 10). Em relação ao consumo de massas alimentícias, a região Sudeste representa 58,40% do total nacional e a região Sul 15,60%, o que comprova a relação existente entre a produção e o consumo na distribuição geográfica das indústrias de massas alimentícias, ou seja, as empresas acabam por se instalar próximas ao seu mercado consumidor.



**Figura 10 – Localização por região do Brasil das empresas produtoras de massas alimentícias no ano de 2005**

Fonte: Abima (2007).

A produção de massas alimentícias está segmentada principalmente em três tipos: fresca, secas e instantâneas. A primeira é encontrada acondicionada em pacotes de plástico, em supermercados, e se conserva em embalagens originais por algumas semanas. As massas secas e instantâneas também são encontradas no varejo em geral, mas com um prazo de validade estendido. Existem diversos tipos

de massas secas: Padre Nosso, Estrelinha, Argolinha, Ave-Maria e Conchinha, que têm formato pequeno e cozinham rapidamente, e podem ser usadas para engrossar o caldo ou em combinação com legumes. Para macarronada, a preferência é pelos seguintes tipos: Espaguete, Furadinho, Fuzile, Talharini, Rigatone, Ninhos, Concha, Pene, entre outros. Estes podem ser servidos, depois de cozidos em bastante água, com molhos e guarnições diversas (ABIMA, 2007).

A Tabela 8 apresenta a segmentação nacional das massas alimentícias.

**Tabela 8 – Evolução do consumo brasileiro de massas alimentícias por segmento (mil toneladas)**

Tipos de Massas	2002	2003	2004	2005	2006	Δ%	%2006
Massas Secas	945	972	995	1.034	1.058	11,95	86,72
Massas Instantâneas	94	97	102	120	125	32,97	10,25
Massas Frescas	31	31	33	36	37	19,35	3,03
Total de Massas Alimentícias	1.070	1.100	1.130	1.190	1.220	14,02	100,00

Fonte: Abima (2007).

Pode-se afirmar com base nos dados que o consumo nacional de massas está concentrado no segmento de massas secas, que representa 86,72% das massas alimentícias no ano de 2006. Este segmento cresceu 11,95% de 2002 para 2006. No entanto, o maior crescimento ocorreu no consumo de massas instantâneas, que devido principalmente a sua praticidade obteve no mesmo período um crescimento de 32,97%, sendo o maior relativamente entre os segmentos de macarrão.

Analisando as vendas de massas alimentícias, observa-se que as mesmas estão concentradas no varejo, responsável no ano 2005 por 93,5% das vendas totais do produto, segundo dados da Abima (2007). Esta concentração de vendas no varejo pode estar atrelada, segundo Ipea (1998), as transformações recentes no sistema de distribuição de alimentos, com o aumento de relevância de canais curtos de distribuição, como hiper e supermercados bem como franquias.

A transação entre os fabricantes de massas alimentícias e supermercados apresenta algumas heterogeneidades, o que permitem as seguintes distinções: a) produtos diferenciados (marca) *versus* produtos sem marca (ou de pouco valor); e, b) produtos perecíveis *versus* produtos com elevado período de validade (*shelf life*).

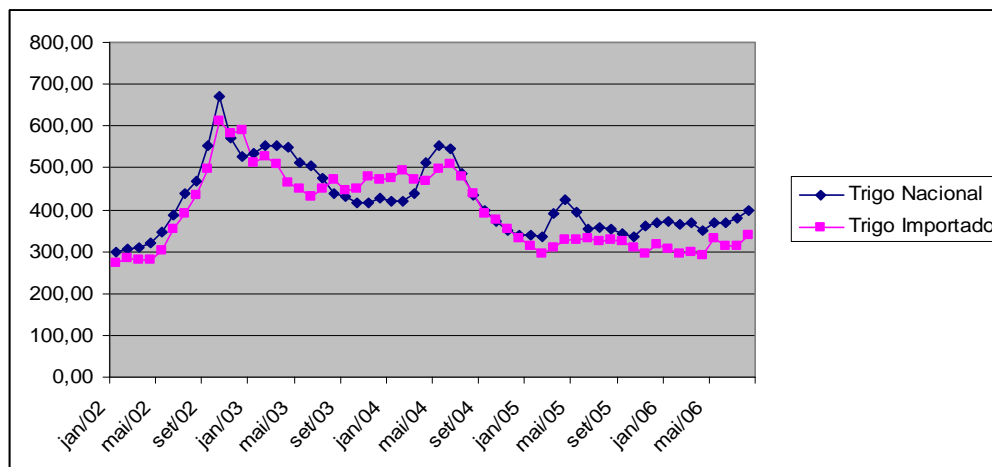
Na relação com supermercados, a principal diferença é observada entre empresas com produtos de marca e sem marca. No primeiro caso, as empresas procuram estabelecer contratos com supermercados que assegurem não somente a

regularidade da entrega, mas também o controle sobre a disposição do produto nas gôndolas. Assim, são partes do contrato, o espaço de exposição, pontos estratégicos de venda e presença de empregados das empresas de segundo processamento nas atividades de disposição e organização das gôndolas. Esse relacionamento estreito com o varejo vem possibilitando um maior fluxo de informações do consumo para empresas de segundo processamento, reduzindo estoques e aumentando a capacidade de adaptação do sistema (ABIMA, 2007).

As empresas sem marca forte (produtos não-diferenciados) estabelecem contratos de duas naturezas com os supermercados: a) regularidade de suprimento, com marca da empresa de segundo processamento, atendendo os segmentos mais populares; e, b) regularidade de suprimento, com marca da própria rede de distribuição. Segundo Farina (1997), no primeiro caso predominam os contratos com menor grau de controle, enquanto no segundo, são freqüentes contratos de longo prazo, em que o supermercado garante o direito de monitoramento da qualidade do produto.

Com a crescente importância dos supermercados em relação ao pequeno varejo, ocorrem dois efeitos para a cadeia produtiva de massas alimentícia: i) aumento do poder de barganha da distribuição, o que pode inibir a capacidade de acumulação e crescimento de pequenas empresas do segundo processamento; e, ii) o canal de distribuição estreita-se (prescinde-se da figura do atacadista), tornando mais factíveis estratégias das indústrias e distribuidores, com ganhos à gestão de estoques e de fluxo de informação entre consumidores e produtores (IPEA, 1998).

Essas mudanças na cadeia permitiram uma queda contínua do preço das massas alimentícias, principalmente no segmento das massas secas, chegando a uma redução acumulada de aproximadamente 10% em termos reais. A cotação média do quilograma de massas secas em 2003 foi de R\$ 3,14, R\$ 3,11 em 2004, R\$ 2,91 em 2005 e R\$ 2,86 em 2006 (ABIMA, 2007). No entanto, o movimento dos preços do trigo em grão indica que a queda de preços das massas alimentícias não foi só oriunda de uma queda no preço da principal matéria-prima envolvida no processo de produção de massas, ou seja, o trigo, conforme o Gráfico 4.



**Gráfico 4 – Evolução dos preços, em R\$, da tonelada de trigo no Brasil**

Fonte: Abitrigo (2007).

Este fato pode ser explicado considerando-se como fator principal à capacidade de absorção pelo mercado consumidor ao repasse dos preços. De uma forma geral, o processo de abertura econômica, bem como o processo de concorrência na indústria, levou as empresas ao estreitamento de margens e a busca de novos segmentos de mercado. Segundo Abima (2007), o mercado de massas instantâneas cresceu em relação ao faturamento 65,95% no período de 2002 a 2006 (ver Tabela 9), sendo o preço de venda deste tipo de massa aproximadamente 200% superior ao das massas tradicionais, ou seja, as massas instantâneas são as que possuem um maior valor agregado, pois representam 24,72% do total de faturamento, mas somente 10,25% do consumo (ver Tabela 8, p. 67).

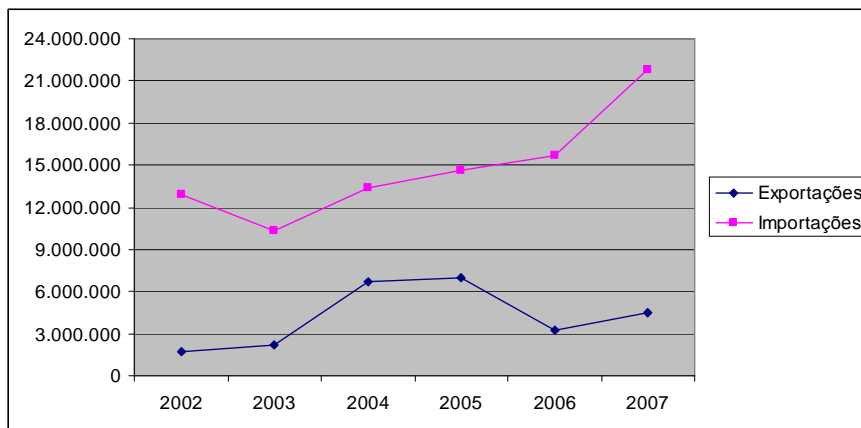
**Tabela 9 – Evolução do faturamento dos produtores de massas alimentícias, em milhões de reais**

Tipos de Massas	2002	2003	2004	2005	2006	Δ%	%2006
Massas Secas	2.338	2.045	3.092	3.007	3.029	29,55	69,54
Massas Instantâneas	649	831	930	1.000	1.077	65,95	24,72
Massas Frescas	209	210	225	245	250	19,62	5,74
Total	3.196	4.095	4.247	4.252	4.356	36,30	100,00

Fonte: Abima (2007).

Mesmo sendo a produção de massas alimentícias no Brasil representativa (o país ocupa a terceira posição mundial), o país não é considerado um importante exportador de massas, visto que tem déficit na balança comercial do produto e exporta 4.500 toneladas. Este volume é baixo volume em relação a produção total

de mais de 1.200.000 de toneladas. As importações superam as exportações, conforme o Gráfico 5, mas também não são expressivas em relação ao volume consumido no país. Geralmente as importações são de produtos diferenciados com qualidade superior e um maior valor agregado.



**Gráfico 5 – Evolução das exportações e importações do Brasil de massas alimentícias (em kg)**

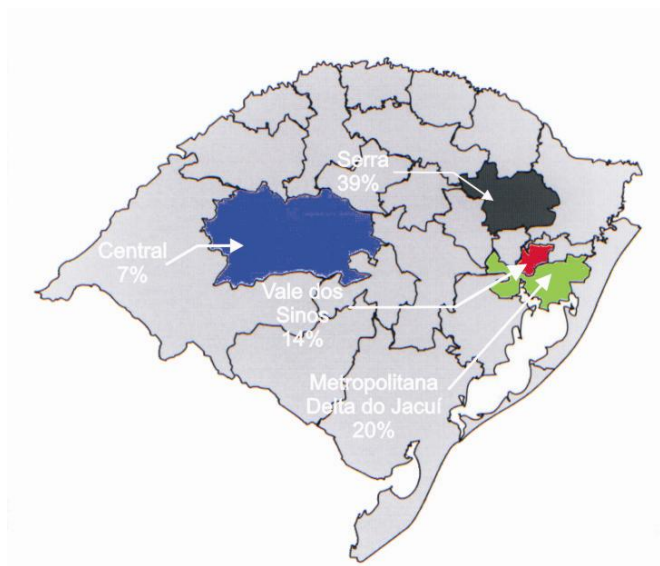
Fonte: Abima (2007).

No Rio Grande do Sul, segundo dados da pesquisa de campo, em média, 75% da farinha de trigo utilizada pela indústria de massas alimentícias é de origem nacional e 25% importada. Constatou-se também que o Estado é responsável por 15% da capacidade instalada nacional de produção de massas alimentícias no ano de 2006 segundo a Abima (2007). Segundo dados do cadastro industrial da Fiergs (2007), são na totalidade 42 empresas em atividade no estado, concentradas nos coredes Serra (39%), Metropolitana Delta do Jacuí (20%) e Vale dos Sinos (14%) conforme a Figura 11.

Portanto, constata-se que a indústria de massas alimentícias esta localizada próxima à indústria de farinha de trigo, ou seja, também se encontra onde está a maioria da população do Estado.

O principal destino da produção de massas alimentícias é o próprio Estado, já que os dados da pesquisa revelam que 88% das vendas são para o Rio Grande do Sul e o restante (12%) é enviada para outros estados. Logo, segundo os respondentes, atualmente não está havendo exportação de massas alimentícias pelos produtores gaúchos. O principal canal de comercialização de massas no Rio

Grande do Sul é a venda direta para as lojas de varejo por vendedores da empresa, 75% das vendas.



**Figura 11 – Distribuição dos produtores de massas alimentícias por Corede do Rio Grande do Sul em 2007**

Fonte: Fiergs (2007).

Para um melhor entendimento das indústrias de farinha de trigo e de massas alimentícias do Rio Grande do Sul, a seguir analisa-se a organização das mesmas.

## **4 A ORGANIZAÇÃO DAS INDÚSTRIAS PRODUTORAS DE FARINHA DE TRIGO E DE MASSAS ALIMENTÍCIAS NO RIO GRANDE DO SUL**

Neste capítulo, analisa-se a organização das indústrias de farinha de trigo (item 4.1) e a de massas alimentícias (item 4.2) do Rio Grande do Sul, utilizando-se para isso o paradigma estrutura-conduta-desempenho (ECD), e as estratégias competitivas de Porter e de Mintzberg (ver Capítulo 2).

### **4.1 A organização da indústria de farinha de trigo**

Na análise, inicialmente será abordada as políticas governamentais aplicadas ao setor. Após será feita a análise da estrutura da indústria, da conduta e do desempenho.

#### **4.1.1 As políticas governamentais**

O setor tritícola<sup>4</sup> passou por diversas fases na sua estruturação, desde a regulamentação total pelo Governo, até a tendência atual de livre mercado. Portanto, essa subseção irá descrever um pouco desta trajetória.

Segundo Colle (1998, p.17), os fatos mais importantes sobre a política da triticultura brasileira são:

- a) Decreto nº 2.049, de 31 de dezembro de 1908, autorizou a concessão anual de 15.000 cruzeiros aos sindicatos e cooperativas agrícolas que cultivassem o cereal. O mesmo decreto isentava de impostos aduaneiros as importações de máquinas e instrumentos agrícolas, bem como adubos e inseticidas.
- b) Decreto nº 12.896, de 6 de março de 1918, instituiu prêmios em máquinas agrícolas aos agricultores, sindicatos e cooperativas agrícolas que, no decorrer daquele ano e no seguinte, cultivassem trigo e obtivessem rendimento não inferior a 15 hectolitros por hectare.
- c) Decreto nº 19.559 de 3 de janeiro de 1931, constituiu comissão para estudar medidas para limitar as compras de trigo no exterior. Esta comissão sugeriu a elevação de tarifas alfandegárias até o limite de 20%.
- d) Lei nº 470, de 1º de junho de 1937, que obrigou os moinhos a consumir pelo menos 5% de trigo nacional em relação ao total de trigo estrangeiro beneficiado. Esta lei previa, também, um prêmio fixo de 10 cruzeiros por tonelada ao produtor que tivesse produtividade acima de 1.000 quilos de trigo por hectare e de 15 cruzeiros àquele que obtivesse produtividade acima de 1.500 kg por hectare. E, ainda, o fornecimento de requisições para transporte gratuito nas estradas de ferro e linhas de navegação para

---

<sup>4</sup> Entende-se por setor tritícola, tanto os produtores do grão como os produtores de farinha de trigo.



sementes de trigo nacional, quando destinadas ao plantio, e o abatimento de 60% no transporte de trigo nacional sobre fretes marítimos, fluviais, ferroviários das empresas oficiais de transporte ou de empresas particulares. e) Decreto-Lei nº 955, de 15 de dezembro de 1938, reafirmou a obrigatoriedade de aquisição de trigo nacional, tendo sido adotado o critério de estabelecer cotas proporcionais à capacidade de produção real de cada moinho, devido às médias de produção quinquenal e o total de trigo produzido no Brasil. Neste mesmo decreto, foi fixado pela primeira vez um preço mínimo para o trigo.

A partir destas normas, observa-se que o processo de intervenção do governo no setor iniciou com a intenção de estimular a produção de trigo nacional concedendo vantagens monetárias aos produtores. Vários governos procuraram fomentar a cultura do trigo no país, sendo criadas estações experimentais para estudo e adaptação de cultivares e distribuição de sementes apropriadas. Ao mesmo tempo, garantindo-se um preço mínimo compensador para toda a produção.

Em 1947, a produção de trigo no Brasil atingiu 340 mil toneladas de grãos. As importações foram estatizadas em 1952 e a compra do trigo nacional passou a ser feita única e exclusivamente pelo Governo Federal a partir de 22.11.1962 (CAMPOS, 2004).

Para permitir a sobrevivência da cultura do trigo no Brasil foi necessário instituir o regime de aquisição obrigatória da produção nacional pelos moinhos instalados no país. O sistema era constituído de quotas proporcionais às capacidades de moagem registradas no Serviço de Expansão do Trigo (SET), tanto para o cereal produzido no país como para o importado. Assim, em novembro de 1952, para combinar a distribuição do trigo estrangeiro com a expansão da cultura tritícola nacional, o Governo Federal resolveu que o Banco do Brasil, via Cacex, se transformaria no único fornecedor de trigo em grãos importado aos moinhos brasileiros.

De acordo com Santo (2001, p.309), "O monopólio estatal da comercialização do produto, instituído pelo Decreto-Lei n.º 210, de 27 de fevereiro de 1967, consolidou a regulamentação desta cadeia e estabeleceu uma série de normas para o mercado". Um dos pontos de maior relevância para a existência do referido Decreto-Lei era o sistema de abastecimento a ser feito de forma regular de um alimento considerado de grande importância estratégica, cuja falta poderia provocar manifestações populares, por se tratar de um produto de primeira necessidade. Com esse Decreto, buscou-se a normalização do abastecimento do trigo e de seus

derivados, a diminuição dos gastos com divisas e o estímulo à produção do cereal no Brasil (CAMPOS, 2004).

Corroborando com Campos (2004), Garcia (2000, p.01) cita em seu trabalho que:

Qualquer governo reconhece a importância do trigo como alimento essencial na alimentação de sua população e, por isso, temporalmente procurou interferir nesse mercado a fim de garantir o seu abastecimento. A falta do produto e seus derivados e ou a elevação dos seus preços teriam profundas repercussões sociais, além de agravar as contas externas de um país dependente das importações do cereal.

A evolução do cultivo de trigo no Brasil, no período de 1962 a 1986, passou de 258 mil hectares para 3.854,7 mil hectares plantados, representando um acréscimo de 1.394% no período. O PROAGRO instituído em 1974 contribuiu para ampliar a área cultivada com trigo, já que no ano anterior ocorreram geadas que causaram danos significativos à cultura. Com esta medida, a área cultivada aumentou para 3.110,8 mil hectares em 1975. A produção do cereal passou de 255,4 mil toneladas em 1962 para 5.683,7 mil toneladas em 1986, representando um acréscimo de 2.125% (COLLE, 1998).

Seguindo a retrospectiva da evolução das políticas governamentais aplicadas ao setor triticola, na década de 1980, o governo reduziu a oferta de recursos para custeio das safras agrícolas e, em 1987, extinguiu o subsídio ao consumo de trigo, que durou 15 anos, culminando em 1990. O Decreto-Lei de 1967 foi revogado pela lei n.º 8096, de 21 de novembro de 1990, encerrando um período de mais de duas décadas de garantias de compra pelo Governo Federal de toda a safra produzida, independentemente dos níveis de qualidade apresentados pelos tricultores brasileiros.

Assim, com a retirada do apoio governamental à cultura, desestimulou-se a produção, reduzindo-a para menos de 3,0 milhões de toneladas na década de noventa. Para isso, contribuiu também o aumento da liberdade de importação no início na década de 90, com a redução das barreiras comerciais.

Esse movimento de queda de barreiras comerciais deu-se tanto com relação a importações do mercado internacional em geral, quanto com relação às importações provenientes do Mercosul. Ainda, segundo o Ipea (1998, p.30):

A tarifa externa comum para a importação foi reduzida para 10%, no caso de trigo em grão, glúten e sêmola, 12%, no caso de farinha, 16%, no caso de massas, e 18%, no caso de biscoitos e panificados. Como decorrência, o mercado nacional abriu-se para produtos das mais variadas origens, como biscoitos dinamarqueses e massas italianas. Mais importante, não há restrições tarifárias às importações internas ao Mercosul, o que coloca o SAG (Sistema Agroalimentar) do trigo brasileiro em confronto direto com o competitivo concorrente argentino.

Desta forma, produtos que tinham suas importações contidas até o início da década de 90, como a farinha de trigo e as massas alimentícias, tem as suas importações liberadas, e os produtos brasileiros passam a concorrer com mercados mais competitivos, como o Argentino, após a abertura econômica, sendo este o cenário atual.

Logo, ao analisarem-se os dados da pesquisa de campo referente ao Rio Grande do Sul, verifica-se que para as empresas produtoras de farinha de trigo, o principal impacto ocorre quando há alterações na política cambial (ver Tabela 10).

**Tabela 10 – Notas médias atribuídas às políticas governamentais pelos produtores de farinha de trigo**

Políticas Governamentais	Nota média (0 -10)
Mudança na alíquota de impostos sobre o produto	5,25
Política de estímulo as exportações	1,25
Restrição de crédito e taxas de juros	3,50
Política de estímulo a importação de maquinas	1,50
Alterações na política cambial	8,50
Mudanças nas regulamentações de normas técnicas	6,00

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Pode-se justificar a importância dada a política cambial pelos produtores pela necessidade de importação (ver Tabela 3). As alterações na política cambial, pode favorecer a importação de trigo e de farinha de trigo (quando a moeda nacional se aprecia) ou dificultar a compra destes bens no mercado internacional (quando a moeda nacional se deprecia).

#### 4.1.2 A estrutura da indústria de farinha de trigo

Para análise da estrutura, avalia-se: a concentração, as barreiras à entrada, a diferenciação do produto, a diversificação da produção e a integração vertical, que serão abordadas a seguir.

#### 4.1.2.1 A concentração na indústria de farinha de trigo

A concentração na indústria de farinha de trigo do Rio Grande do Sul pode ser vista na Tabela 11. Nela, apresenta-se o grau de concentração (Cr) das quatro maiores empresas em relação ao faturamento e ao número de empregados, para os anos de 2002, 2004 e 2006. O grau de concentração na indústria vem declinando, pois para a indústria de farinha de trigo, no ano de 2002, o CR4 em relação ao faturamento foi de 50,23% e no ano de 2006 caiu para 34,46%. O CR4 calculado em relação ao número de empregados também mostra que houve queda na concentração de 48,37%, em 2002 para 33,61% em 2006. Mesmo com esta queda no grau de concentração, ainda as maiores empresas detêm uma importante participação de mercado.

**Tabela 11 – Razão de concentração para as quatro maiores empresas produtoras de farinha de trigo**

Ano	CR4	
	Faturamento	Nº Empregados
2002	50,23%	48,37%
2004	41,50%	40,32%
2006	34,46%	33,61%

Fonte: Calculados a partir de dados da pesquisa de campo.

Esta queda na concentração pode ser explicada, em parte, pela saída de um dos grandes produtores do mercado, que em 2002 possuía 26,17% de participação. Da mesma forma que os índices CR4, para a indústria de farinha de trigo, os índices HH demonstram uma queda (ver Tabela 12), corroborando com a afirmação acima.

**Tabela 12 – Índice Herfindahl-Hirschman (HH) da indústria de farinha de trigo**

Ano	HH - Nº de empregados
2001	1040,99
2006	526,69

Fonte: Calculados a partir do cadastro industrial da Fiergs dos anos de 2002 e 2007.

Utilizando-se à classificação proposta por Usdoj (1997), "... o índice HH não será concentrado quando o valor estiver abaixo de 1.000...", pode-se considerar que na indústria atualmente o mercado não é concentrado.

#### 4.1.2.2 Barreiras à entrada na indústria de farinha de trigo

Com base nos resultados da pesquisa de campo, constata-se que uma das principais barreiras à entrada na indústria de farinha de trigo é o valor do investimento inicial (ver Tabela 13). A sua importância pode ser explicada pela necessidade crescente de capital para instalar uma empresa competitiva, o que requer escala de produção e tecnologias modernas.

**Tabela 13 – Notas médias atribuídas às barreiras à entrada de firmas na indústria de farinha de trigo**

Barreiras à entrada	Notas médias (0 – 10)
Valor do investimento inicial	8,50
Acesso à tecnologia de produção (máquinas)	6,25
Dificuldade na obtenção de matéria-prima	4,00
Quantidade mínima de produção	7,50
Exigência de mão-de-obra especializada	5,50
Capacidade de produção das empresas já instaladas	7,50
Dificuldade em colocar o produto no mercado	7,25
Conhecimento exigido para produzir (fórmulas e processos)	5,75

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

A escala mínima de produção também pode se considerada uma importante barreira à entrada. Este fato pode ser explicado pelas economias de escala. Dados obtidos junto à Abitrigo (2007) indicam quedas de custo de moagem à medida que se expande a capacidade produtiva. Enquanto o custo por tonelada de trigo moída em um moinho de capacidade de 160 toneladas/dia atinge US\$ 62,50, no caso de um moinho que processa 450 toneladas/dia esse custo cai para US\$ 34,25. Sendo assim, o processo de busca de economias de escala pode criar um processo de expulsão de pequenos moinhos.

Desta forma, moinhos pequenos, incapazes de acompanhar os investimentos necessários para permitir ganhos de escala e satisfazer novas exigências de mercado, tendem a produzir o mesmo padrão de farinha, continuando na atividade por já terem incorrido em elevados custos irreversíveis, criando assim também uma barreira à entrada no setor moageiro, por demandar altos investimentos iniciais para os entrantes combinados com uma alta capacidade de produção instalada.

Em relação a necessidade de obter mão-de-obra especializada e conhecimento para produzir (fórmulas e processos), os respondentes não

consideraram uma importante barreira à entrada, não sendo empecilhos para as empresas que têm a intenção de atuar neste segmento.

Cabe ressaltar que para os produtores de farinha de trigo do Rio Grande do Sul, quando questionados em relação à escassez de matéria-prima para produção de farinha, apontaram como a maior dificuldade a obtenção de trigo de alta qualidade, em relação a outros insumos como trigo de baixa qualidade, embalagens e aditivos utilizados no processo produtivo. Em relação à diferença de preços entre os fornecedores de insumos, também o trigo de alta qualidade foi o que apresentou uma maior oscilação. Logo, mesmo que necessária a importação de trigo pelo Rio Grande do Sul, para os produtores de farinha, ela não foi considerada de alta de escassez no mercado, não sendo considerada como uma alta barreira à entrada.

Por fim, ao serem analisadas, a capacidade de produção das empresas já instaladas e a dificuldade de colocar o produto no mercado, constata-se que existem barreiras. Elas podem ser explicadas pela capacidade ociosa já instalada nas empresas atuantes, o que dificultaria novos entrantes com tecnologias similares.

#### 4.1.2.3 Diferenciação do produto e diversificação na produção de farinha de trigo

Para a indústria de farinha de trigo a diferenciação do produto não é alta. Atualmente os produtores dividem a sua produção, segundo dados da pesquisa, em farinha de trigo comum (tipo 2), especial (tipo 1) e misturas prontas, mas com focos diferentes. As farinhas e misturas para uso doméstico ou para utilização industrial podem ser com farinha comum ou especial. O que difere nestes dois tipos de farinha (comum e especial) é a sua qualidade, que depende primordialmente da qualidade do trigo utilizado no processo de moagem. As misturas prontas geralmente agregam algum componente a mais do que somente farinha de trigo, podendo ser utilizadas para produzir pães, bolos e outros produtos derivados da farinha de trigo.

Logo, a produção de farinha de trigo pode ser considerada com baixo grau de diferenciação, podendo ser a qualidade um dos fatores de diferenciação. Segundo dados da pesquisa, a produção de farinha de trigo no Rio Grande do Sul está dividida em cinco grupos (ver Tabela 14).

**Tabela 14 – Distribuição da produção de farinha de trigo em 2007**

Distribuição da produção de farinha de trigo	%
Farinha de trigo comum (tipo 2) para o varejo	18,00
Farinha de trigo especial (tipo 1) para o varejo	48,62
Farinha de trigo comum (tipo 2) para uso industrial	10,50
Farinha de trigo especial (tipo 1) para uso industrial	20,38
Farinha de trigo com misturas prontas (bolos, etc...)	2,50

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Verifica-se que o principal destino da farinha de trigo produzida no Rio Grande do Sul é para venda no varejo (66,62%), sendo a mais vendida a especial (48,62%). Para uso industrial, a farinha especial também é a mais vendida (20,38%). Logo, o mercado total da farinha de trigo comum esta restrito a 28,50%, quando somado a participação dos destinos tanto do varejo como industrial, e o de farinha especial é de 69,00%.

Com relação à diversificação da produção, que é a introdução de um produto em um mercado no qual a empresa ainda não participava, verifica-se que na indústria de farinha de trigo ocorrem investimentos na produção de misturas pré-prontas (preparo para bolo, pães integrais, etc...) mas que ainda representam uma participação baixa (2,50%) quando comparada a da farinha de trigo (97,50%).

#### 4.1.2.4 Integração vertical na indústria de farinha de trigo

A integração vertical para frente e para trás é baixa, mas existente, na indústria de farinha de trigo do Rio Grande do Sul. A integração vertical ocorre para trás quando, por exemplo, o produtor de farinha de trigo cultiva o cereal. A integração vertical é para frente quando o produtor de farinha de trigo também produz massas alimentícias ou quando vende o seu produto em lojas da própria empresa.

Os dados da pesquisa de campo evidenciam que na indústria de farinha de trigo a integração vertical para trás ocorre somente em um dos produtores, que atua na comercialização e armazenagem de trigo. Na integração vertical para frente, uma das empresas produtoras de farinha de trigo também atua na produção de massas alimentícias. Desta forma a empresa pode reduzir a dependência absoluta do mercado de farinha. Logo, manter unidades de segundo processamento do trigo, ou seja, a produção de massas alimentícias significa um maior controle sobre o mercado de farinhas ou, em outras palavras, uma menor dependência deste

mercado. Mesmo assim, a principal integração vertical para frente na indústria de farinha de trigo é a venda direta para o consumidor, sendo utilizada por 25,00% das moageiras.

#### 4.1.3 A conduta (estratégias competitivas) na indústria de farinha de trigo

Segundo o paradigma estrutura-conduta-desempenho, deve-se esperar que a estrutura das indústrias de farinha de trigo determinem as suas condutas (estratégias competitivas). Contudo, espera-se que elementos da conduta também se auto determinem e possam influenciar a estrutura da indústria. Para verificar esta relação, analisa-se a seguir a conduta (estratégias competitivas) com base no paradigma ECD, e nas estratégias competitivas de Porter e de Mintzberg.

##### 4.1.3.1 Gastos em P&D na indústria de farinha de trigo

Na pesquisa, verifica-se que são poucas as empresas que investem em P&D. Quando questionados, 25,00% dos produtores de farinha de trigo responderam que investem em P&D e que, em média, as empresas gastam 0,5% do total de seu faturamento em P&D. Ainda sobre os gastos em P&D referente a indústria constata-se que em geral não há atividades específicas de P&D.

##### 4.1.3.2 Acordos e contratos na indústria de farinha de trigo

A produção de farinha de trigo depende primordialmente da oferta de trigo em quantidade e qualidade suficiente. Sendo assim, 75% dos produtores de farinha de trigo, segundo dados da pesquisa de campo, buscam comprar o trigo dos mesmos fornecedores, com a principal finalidade de manutenção da qualidade, e 50% dos produtores efetuam algum tipo de contrato para isso.

##### 4.1.3.3 As estratégias competitivas da indústria de farinha de trigo

Ao utilizar as tipologias de Porter e Mintzberg para identificar as estratégias na indústria, verifica-se que as empresas destacam a qualidade do produto, com nota máxima (5,00) em todos os questionários, e a produção com custo mais baixo



(média 3,75). A primeira está relacionada entre as estratégias apresentadas por Mintzberg e a segunda entre as estratégias genéricas de Porter (ver Tabela 15).

**Tabela 15 – Notas médias atribuídas às estratégias dos produtores de farinha de trigo**

Estratégias adotadas		Nota média (1 – 5)
Porter	Produção com o custo mais baixo	3,75
	Produtos diferenciados	3,00
	Produção para nichos específicos	3,00
Mintzberg	Qualidade do produto	5,00
	Oferecer algo diferente em relação ao design	3,00
	Investimentos em propaganda	2,25
	Oferecer serviços agregados como produtos complementares, maior prazo de pagamento e menor prazo de entrega	2,00
	Utilizar as mesmas ações das empresas concorrentes	2,00
	Cobrar um preço mais baixo indiferente do custo de produção	1,00

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Ao ressaltar a qualidade como o grande diferencial, todas as empresas afirmaram que investem e adotam algum tipo de sistema de qualidade, mas somente uma empresa da indústria destacou possuir um certificado de qualidade, o ISO 9001:2000<sup>5</sup>.

Estes tipos de estratégias podem estar atrelados às exigências de consumidores que estão buscando produtos com custo mais baixo, e produtos que agreguem características diferenciadas como a qualidade. Desta forma, para implementar estratégias de diferenciação, as indústrias de farinha de trigo necessitam de tipos diferentes de trigo, de farinhas específicas e de diferentes qualidades. Logo, os produtores de farinha de trigo para atender essa demanda deveriam aumentar a qualidade, diferenciando os tipos de farinhas produzidas. Atualmente, além das farinhas comum e especial, existem outros tipos de farinhas, cada uma delas com características diferentes para cada tipo específico de produto final.

Esta diferenciação é importante e inicia na triticultura nacional, a partir da necessidade de determinadas matérias-primas. Portanto, existe a possibilidade de expansão da cadeia produtiva pela necessidade de novos produtos e de melhor qualidade, ampliando-se as relações intersetoriais e abrindo espaço para relações contratuais entre os produtores de trigo, a indústria de farinha e a indústria de

<sup>5</sup> Para melhor entendimento ver: MELLO, C.H. et al. ISO 9001:2000. São Paulo: Atlas, 2002.

massas alimentícias, o que não é intensivo no Rio Grande do Sul, como mencionado no subitem (4.1.3.2).

Para atender a demanda de farinha de trigo, evidenciam-se diferenças no segmento de moagem entre pequenos e grandes produtores. Estabelece-se uma divisão nas indústrias produtoras de farinha de trigo em que os moinhos de menor porte têm uma relação continuada e de interesse mútuo com as cooperativas e tricultores, o que não ocorre nos moinhos de grande porte, que necessitam recorrer ao mercado internacional de trigo para melhor desenvolverem suas estratégias de segmentação de mercado, pois há uma baixa disponibilidade nacional de trigo de melhor qualidade, como o trigo *durum*.

Como a indústria de farinha de trigo do Rio Grande do Sul se caracteriza pela formação com empresas de pequeno e médio porte (nenhuma das empresas de produção de farinha de trigo participa da composição das quatro maiores nacionais), entende-se a preocupação estratégica em custos, pois ficaria difícil a competição com grandes moinhos devido aos ganhos de escala.

A diferenciação por imagem de Mintzberg, que são os gastos com propaganda e promoção dos produtos, não foi destacado pelos produtores da indústria como relevante. A diferenciação por preço também não se mostrou representativa. A seguir analisa-se o desempenho da indústria de farinha de trigo.

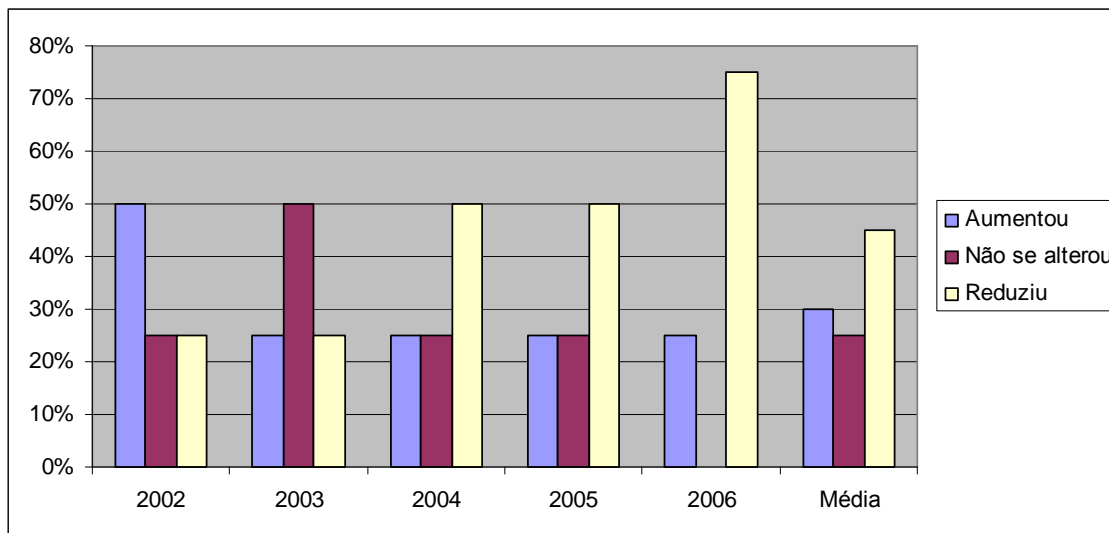
#### 4.1.4 O desempenho da indústria de farinha de trigo

Neste subitem, avalia-se o desempenho da indústria produtora de farinha de trigo no Rio Grande do Sul. Os indicadores de desempenho utilizados são: a lucratividade<sup>6</sup>, os preços médios e a produção.

Na pesquisa, constatou-se que a lucratividade dos produtores de farinha de trigo, em média, caiu no período analisado (ver Gráfico 6). Como a indústria se concentra na produção de farinha e não de misturas, conforme destacado no capítulo 3, a queda na lucratividade pode ser explicada, pelo menos em parte, pela queda dos preços médios da farinha, que passou de R\$1,20/kg no ano de 2002 para R\$ 0,92/kg em 2006.

---

<sup>6</sup> Entende-se por lucratividade a relação entre o lucro líquido/faturamento da empresa



**Gráfico 6 – Percentual de empresas da indústria de farinha de trigo em que a lucratividade aumentou, não se alterou ou reduziu, no período de 2002 a 2006**

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

A maior concorrência no mercado pode ter contribuído para essa piora no desempenho da indústria, uma vez que a produção de farinha no Estado aumentou de 872.316 toneladas em 2002 para 918.000 toneladas em 2006 (acréscimo de 5,30%) e a produção nacional cresceu 16,24% no mesmo período. Com a menor expansão da indústria gaúcha, caiu a participação de mercado de 12,02% em 2002 para 10,88% em 2006. Os índices de concentração reforçam a idéia de aumento da concorrência no mercado, já que houve queda no Cr4 e no HH (ver subitem 4.1.2.1).

Portanto, os indicadores de desempenho utilizados para a indústria revelam que está ocorrendo uma perda de competitividade, e ela pode estar relacionada ao tipo de estratégia mais praticada pelos produtores, o foco na qualidade do produto. Acontece que atualmente a qualidade passou a ser considerada apenas como mais um pré-requisito à competição e não mais um diferencial.

Estes resultados negativos também podem estar relacionados aos baixos gastos em P&D e em propaganda, bem como pela falta de estratégias de diferenciação no *mix* de produtos e serviços ofertados. O volume de produção das indústrias de farinha de trigo de misturas pré-prontas ainda é baixo (representa 2,50%), quando comparado à produção de farinha de trigo. A seguir será analisada a organização da indústria de massas alimentícias.

## 4.2 A organização da indústria de massas alimentícias

Para a análise da organização da indústria de massas alimentícias do Rio Grande do Sul, inicia-se com as políticas governamentais. Após é feita a análise da estrutura da indústria, da conduta e do desempenho.

### 4.2.1 As políticas governamentais

Como na indústria de farinha de trigo, a indústria de massas alimentícias passa a concorrer com produtos que tinham suas importações contidas até o início da década de 90, oriundos de mercados mais competitivos, como o Argentino.

Ao analisarem-se os dados da pesquisa de campo (ver Tabela 16), verifica-se que para as empresas produtoras de massas alimentícias, o principal efeito sentido das políticas governamentais está relacionado às alterações na alíquota de impostos que incidem sobre o produto, não excluído as alterações nas políticas cambiais que seriam o segundo impacto, que podem favorecer a compra de matéria-prima, mas também podem facilitar a importação do produto pronto, ou seja, as massas alimentícias.

**Tabela 16 – Notas médias atribuídas às políticas governamentais pelos produtores de massas alimentícias**

Políticas Governamentais	Notas médias (0 – 10)
Mudança na alíquota de impostos sobre o produto	8,00
Política de estímulo as exportações	1,50
Restrição de crédito e taxas de juros	5,50
Política de estímulo a importação de maquinas	3,17
Alterações na política cambial	6,67
Mudanças nas regulamentações de normas técnicas	6,50

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Observa-se também na Tabela 16 que as mudanças nas regulamentações e normas técnicas afetam a indústria de uma forma significativa. Neste caso há uma explicação em especial, pois tramita para votação o projeto de lei nº 4.679-b de 2001 (ver Anexo B), que obrigaria a adição de farinha de mandioca refinada, de farinha de raspa de mandioca ou de fécula de mandioca, na farinha de trigo em 3% (três por cento), do 1º (primeiro) ao 12º (décimo segundo) mês imediatamente subsequente à entrada em vigor da Lei; 6% (seis por cento), do 13º (décimo terceiro) mês ao 24º (vigésimo quarto) mês imediatamente subsequente à entrada em vigor desta Lei; e

10% (dez por cento), a partir do 25º (vigésimo quinto) mês da entrada em vigor desta Lei.

Segundo El-Dash et al. (1994), a farinha de raspa é o derivado de mandioca mais recomendado para adição à farinha de trigo. Entretanto, as informações disponíveis registram apenas uma unidade de processamento de farinha de raspa em operação no Brasil. Desse modo, seriam necessários novos investimentos para atualizar parte do parque industrial que se encontra obsoleto ou desativado, ou, então, fazer investimentos em novas unidades de produção de raspa de mandioca ou adaptar as fecularias (estratégia que parece pouco provável).

Portanto, ao se optar pelo melhor derivado de mandioca (farinha de raspa) para adição à farinha de trigo, enfrentar-se-ia, em médio prazo, a escassez de produto e, conseqüentemente, pressões sobre o preço. Além disso, haveria pressão sobre o preço da matéria-prima, uma vez que estimativas revelam que a demanda deve aumentar em mais 630 mil toneladas de farinha de raspa (EMBRAPA, 2007). Essa pressão sobre os preços resultaria da defasagem na resposta da oferta aos preços. A intensidade do aumento da oferta vai depender do efeito do choque de demanda sobre os preços e da combinação das elasticidades-preço de oferta e demanda. Desta forma, se aprovada à lei, poderá influenciar diretamente na produção de farinha de trigo e, conseqüentemente, na produção de massas alimentícias.

#### 4.2.2 A estrutura da indústria de massas alimentícias

Para análise da estrutura observa-se: a concentração; as barreiras à entrada; a diferenciação do produto e diversificação da produção e a integração vertical, que serão abordadas a seguir.

##### 4.2.2.1 A concentração na indústria de massas alimentícias

A concentração na indústria de massas alimentícias do Rio Grande do Sul pode ser vista na Tabela 17, onde apresenta-se o grau de concentração (Cr) das quatro maiores empresas em relação ao faturamento e o número de empregados, para os anos de 2002, 2004 e 2006. O grau de concentração na indústria vem declinando, pois, no ano de 2002, o CR4 em relação ao faturamento foi de 72,31% e

no ano de 2006 caiu para 48,67%. O mesmo ocorreu com o CR4 em relação ao número de empregados (queda de 67,38% em 2002 para 45,41% em 2006).

**Tabela 17 – Razão de concentração para as quatro maiores empresas produtoras de massas alimentícias**

Ano	CR4 Faturamento	CR4 Nº Empregados
2002	72,31%	67,38%
2004	58,35%	55,33%
2006	48,67%	45,41%

Fonte: Calculados a partir de dados da pesquisa de campo.

Esta queda de concentração pode ser explicada, em parte, pela saída de um dos grandes produtores do mercado, que possuía em 2002, 27,80% do mercado. Em 2004 ocorreu a venda de outra empresa que detinha 25,02% de mercado (em relação ao faturamento), e após processo de reestruturação acabou reduzindo a sua capacidade e passou a ter 7,25% de mercado no ano de 2006.

**Tabela 18 – Índice Herfindahl-Hirschman (HH) da indústria de massas alimentícias**

Ano	HH - Nº de empregados
2001	1666,03
2006	849,18

Fonte: Calculados a partir do cadastro industrial da Fiergs dos anos de 2002 e 2007.

O índice HH (ver Tabela 18) também revela que houve uma redução na concentração da indústria, da mesma forma que os índices CR4, corroborando com a afirmação acima de queda de concentração. Utilizando-se a classificação proposta por Usdoj (1997), pode-se afirmar que em 2006 o mercado não estava concentrado.

#### 4.2.2.2 Barreiras à entrada na indústria de massas alimentícias

Com os resultados da pesquisa de campo (ver Tabela 19), constata-se que uma das principais barreiras à entrada para as indústrias de massas alimentícias é o valor do investimento inicial, que pode ser explicado pelo elevado investimento em maquinário, o qual dificilmente pode ser adaptado para a produção de outro bem que não seja massas alimentícias. De qualquer forma, esse tipo de barreira à entrada (valor do investimento inicial) ocorre também em outras indústrias.

**Tabela 19 – Notas médias atribuídas a barreiras à entrada de firmas na indústria de massas alimentícias**

Barreiras à entrada	Notas médias (0 – 10)
Valor do investimento inicial	8,50
Acesso à tecnologia de produção (máquinas)	3,33
Dificuldade na obtenção de matéria-prima	3,83
Quantidade mínima de produção	4,67
Exigência de mão-de-obra especializada	5,83
Capacidade de produção das empresas já instaladas	8,67
Dificuldade em colocar o produto no mercado	8,17
Conhecimento exigido para produzir (fórmulas e processos)	5,67

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

A capacidade de produção das empresas já instaladas e a dificuldade de colocar o produto no mercado, também foram destacadas como barreiras à entrada. A primeira pode ser explicada pela capacidade ociosa já instalada nas empresas instaladas, o que dificultaria a entrada de novos produtores.

As demais barreiras à entrada pesquisadas receberam dos gestores notas médias relativamente baixas, desqualificando-as como barreira.

#### 4.2.2.3 Diferenciação do produto e diversificação da produção de massas alimentícias

Atualmente, existem diversos tipos de massas em cada categoria de produção. Por exemplo, dentro da categoria de massas secas existem as massas padre nosso, estrelinha, argolinha, ave-maria, conchinha, espaguete, furadinho, fuzile, talharim, rigatone, ninhos, penne, entre outros.

Na categoria de massas frescas, pode-se citar as massas para pizza, pastéis, e a alguns dos tipos acima citado nas massas secas, só com o diferencial de não terem passado pelo processo de secagem em fornos. Este tipo de massa requer refrigeração e a sua perecibilidade é muito alta. A categoria de massas instantâneas, requer um menor tempo de cozimento, e geralmente é a de mais fácil preparo. Logo, diferencia-se das massas secas e frescas devido a este fator, o tempo de cozimento. A distribuição da produção de massas entre as categorias no ano de 2007, pode ser visualizada na Tabela 20.

Ao analisá-la, verifica-se que a principal produção de massas alimentícias é a de massas secas (65,34%), seguida da produção de massas frescas (26,33%). Dos respondentes da pesquisa nenhum informou que produzia massas instantâneas. Este fato pode ser explicado pelo investimento que uma linha de produção de

massas alimentícias instantâneas requer quando comparado ao investimento em uma linha de produção de massas secas ou frescas, pois o primeiro exige um pré-cozimento do macarrão antes da secagem.

**Tabela 20 - Divisão da produção de massas alimentícias no Rio Grande do Sul em 2007**

Divisão da produção de massas alimentícias	%
Massas alimentícias secas	65,34
Massas alimentícias frescas	26,33
Massas alimentícias instantâneas	0,00
Massas preparadas	8,33

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Sendo assim, os produtores de massas alimentícias podem ofertar produtos de diferentes formatos, diferentes tempos de cozimento e diferentes utilizações, em uma escala maior do que as indústrias de farinha de trigo. Portanto, a diferenciação do produto, entendida como a introdução pela empresa de uma nova mercadoria que tenha a característica de ser substituta próxima de outra anteriormente por ela produzida, é consideravelmente maior na indústria de massas alimentícias quando comparada com a indústria de farinha de trigo.

Referente à diversificação da produção, que é a introdução de um produto em um mercado no qual a empresa ainda não participava, verifica-se também a produção de pratos prontos (lasanha, pizza, etc..) que representam 8,33% do total de produção de massas alimentícias do Rio Grande do Sul .

Outra forma que pode ser observada em termos de diversificação é o ingresso na produção de biscoitos da indústria de massas alimentícias. Observa-se que no ano de 2007, 36% das empresas também atuavam na produção de biscoitos. Este fato pode ser explicado pela utilização da mesma matéria-prima principal, ou seja, a farinha de trigo, e por similaridades no processo produtivo. Cabe ressaltar, que são mercados diversificados de atuação quando comparadas à indústria de biscoitos e a de massas alimentícias.

#### 4.2.2.4 Integração vertical na indústria de massas alimentícias

A integração vertical para frente e para trás é baixa, mas existente, na indústria de massas alimentícias no Rio Grande do Sul. A integração vertical ocorre para trás quando, por exemplo, o produtor de massas alimentícias também é



produtor de farinha de trigo. A integração vertical é para frente quando o produtor de massas alimentícias vende o seu produto em lojas da própria empresa.

Na indústria de massas alimentícias, verifica-se que a integração vertical para trás ocorre, mas somente em uma empresa que, também atua na produção de farinha de trigo. Já a integração vertical ocorre em 29% dos produtores de massas alimentícias, através de pontos de venda direta ao consumidor. A partir dos dados acima, constata-se que a integração vertical tanto pra trás como para a frente na indústria é baixa.

#### 4.2.3 A conduta (estratégias competitivas) na indústria de massas alimentícias

Analisa-se a seguir a conduta (estratégias competitivas) na indústria de massas alimentícias com base no paradigma ECD e nas estratégias competitivas de Porter e de Mintzberg.

##### 4.2.3.1 Gastos em P&D na indústria de massas alimentícias

Os gastos em P&D podem ser uma forma de criar alternativas para a redução de custos, aumento da qualidade do produto e desenvolvimento de novos produtos ainda não disponíveis no mercado. Na pesquisa, verifica-se que são poucas as empresas que investem em P&D, 36% dos produtores, e estes afirmaram que gastam em média 0,7% das vendas. Ainda sobre os gastos em P&D, referentes a indústria, constata-se que em geral não há atividades específicas de P&D no setor, no Estado.

##### 4.2.3.2 Acordos e contratos na indústria de massas alimentícias

A produção de massas alimentícias depende primordialmente da oferta de farinha de trigo em quantidade e qualidade suficiente. Sendo a elaboração das massas alimentícias uma mistura que predomina farinha e água, a qualidade do insumo é um dos principais fatores para promover a segmentação do mercado e viabilizar estratégias de diferenciação do produto. Logo, surge a necessidade de demanda por farinhas com *blends* especiais. Para suprir esta demanda, contratos entre as indústrias de farinha de trigo e massas alimentícias são realizados, sendo

que 50% dos produtores de massas alimentícias utilizam-se de contratos. Em relação à compra, 36% dos produtores de massas alimentícias afirmaram que sempre compram dos mesmos fornecedores.

#### 4.2.3.3 As estratégias competitivas na indústria de massas alimentícias

Ao utilizar as tipologias de Porter para análise das estratégias da indústria, verifica-se que a indústria vem utilizando a diferenciação como estratégia mais relevante (ver Tabela 21), seguida da estratégia de produção com o custo mais baixo. Já o enfoque para nichos específicos vem sendo pouco utilizado.

**Tabela 21 – Notas médias atribuídas às estratégias dos produtores de massas alimentícias**

Estratégias adotadas		Nota média (1 – 5)
Porter	Produtos diferenciados	4,17
	Produção com o custo mais baixo	4,00
	Produção para nichos específicos	2,00
Mintzberg	Qualidade do produto	4,83
	Oferecer algo diferente em relação ao design	3,17
	Oferecer serviços agregados como produtos complementares, maior prazo de pagamento e menor prazo de entrega	3,17
	Investimentos em propaganda	2,83
	Cobrar um preço mais baixo indiferente do custo de produção	2,00
	Utilizar as mesmas ações das empresas concorrentes	1,50

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Na análise da Tabela 21, verifica-se que para as empresas produtoras de massas alimentícias, como ocorreu nas empresas produtoras de farinha de trigo, a qualidade é a principal forma de diferenciação em relação às estratégias competitivas propostas por Mintzberg (1988).

Ao ressaltar a qualidade como o grande diferencial competitivo, 85,71% das empresas produtoras de massas alimentícias afirmaram que adotam algum sistema de qualidade, mas somente uma empresa destacou possuir um certificado de qualidade, como ocorreu na indústria de farinha de trigo, ISO 9001:2000.

Esta tendência de diferenciação por qualidade é importante desde a triticultura nacional, a partir da necessidade de determinadas matérias-primas. Existe assim a possibilidade de incorporar novos produtos e de melhorar qualidade, ampliando-se as relações na cadeia de produção e abrindo espaço para uma maior relação contratual entre os produtores de trigo, a indústria de farinha e a indústria de

massas alimentícias, o que não vem ocorrendo intensivamente no Rio Grande do Sul.

Como a indústria no Rio Grande do Sul é caracterizada por possuir empresas produtoras de massas alimentícias de pequeno e médio porte (nenhuma empresa esta entre as quatro maiores nacionais), explica-se a preocupação estratégica em custos, pois ficaria difícil a competição com grandes empresas de massas alimentícias que negociam uma maior e melhor quantidade de farinha de trigo, podendo ofertar o seu produto com um custo mais baixo.

O *design* também foi citado como estratégia de diferenciação pelos produtores, ou seja, oferecer ao mercado um produto com características distintas dos produtos concorrentes. A diferença básica desta estratégia para a de diferenciação por qualidade é que a diferenciação por *design* busca oferecer algo diferente e não simplesmente ou necessariamente melhor. Esta é uma alternativa para as empresas de menor porte que podem ousar em diferentes formatos, misturas, sabores, embalagens, adicionando características diferenciadas aos seus produtos.

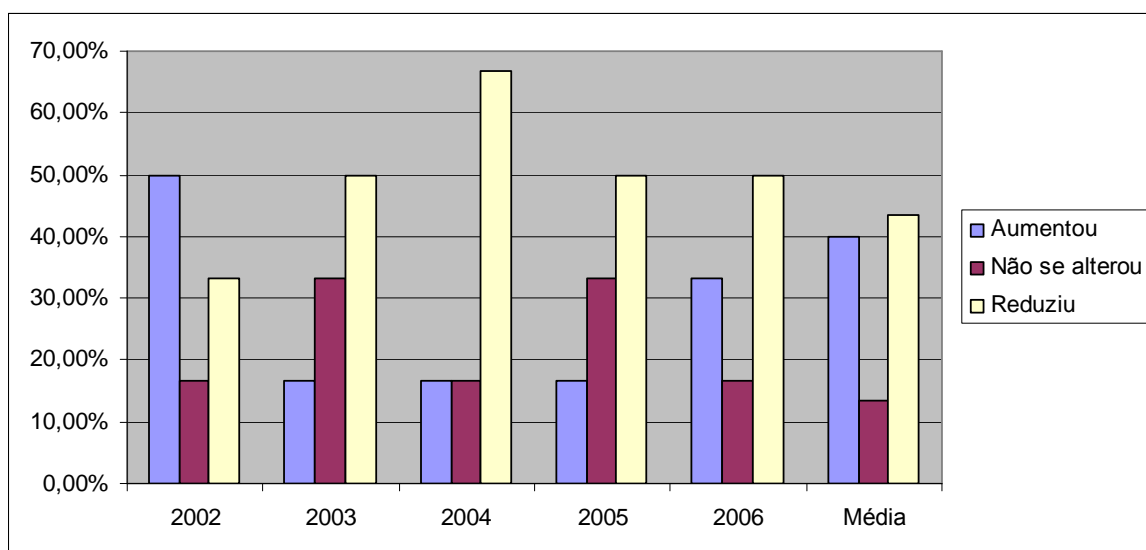
Prosseguindo na análise das estratégias, pode-se verificar que uma forma de diferenciar o produto, sem necessariamente alterar seus atributos intrínsecos, é oferecer algo mais junto com o produto. Em geral, seria a ampliação do nível de serviços agregados (prazo de entrega menor, financiamento à venda, assistência de vendas) ou a oferta de produtos complementares, denominada como a estratégia de diferenciação por suporte. Segundo os respondentes da pesquisa, este tipo de estratégia, é adotado com a mesma relevância que o *design* pelo produtores de massas alimentícias (média 3,17).

Outra forma de diferenciar um produto dos concorrentes pode ser, simplesmente, cobrar um preço mais baixo, ou seja, a estratégia de diferenciação por preço. Para os produtores de massas alimentícias esta não seria uma estratégia representativa. A maioria dos produtores afirmou que praticam preços um pouco acima da média (64,3%).

Os demais tipos de estratégias de diferenciação desenvolvidos por Mintzberg, como a diferenciação por imagem, que seria os gastos com propaganda e promoção dos produtos, não foram destacados pelos produtores como relevantes. A seguir, analisa-se o desempenho da indústria de massas alimentícias.

#### 4.2.4 O desempenho da indústria de massas alimentícias

Neste subitem, avalia-se o desempenho da indústria produtora de massas alimentícias do Rio Grande do Sul. Os indicadores de desempenho avaliados foram a lucratividade, os preços médios e a produção. Verifica-se que a lucratividade dos produtores de massas alimentícias do Rio Grande do Sul, em média, caiu no período analisado (ver Gráfico 7).



**Gráfico 7 - Percentual de empresas da indústria de massas alimentícias em que a lucratividade aumentou, não se alterou ou reduziu, no período de 2002 a 2006**

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

No ano de 2006, 50% das empresas destacaram uma redução da lucratividade. A queda na lucratividade da indústria pode ser explicada, pelo menos em parte, pelos preços médios de cada segmento da produção (ver Tabela 22). Como a indústria se concentra na produção de massas secas, conforme já destacado no capítulo 3, o volume de produção das empresas de produtos diferenciados, é baixo quando comparado com as massas secas que possuem menor valor agregado. Na Tabela 22, verifica-se uma expressiva diferença entre o valor do quilograma de cada segmento de produto e uma diferença na evolução destes valores no período de 2002 a 2006.

**Tabela 22 - Evolução dos preços médios em R\$ do quilograma de massas alimentícias no período de 2002 a 2006**

Preço médio (R\$/Kg)	2002	2003	2004	2005	2006
Massas Secas	2,47	3,14	3,11	2,91	2,86
Massas Instantâneas	6,90	8,57	9,12	8,33	8,62
Massas Frescas	6,75	6,77	6,82	6,81	6,75

Fonte: Abima (2007).

Quando comparada as massas secas com as instantâneas e as frescas, observa-se que no ano de 2006, a diferença de preço de um segmento para o outro chega a mais de 300% (instantâneas/secas), e mais de 230% (frescas/secas). Em relação a evolução de 2003 a 2006, verifica-se uma queda de preço de 9,80% das massas secas. Para as massas frescas, observa-se uma estabilidade de preços, mas para as massas instantâneas há um acréscimo na ordem de 25,00% nos níveis de preços praticados.

A maior concorrência no mercado pode ter contribuído para essa piora no desempenho da indústria, uma vez que a produção de massas no Estado aumentou de 167.123 toneladas em 2002 para 183.005 toneladas em 2006 (acrécimo de 9,50%) e a produção nacional cresceu 14,02% no mesmo período. Com a menor expansão da indústria gaúcha, caiu a participação de mercado de 15,70% em 2002 para 15,01% em 2006. Os índices de concentração reforçam a idéia de aumento da concorrência no mercado, já que houve queda no Cr4 e no HH (ver subitem 4.2.2.1).

Portanto, os indicadores de desempenho utilizados para a indústria, revelam que está ocorrendo uma perda de competitividade da indústria gaúcha, e ela pode estar relacionada ao tipo de estratégia mais praticada pelos produtores, o foco somente na qualidade do produto, e também, mesmo que mencionada a diferenciação como a principal estratégia de Porter, este esforço dos produtores não esta repercutindo em um desempenho positivo.

## 5 CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo identificar as estratégias e a organização das indústrias de farinha de trigo e de massas alimentícias do Rio Grande do Sul. Na análise utilizou-se do conceito de cadeia agroalimentar para auxiliar nas avaliações das relações existentes entre as diferentes seqüências de atividades que transformam um produto primário (trigo) em um produto pronto para o consumo final (farinha de trigo e massas alimentícias). Também, utilizou-se do paradigma estrutura-conduta desempenho (ECD), para conhecer a organização das indústrias, paradigma este complementado pelas estratégias competitivas de Porter (1980) e de Mintzberg (1988).

Constatou-se que tanto o Brasil como o Rio Grande do Sul não são auto-suficientes na produção de trigo, necessitando de importação, sendo o principal destino dos produtos das indústrias estudadas o próprio estado. As empresas produtoras de farinha de trigo e de massas alimentícias são na maioria de médio e pequeno porte, e estão concentradas próximas no Estado, nas regiões de maior densidade demográfica, logo, próxima as maiores regiões de consumo.

Constatou-se uma queda nos níveis de concentração das indústrias com base nos dois índices utilizados, razão de concentração (Cr4) e Herfindahl-Hirschman (HH). O Cr4, que determina a participação de mercado das quatro maiores empresas em relação ao faturamento e ao número de empregados, passou na indústria de farinha de trigo de 50,23% em 2002 para 34,46% em 2006 (com base no faturamento) e de 48,37% em 2002 para 33,61% em 2006 (com base no número de empregados). Na indústria de massas alimentícias, passou de 72,31% em 2002 para 48,67,46% em 2006 (com base no faturamento) e de 67,38% em 2002 para 45,41% em 2006 (com base no número de empregados). O HH, que leva em consideração a totalidade de empresas e foi calculado com base no número de empregados, na indústria de farinha de trigo, caiu de 1.040,99 em 2001 para 526,69 em 2006. Esta queda também foi observada na indústria de massas, em que o HH em 2001 era de 1.666,03 e passou a ser de 849,18 em 2006.

A queda na concentração indica que pode haver um aumento da concorrência nos setores. Entretanto, foram identificadas algumas barreiras à entrada nas indústrias que podem limitá-las, como o elevado investimento inicial, que está associado à escala mínima de produção de uma planta competitiva. No caso das empresas produtoras de farinha de trigo a economia de escala gerada pela grande produção (redução do custo de moagem) explica a dificuldade porque passam os moinhos do Rio Grande do Sul, pois são pequenos e médios, e não conseguem acompanhar os investimentos necessários para permitir ganhos de escala e atingir novos segmentos de mercado. Para as empresas produtoras de massas alimentícias uma das maiores barreiras à entrada é a capacidade instalada das empresas e o difícil acesso aos canais de comercialização.

A conduta das empresas analisadas pode ser justificada pelas características estruturais da indústria. Os gastos em P&D ocorrem em apenas 25,00% das empresas produtoras de farinha de trigo e 36,00% nas de massas alimentícias e, em média, 0,5% do faturamento nas empresas produtoras de farinha de trigo e 0,7% nos produtores de massas alimentícias. Em relação às estratégias competitivas de Porter, a produção com custos mais baixos é a que mais se destaca nas empresas produtoras de farinha de trigo, já nas de massas alimentícias é a de diferenciação. Entre as tipologias de Mintzberg, a qualidade do produto é considerada, por ambas as indústrias, como sendo o grande diferencial competitivo

Os esforços estratégicos das empresas, como redução de custos, diferenciação e qualidade do produto, não estão sendo suficientes para melhorar o desempenho das indústrias, uma vez que a lucratividade está em queda, os preços da farinha de trigo e das massas secas seguem a mesma tendência, e perdem participação de mercado.

O estudo proporciona duas contribuições importantes, teórica e gerencial, especialmente para a comunidade acadêmica, os gestores das empresas da indústria de farinha de trigo e de massas alimentícias do Rio Grande do Sul e os representantes das classes dos fabricantes. No campo teórico, o trabalho mostra que a utilização de mais de um referencial teórico na análise amplia a capacidade de entendimento das indústrias e permite detectar um maior número de ações. No campo gerencial, a contribuição está relacionada a dois aspectos: dá uma visão geral das ações e resultados dos principais produtores dos setores e mostra a debilidade das indústrias na região quanto à economia de escala, devido ao

pequeno porte das empresas, e a falta de estratégias robustas, capazes de influenciar nos resultados.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIMA. Associação brasileira das indústrias de massas alimentícias. Disponível em:<[http://www.abima.com.br/est\\_mnacional.html](http://www.abima.com.br/est_mnacional.html)>. Acesso em: 15 mai. 2007.

ABITRIGO. Associação brasileira das indústrias de trigo. Disponível em: <[http://www.abitrigo.com.br/banco\\_de\\_dados.asp](http://www.abitrigo.com.br/banco_de_dados.asp)>. Acesso em: 30 mai. 2007.

AMBROSI, I.; GUARIENTI, E. M; FERREIRA FILHO, A.; JACOBSEN, L. A. **Aspectos econômicos da cadeia produtiva de trigo no Brasil**. Passo Fundo: Embrapa Trigo, 2000.

BAIN, J. **Industrial organization**. New York: Willey, 1959.

BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial**: GEPAL: grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BEM, Judite S. **Estrutura – conduta – desempenho de mercado das indústrias**. Porto Alegre, *Análise*, v. 1, n. 5 . 1991 p. 523 – 538.

CAMPOS, Luiz Fernando. **O desempenho competitivo do setor moageiro do trigo no brasil no período pós-1990**. 2004. 198f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

CAPRA, F. **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CARLTON, B.;PERLOFF, J. **Modern industrial organization**. Harper Collins, 1990.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede - a era da informação**: economia, sociedade e cultura. 2º ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COLLE, C.A. **A cadeia produtiva do trigo no brasil**: contribuição para a geração de emprego e renda. 1998. 123f. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

CUNHA, G. R. **Trigo no mercosul**. Coletânea de artigos Passo Fundo: Embrapa, 1999.

EL-DASH, A.; MAZZARI, M. R.; GERMANI, R. **Tecnologia de farinhas mistas**: uso de farinha mista de trigo e mandioca na produção de pães. Brasília: Embrapa-SPI, 1994. v. 1, 88 p.

EMBRAPA. Empresa brasileira de pesquisa agropecuária. Disponível em: <<http://www.cnpt.embrapa.br/pesquisa/economia/index.htm>>. Acesso em: 20 mai. 2007.

FARINA, E. M. M. Q. **Moinho pacífico: ajustamentos à realidade do livre mercado**. Estudo de caso – programa de estudos dos negócios do sistema agroindustrial (PENSA). v. 6, 1993. 11p.

FARINA, E. M.M.Q.; AZEVEDO, P.F.; SAES, M.S.. **Competitividade**: mercado, estado e organizações . São Paulo: Singular, 1997. p.100 – 180.

FEE. Fundação de economia e estatística do rio grande do sul. Disponível em: <[http://www.fee.rs.gov.br/sitefee/pt/content/resumo/pg\\_coredes.php](http://www.fee.rs.gov.br/sitefee/pt/content/resumo/pg_coredes.php)> Acesso em: 28 jul. 2007.

FERREIRA DA SILVA, J. ; MELO, M. A. **Tipologias estratégicas concorrentes**: um teste empírico na indústria brasileira de seguros. In: 22 ENANPAD, 1998, Foz do Iguaçu. Anais. Rio de Janeiro: EnANPAD, 1998.

FIERGS. Federação das indústrias do rio grande do sul. Disponível em: <<http://www.fiergs.com.br/cadastroindustrial>>. Acesso em: 28 jun. 2007.

GARCIA, Luis A. F. **A organização industrial da moagem de trigo no brasil**. 1997. 138f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Escola Superior da Agricultura “Luiz de Queiroz” ESALQ/USP, Piracicaba, 1997.

GARCIA, Luis; NEVES, E. M. **Medidas de concentração industrial da moagem de trigo no Brasil**. 2000. Disponível em:<[http://www.pensaconference.org/arquivos\\_2001/42.pdf](http://www.pensaconference.org/arquivos_2001/42.pdf)>. Acesso em: 18 Jun. 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. T. **Técnicas de pesquisa em economia**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991. 195p.

HOLANDA FILHO, S. B. **Estrutura industrial no Brasil: concentração e diversificação**. Rio de Janeiro: DIPES/IPEA, 1983. 275p. (Livros. Série PNPE, 7).

HILL, C. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. **The Academy of Management Review**, v. 13, n.3, p. 401- 412, Jul. 1988.

IAPAR. Instituto Agrônomo do Paraná. **Informações técnicas para a cultura do trigo no Paraná**. Londrina, 2001.

IBGE. Instituto brasileiro de geografia e estatística. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/1995\\_1996/default.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/1995_1996/default.shtm)>. Acesso em: 19 Jun. 2007.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Competitividade no agribusiness brasileiro**. São Paulo, v. II. 1998 181p.

KHUN, Thomas. **Estruturas das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1982.

KIM, L.; LIM, Y. Environment, generic strategies and performance in a rapidly changing contry: a taxonomic approach. **Academy of Management Journal**, v.31, p.802-827, 1988.

KON, A. **Economia Industrial**. São Paulo: Nobel, 1994.

KOPITTKKE, B. H.; CASAROTTO FILHO, N. **Análise de Filière: conceitos, métodos e aplicações**. Notas de aula, 1996.

KOTHA, S.; VADLAMANI, B. L. Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. **Strategic Management Journal**, v.16, p.75-83, 1995.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEITE, A. L. **Concentração e desempenho competitivo no complexo industrial de papel e celulose 1987-1996**. 1998. 99f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

MARINO, Matheus Kfour. **Avaliação da intervenção do sistema brasileiro de defesa da concorrência no sistema agroindustrial da laranja**. 2001. 114f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UFSCar, São Carlos, 2001.

MARION FILHO, P. J. **A evolução e a organização recente da indústria de móveis nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul**. 1997. 151f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Escola Superior da Agricultura “Luiz de Queiroz” – ESALQ / USP, Piracicaba, 1997.

MASON, E.S. Price and production policies of large-scale enterprise. **The American Economic Review**, v.29, n.1, p. 61-74, mar, 1939.

MELLO, Carlos Henrique P. SILVA et al. **ISO 9001:2000**. São Paulo: Atlas, 2002.

MENDES, A. G. **Liberalização de mercado e integração econômica do mercosul: estudo de caso sobre o complexo agroindustrial tritícola**. Brasília: IPEA, 1994. 172 f.

MILLER, A.; DESS, G. Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 4, p.553 – 585, Jul. 1993.

MINTZBERG, H. **Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework**, *Advances in Strategic Management*, v.5 JAI Press Greenwich - CT p.1-67, 1988.

MORAES, M. A. **A indústria de madeira preservada no brasil: um estudo de sua organização industrial**. Piracicaba, 1996. 154f. Dissertação de Mestrado - Escola Superior da Agricultura “Luiz de Queiroz” – ESALQ / USP, Piracicaba, 1996.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Técnicas para análise de indústrias e concorrência. 7° ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROSA, L.C. **Contribuição metodológica para análise estrutural de sistemas agroindustriais**: um estudo de segmento produtor de vinhos finos do Rio Grande Sul. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

RESENDE, M.; BOFF, H. Concentração industrial IN KUPFER, D. e HASENCLEVER, L. **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SANTO, Benedito R. E. **Os caminhos da agricultura brasileira**. São Paulo: Evoluir, 2001.

SCHERER, F.M.; ROSS, D. **Industrial market structure and economic performance**. 3 ed. Chicago: Rand McNally e Co, 1990.

SILVA, C. A. B.; BATALHA, M. O. **Competitividade em sistemas agroindustriais**: metodologia e estudo de caso. II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares – PENSA/FEA/USP Ribeirão Preto, 1999.

SILVA, Christian Luiz. **Competitividade internacional da indústria de papel de imprimir e escrever brasileira sob a ótica da cadeia de valor**. 2002. 250f. Tese (Doutorado em Engenharia de produção e sistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SILVA, F. Veloso Vicente. **Análise das estratégias competitivas na indústria automobilística**. 2007. 124f. Dissertação (Mestrado - Departamento de Administração) - Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

SILVA, J. F.; CARNEIRO, J.M.T.; CAVALCANTI, M.A.D.F. **Impactos da privatização sobre as estratégias competitivas de empresas de petróleo: um estudo de casos**. *RAE-eletrônica*, v. 2, n. 2, jul-dez, 2003.

SILVA, J. R. **Cadeia produtiva da farinha de trigo**. In: estudo de competitividade apresentado em workshop. São Paulo: IEA, 1996.

STEINDL, J. **Maturidade e estagnação no capitalismo americano**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. (os economistas).

SUZIGAN, W. **Indústria brasileira: origem e desenvolvimento**. São Paulo: Unicamp, 2000.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. Porto Alegre: L&PM, 2002.

USDA. United states department of agriculture. Disponível em: <[http://www.usda.gov/wps/portal/!ut/p/\\_s.7\\_0\\_A/7\\_0\\_1OB?navid=DATA\\_STATISTICS&parentnav=AGRICULTURE&navtype=RT](http://www.usda.gov/wps/portal/!ut/p/_s.7_0_A/7_0_1OB?navid=DATA_STATISTICS&parentnav=AGRICULTURE&navtype=RT)>. Acesso em: 30 jun. 2007.

USDOJ. United States Department of Justice. The Hirschman – Herfindahl Index, In: **Horizontal Merger Guidelines**, 1997.

ZAEYEN, A. **Estrutura e desempenho do setor de papel e celulose no brasil**. Rio de Janeiro, 1986, 99f. Dissertação de Mestrado – (Instituto de Economia Industrial) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1986.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. São Paulo, 1995. 238f. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

## **APÊNDICES**

APÊNDICE A – Carta de apresentação dos questionários enviados para as empresas



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
Endereço: Rua Floriano Peixoto, 1184  
CEP:97015-372 (prédio da antiga Cesma) Santa Maria/RS

Prezado Gestor,

Encaminhamos a V. S.<sup>a</sup> um questionário para coleta de dados referente ao projeto de pesquisa: **AS ESTRATÉGIAS E A ORGANIZAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE FARINHA DE TRIGO E DE MASSAS ALIMENTÍCIAS DO RIO GRANDE DO SUL** que estamos desenvolvendo no Mestrado em Administração na UFSM – Universidade Federal de Santa Maria, com o objetivo de oferecer uma contribuição aos processos de gestão voltados à análise das estratégias empresariais.

A pesquisa está sendo realizada em empresas do setor produtoras de massas alimentícias e de farinha de trigo do Rio Grande do Sul. Esclarecemos, outrossim, que o sigilo das informações coletadas será absoluto, preservando-se o anonimato dos respondentes e a não identificação da empresa. Para tanto, solicitamos a V. S.<sup>a</sup> sua participação para a realização **respondendo o questionário**, em anexo, e **enviando no envelope que já se encontra endereçado, se possível até 10/11/07, pois estaremos analisando os dados na segunda quinzena de novembro de 2007**. Desde já nos colocamos a disposição para enviar uma cópia dos resultados da pesquisa, após a devida aprovação da banca examinadora.

A concretização de nosso trabalho depende de sua participação e colaboração às quais agradecemos antecipadamente, colocamo-nos a sua disposição para quaisquer esclarecimentos necessários pelo telefone **(55) 9979-2375** ou pelo e-mail: **vitordallacorte@gmail.com**

Atenciosamente,

Vitor Francisco Dalla Corte  
Mestrando em administração – UFSM

Prof. Dr. Pascoal Marion Filho  
Docente UFSM



APÊNDICE B – Questionário enviado para as empresas produtoras de farinha de trigo do Rio Grande do Sul

**I - CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA:**

1.1 Empresa: \_\_\_\_\_

1.2 Ano de fundação: \_\_\_\_\_

1.3 Nome do respondente: \_\_\_\_\_

1.4 Cargo: \_\_\_\_\_

1.5 Telefone: \_\_\_\_\_

1.6 E-mail: \_\_\_\_\_

1.7 Qual foi o **número médio de empregados** nos últimos cinco anos?

	2002	2003	2004	2005	2006
Empregados					

1.8 Qual o **faturamento bruto anual (vendas)** da empresa nos últimos cinco anos em R\$?

	2002	2003	2004	2005	2006
Total					

1.9 Do total acima de faturamento, quanto por cento a farinha de trigo representou?

	2002	2003	2004	2005	2006
Total	%	%	%	%	%

1.10 Qual o total de **toneladas produzidas de farinha de trigo** pela sua empresa nos últimos cinco anos?

	2002	2003	2004	2005	2006
Total toneladas					

**II - OFERTA DE MATÉRIAS-PRIMAS BÁSICAS**

2.1) Quanto a oferta de matérias-primas básicas, marque com um X a sua percepção quanto a **escassez** e a **diferença de preços** entre os fornecedores:

Matéria prima	Escassez de matéria-prima			Diferença de preços		
	Pequena	Média	Alta	Pequena	Média	Alta
Trigo de baixa qualidade						
Trigo de média qualidade						
Trigo de alta qualidade						
Embalagens						
Aditivos						

2.2) Informe a percentagem **de trigo utilizada** comprada no Brasil e ou Importada:

ORIGEM	PERCENTAGEM
Comprada Nacionalmente:	
Importada: _____ (País)	
Total	100%

2.3) A empresa **compra sempre dos mesmos fornecedores** de trigo, com vistas a garantir o suprimento e a qualidade (sim ou não)? \_\_\_\_\_. Utiliza Contrato (sim ou não) \_\_\_\_\_?

Se Sim, a **quantos anos**? \_\_\_\_\_ (anos)

### III - CARACTERISTICAS DA DEMANDA DOS PRODUTOS DA FÁBRICA

3.1) Qual o **percentual médio da produção** de farinha de trigo que vai para:

- a) dentro do RS? \_\_\_\_\_%
- b) outros estados do BR? \_\_\_\_\_%
- c) países do Mercosul? \_\_\_\_\_%
- d) países fora do Mercosul? \_\_\_\_\_%

3.2) Como é feita a **venda da sua produção** de farinha de trigo dentro do país?

- a) venda direta para uso industrial? \_\_\_\_\_%
- b) venda direta para o consumidor? \_\_\_\_\_%
- c) venda direta para lojas de varejo por vendedores? \_\_\_\_\_%
- d) venda por representantes comerciais/atacadistas? \_\_\_\_\_%
- e) venda direta para instituições (Governo, escolas, etc...)? \_\_\_\_\_%
- f) outras formas de venda (especificar)? \_\_\_\_\_%

Utiliza algum tipo de contrato (sim ou não)? \_\_\_\_\_

### IV - ESTRUTURA DE MERCADO

4.1) Quando novas empresas desejam entrar em um mercado, normalmente, elas enfrentam alguns empecilhos. Com base nisto, dê notas de 0 a 10 para os seguintes **empecilhos à entrada de novas firmas no mercado de farinha de trigo** (nota maior para o que você considera o maior empecilho):

Empecilho	Nota (0 a 10)
Valor do investimento inicial	
Acesso à tecnologia de produção de farinha de trigo (máquinas)	
Dificuldade na obtenção de matéria-prima	
Quantidade mínima de produção	
Exigência de mão-de-obra especializada	
Capacidade de produção das empresas já instaladas	
Dificuldade em colocar o produto no mercado	
Conhecimento exigido para produzir farinha de trigo (fórmulas e processos)	
Outros (citar):	

4.2) Como esta dividido o seu **percentual de produção** referente ao tipo de farinha de trigo?

- ( ) % Farinha de trigo comum para o varejo
- ( ) % Farinha de trigo especial para o varejo
- ( ) % Farinha de trigo comum para uso industrial
- ( ) % Farinha de trigo especial para uso industrial
- ( ) % Misturar prontas (bolos, etc...)

( ) % Outros (especificar): \_\_\_\_\_

4.3) A empresa **atua em outro segmento** da cadeia de produção (marque com um X as alternativas)?

- ( ) Produção própria de trigo  
 ( ) Possui pontos próprios de venda de farinha direto ao consumidor  
 ( ) Possui indústrias de massas alimentícias, biscoitos, panificadora  
 ( ) Outro (especificar): \_\_\_\_\_

#### V - A CONDUTA (ESTRATÉGIAS) DE MERCADO:

5.1) Em relação a **lançamento de novos produtos** e inovações no mercado, qual a postura que a empresa vem adotando (marque a alternativa mais relevante)?

- ( ) Lança novos produtos que ainda não existem similares no mercado frequentemente.  
 ( ) Busca copiar os produtos de outras empresas

5.2) Contra eventuais concorrentes, de uma forma geral a empresa vem **garantindo a sua competitividade** de que forma (marque a alternativa mais relevante)?

- ( ) reduzindo custos  
 ( ) diferenciando o seu produto / serviço dos demais concorrentes  
 ( ) focando nichos de mercado

5.3) A empresa vem **gastando com propaganda** e ou promoção dos seus produtos?

- ( ) Sim ( ) Não Se Sim, a quanto tempo? \_\_\_\_\_

Em caso positivo, quanto **por cento**, em média, **do total do faturamento** (vendas) são **destinados à propaganda** e ou promoção dos produtos? \_\_\_\_\_%

5.4) A empresa gasta com **pesquisa e desenvolvimento** de seus produtos?

- ( ) Sim ( ) Não Se Sim, a quanto tempo? \_\_\_\_\_

Em caso positivo, quanto **por cento**, em média, do **total do faturamento** (vendas) é **destinado à pesquisa e desenvolvimento** dos produtos? \_\_\_\_\_%

5.5) Em relação ao **preço médio do mercado**, qual o **posicionamento** que a sua empresa vem adotando?

- ( ) preço muito abaixo da média  
 ( ) preço um pouco abaixo da média  
 ( ) preço igual a média  
 ( ) preço um pouco acima da média  
 ( ) preço muito acima da média

5.6) Existe algum tipo de **acordo** entre a empresa e as **demais fabricantes de farinha de trigo** quanto a produção, comercialização ou exportação?

- ( ) Sim ( ) Não Caso a resposta seja SIM, a quanto tempo? \_\_\_\_\_

Qual a finalidade deste tipo de acordo?

---



---



---

5.7) A empresa **realizou algum tipo de fusão**, com o objetivo de melhorar seu desempenho?

Sim       Não - Caso **não** tenha realizado, você tem informações sobre empresas que realizaram fusões no setor após 1990  Sim  Não?

Se a resposta for **sim**, quais e em que anos?

---



---



---

5.8) A empresa realizou alguma **aquisição** total (incorporação) ou parcial de outra empresa do setor de farinha de trigo após 1990?

Sim       Não    Se **sim**, em que ano(s)? \_\_\_\_\_

5.9) A empresa adota algum **sistema de qualidade** do produto?

Sim       Não    Se a resposta for SIM, a quanto tempo? \_\_\_\_\_

A empresa **possui algum certificado de qualidade**?

Sim       Não    Se a resposta for SIM, qual? \_\_\_\_\_

5.10) Das estratégias listadas abaixo, **marque com X, aquelas que a empresa vem adotando** e identifique seu **grau de importância** na escala abaixo (quanto maior o número maior a importância; 1 – Pouco importante; 5 – Muito importante):

ESTRATÉGIAS ADOTADAS	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Produção com o custo mais baixo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Produtos diferenciados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Produção para nichos específicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Qualidade do produto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Oferecer algo diferente em relação ao Design	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Oferecer serviços agregados como produtos complementares, maior prazo de pagamento e menor prazo de entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Investimentos em propaganda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Cobrar um preço mais baixo (indiferente do custo de produção)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Utilizar as mesmas ações das empresas concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>OUTRAS:</b>					
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**VI) DESEMPENHO DE MERCADO**

6.1) A **lucratividade (lucro líquido / faturamento)** da sua empresa nos últimos cinco anos vem?

<b>LUCRATIVIDADE</b>	2002	2003	2004	2005	2006
Aumentou	( )	( )	( )	( )	( )
Não se alterou	( )	( )	( )	( )	( )
Diminuiu	( )	( )	( )	( )	( )

**VII) POLÍTICAS GOVERNAMENTAIS**

7.1) Atribua notas de 0 a 10, segundo o **efeito sentido pela empresa** quando da implementação de políticas governamentais (sendo **10 a de maior efeito e 0 sem efeito algum**):

<b>EFEITO SENTIDO PELA EMPRESA</b>	NOTA (0 a 10)
Mudança na alíquota de impostos sobre o produto	
Política de estímulo as exportações	
Restrição de crédito e taxas de juros	
Política de estímulo a importação de máquinas	
Alterações na política cambial	
Mudanças nas regulamentações de normas técnicas	
Outras(especificar):	

APÊNDICE C – Questionário enviado para as empresas produtoras de massas alimentícias do Rio Grande do Sul

**I - CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA:**

1.1 Empresa: \_\_\_\_\_

1.2 Ano de fundação: \_\_\_\_\_

1.3 Nome do respondente: \_\_\_\_\_

1.4 Cargo: \_\_\_\_\_

1.5 Telefone: \_\_\_\_\_

1.6 E-mail: \_\_\_\_\_

1.7 Qual foi o **número médio de empregados** nos últimos cinco anos?

	2002	2003	2004	2005	2006
Empregados					

1.8 Qual o **faturamento bruto anual (vendas)** da empresa nos últimos cinco anos em R\$?

	2002	2003	2004	2005	2006
Total					

1.9 Do total acima de faturamento, quanto por cento as massas alimentícias representaram?

	2002	2003	2004	2005	2006
Total	%	%	%	%	%

1.10 Qual o total de **toneladas produzidas de massas alimentícias** pela sua empresa (sem distinção de tipo de massas) nos últimos cinco anos?

	2002	2003	2004	2005	2006
Total toneladas					

**II - OFERTA DE MATÉRIAS-PRIMAS BÁSICAS**

2.1) Quanto a oferta de matérias-primas básicas, marque com um X a sua percepção quanto a **escassez** e a **diferença de preços** entre os fornecedores:

Matéria prima	Escassez de matéria-prima			Diferença de preços		
	Pequena	Média	Alta	Pequena	Média	Alta
Farinha de trigo comum						
Farinha de trigo especial						
Farinha de trigo durum						
Embalagens plásticas						
Embalagens papelão						
Sêmola						
Ovo em pó						

2.2) Informe a porcentagem de **farinha de trigo utilizada** comprada no Brasil e ou Importada:

ORIGEM	PERCENTAGEM
Comprada Nacionalmente	
Importada: _____ (País)	
Total	100%

2.3) A empresa **compra sempre dos mesmos fornecedores** de farinha de trigo, com vistas a garantir o suprimento e a qualidade (sim ou não)? \_\_\_\_\_. Utiliza Contrato (sim ou não)\_\_\_\_\_?

Se Sim, a **quantos anos**? \_\_\_\_\_ (anos)

### III - CARACTERISTICAS DA DEMANDA DOS PRODUTOS DA FÁBRICA

3.1) Qual o **percentual médio da produção** de massas alimentícias que vai para:

- e) dentro do RS? \_\_\_\_\_%
- f) outros estados do BR? \_\_\_\_\_%
- g) países do Mercosul? \_\_\_\_\_%
- h) países fora do Mercosul? \_\_\_\_\_%

3.2) Como é feita a **venda da sua produção** de massas alimentícias dentro do país?

- g) venda direta para o consumidor? \_\_\_\_\_%
- h) venda direta para lojas de varejo por vendedores / representantes comerciais? \_\_\_\_\_%
- i) venda direta para atacadistas? \_\_\_\_\_%
- j) venda direta para instituições (Governo, escolas, etc...)? \_\_\_\_\_%
- k) outras formas de venda (especificar)? \_\_\_\_\_%

Utiliza algum tipo de contrato (sim ou não)? \_\_\_\_\_

### IV - ESTRUTURA DE MERCADO

4.1) Quando novas empresas desejam entrar em um mercado, normalmente, elas enfrentam alguns empecilhos. Com base nisto, dê notas de 0 a 10 para os seguintes **empecilhos à entrada de novas firmas no mercado de massas alimentícias** (nota maior para o que você considera o maior empecilho):

Empecilho	Nota (0 a 10)
Valor do investimento inicial	
Acesso à tecnologia de produção de massas (máquinas)	
Dificuldade na obtenção de matéria-prima	
Quantidade mínima de produção	
Exigência de mão-de-obra especializada	
Capacidade de produção das empresas já instaladas	
Dificuldade em colocar o produto no mercado	
Conhecimento exigido para produzir massas (fórmulas e processos)	
Outros (citar):	

4.2) Como esta dividido o seu **percentual de produção** referente ao tipo de massas alimentícias?

- ( ) % Secas
- ( ) % Frescas
- ( ) % Instantâneas
- ( ) % Pratos prontos
- ( ) % Outros (especificar): \_\_\_\_\_

4.3) A empresa **atua em outro segmento** da cadeia de produção (marque com um X as alternativas)?

- ( ) Produção própria de farinha de trigo  
 ( ) Possui pontos próprios de venda de massas direto ao consumidor  
 ( ) Possui produção própria de trigo  
 ( ) Outro (especificar): \_\_\_\_\_

#### V - A CONDUTA (ESTRATÉGIAS) DE MERCADO:

5.1) Em relação a **lançamento de novos produtos** e inovações no mercado, qual a postura que a empresa vem adotando (marque a alternativa mais relevante)?

- ( ) Lança novos produtos que ainda não existem similares no mercado frequentemente.  
 ( ) Busca copiar os produtos de outras empresas

5.2) Contra eventuais concorrentes, de uma forma geral a empresa vem **garantindo a sua competitividade** de que forma (marque a alternativa mais relevante)?

- ( ) reduzindo custos  
 ( ) diferenciando o seu produto / serviço dos demais concorrentes  
 ( ) focando nichos de mercado

5.3) A empresa vem **gastando com propaganda** e ou promoção dos seus produtos?

- ( ) Sim ( ) Não Se Sim, a quanto tempo? \_\_\_\_\_

Em caso positivo, quanto **por cento**, em média, **do total do faturamento** (vendas) são **destinados à propaganda** e ou promoção dos produtos? \_\_\_\_\_%

5.4) A empresa gasta com **pesquisa e desenvolvimento** de seus produtos?

- ( ) Sim ( ) Não Se Sim, a quanto tempo? \_\_\_\_\_

Em caso positivo, quanto **por cento**, em média, **do total do faturamento** (vendas) é **destinado à pesquisa e desenvolvimento** dos produtos? \_\_\_\_\_%

5.5) Em relação ao **preço médio do mercado**, qual o **posicionamento** que a sua empresa vem adotando?

- ( ) preço muito abaixo da média  
 ( ) preço um pouco abaixo da média  
 ( ) preço igual a média  
 ( ) preço um pouco acima da média  
 ( ) preço muito acima da média

5.6) Existe algum tipo de **acordo** entre a empresa e as **demais fabricantes de massas** alimentícias quanto a produção, comercialização ou exportação?

- ( ) Sim ( ) Não Caso a resposta seja SIM, a quanto tempo? \_\_\_\_\_



Qual a finalidade deste tipo de acordo?

---



---



---

5.7) A empresa **realizou algum tipo de fusão**, com o objetivo de melhorar seu desempenho?

Sim       Não - Caso **não** tenha realizado, você tem informações sobre empresas que realizaram fusões no setor após 1990  Sim  Não?

Se a resposta for **sim**, quais e em que anos?

---



---



---

5.8) A empresa realizou alguma **aquisição** total (incorporação) ou parcial de outra empresa do setor de massas alimentícia após 1990?

Sim       Não    Se **sim**, em que ano(s)? \_\_\_\_\_

5.9) A empresa adota algum **sistema de qualidade** do produto?

Sim       Não    Se a resposta for SIM, a quanto tempo? \_\_\_\_\_

A empresa **possui algum certificado de qualidade**?

Sim       Não    Se a resposta for SIM, qual? \_\_\_\_\_

5.10) Das estratégias listadas abaixo, **marque com X, aquelas que a empresa vem adotando** e identifique seu **grau de importância**, na escala abaixo (quanto maior o número maior a importância; 1 – Pouco importante; 5 – MUITÍSSIMO importante):

ESTRATÉGIAS ADOTADAS	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Produção com o custo mais baixo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Produtos diferenciados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Produção para nichos específicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Qualidade do produto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Oferecer algo diferente em relação ao Design	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Oferecer serviços agregados como produtos complementares, maior prazo de pagamento e menor prazo de entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Investimentos em propaganda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Cobrar um preço mais baixo (indiferente do custo de produção)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Utilizar as mesmas ações das empresas concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>OUTRAS:</b>					
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**VI) DESEMPENHO DE MERCADO**

6.1) A **lucratividade (lucro líquido / faturamento)** da sua empresa nos últimos cinco anos vem?

<b>LUCRATIVIDADE</b>	2002	2003	2004	2005	2006
Aumentou	( )	( )	( )	( )	( )
Não se alterou	( )	( )	( )	( )	( )
Diminuiu	( )	( )	( )	( )	( )

**VII) POLÍTICAS GOVERNAMENTAIS**

7.1) Atribua notas de 0 a 10, segundo o **efeito sentido pela empresa** quando da implementação de políticas governamentais (sendo **10 a de maior efeito e 0 sem efeito algum**):

<b>EFEITO SENTIDO PELA EMPRESA</b>	<b>NOTA (0 a 10)</b>
Mudança na alíquota de impostos sobre o produto	
Política de estímulo as exportações	
Restrição de crédito e taxas de juros	
Política de estímulo a importação de máquinas	
Alterações na política cambial	
Mudanças nas regulamentações de normas técnicas	
Outras(especificar):	

## **ANEXOS**

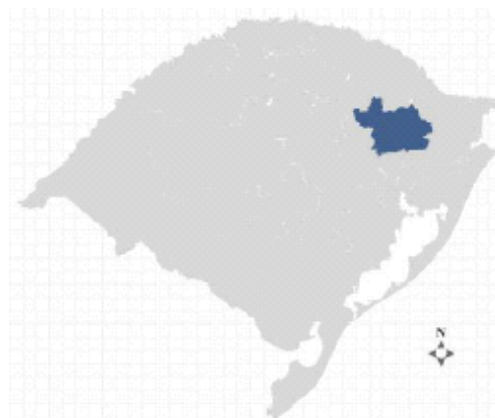
## ANEXO A – Coredes do Rio Grande do Sul em que se concentra a produção de farinha de trigo e massas alimentícias

### 1) Corede Serra

- » População Total (2006): 838.949 habitantes
- » Área (2006): 8.087,0 km<sup>2</sup>
- » Densidade Demográfica (2006): 103,7 hab/km<sup>2</sup>
- » Taxa de analfabetismo (2000): 4,26 %
- » Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 74,59 anos
- » Coeficiente de Mortalidade Infantil (2006): 12,63 por mil nascidos vivos
- » PIBpm(2005): R\$ mil 15.990.483
- » PIB per capita (2005): R\$ 19.404
- » Exportações Totais (2006): U\$ FOB 1.311.168.926

#### Municípios:

- Antônio Prado
- Bento Gonçalves
- Boa Vista do Sul
- Campestre da Serra
- Carlos Barbosa
- Caxias do Sul
- Coronel Pilar
- Cotiporã
- Fagundes Varela
- Farroupilha
- Flores da Cunha
- Garibaldi
- Guabiju
- Guaporé
- Ipê
- Montauri
- Monte Belo do Sul
- Nova Araçá
- Nova Bassano
- Nova Pádua
- Nova Prata
- Nova Roma do Sul
- Paráí
- Protásio Alves
- Santa Tereza
- São Jorge
- São Marcos
- São Valentim do Sul
- Serafina Corrêa
- União da Serra
- Veranópolis
- Vila Flores
- Vista Alegre do Prata



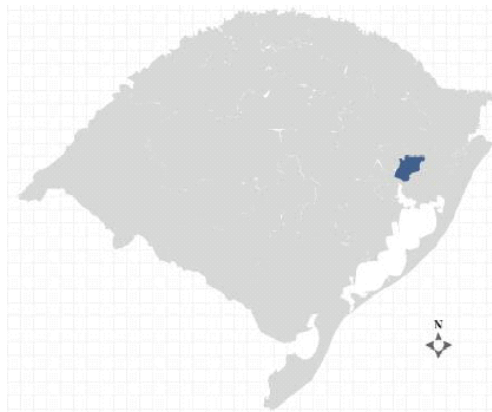
Fonte: FEE (2007)

## 2) Corede Vale do Sinos

- » População Total (2006): 1.328.991 habitantes
- » Área (2006): 1.398,5 km<sup>2</sup>
- » Densidade Demográfica (2006): 950,3 hab/km<sup>2</sup>
- » Taxa de analfabetismo (2000): 4,80 %
- » Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 71,76 anos
- » Coeficiente de Mortalidade Infantil (2006): 11,73 por mil nascidos vivos
- » PIBpm(2005): R\$ mil 22.710.036
- » PIB per capita (2005): R\$ 17.409
- » Exportações Totais (2006): U\$ FOB 2.525.240.156

### Municípios:

- Araricá
- Campo Bom
- Canoas
- Dois Irmãos
- Estância Velha
- Esteio
- Ivoti
- Nova Hartz
- Nova Santa Rita
- Novo Hamburgo
- Portão
- São Leopoldo
- Sapiranga
- Sapucaia do Sul



Fonte: FEE (2007)

## 3) Corede Metropolitano Delta do Jacuí

- » População Total (2006): 2.474.292 habitantes
- » Área (2006): 5.652,1 km<sup>2</sup>
- » Densidade Demográfica (2006): 437,8 hab/km<sup>2</sup>
- » Taxa de analfabetismo (2000): 4,36 %
- » Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 72,07 anos
- » Coeficiente de Mortalidade Infantil (2006): 12,60 por mil nascidos vivos
- » PIBpm(2005): R\$ mil 42.928.697
- » PIB per capita (2005): R\$ 17.259
- » Exportações Totais (2006): U\$ FOB 2.635.910.801

### Municípios:

- Alvorada
- Cachoeirinha
- Eldorado do Sul
- Glorinha
- Gravataí
- Guaíba
- Porto Alegre
- Santo Antônio da Patrulha
- Triunfo
- Viamão



Fonte: FEE (2007)

#### 4) Corede Central

População Total (2006): 518.797 habitantes

» Área (2006): 23.670,6 km<sup>2</sup>

» Densidade Demográfica (2006): 21,9 hab/km<sup>2</sup>

» Taxa de analfabetismo (2000): 7,76 %

» Expectativa de Vida ao Nascer (2000): 72,82 anos

» Coeficiente de Mortalidade Infantil (2006): 13,07 por mil nascidos vivos

» PIBpm(2005): R\$ mil 4.397.773

» PIB per capita (2005): R\$ 8.349

» Exportações Totais (2006): U\$ FOB 41.863.982

#### Municípios:

- Agudo
- Cacequi
- Capão do Cipó
- Dilermando de Aguiar
- Dona Francisca
- Faxinal do Soturno
- Formigueiro
- Itaara
- Ivorá
- Jaguari
- Jari
- Júlio de Castilhos
- Mata
- Nova Esperança do Sul
- Nova Palma
- Pinhal Grande
- Quevedos
- Santa Maria
- Santiago
- São Francisco de Assis
- São João do Polêsine
- São Martinho da Serra
- São Pedro do Sul
- São Vicente do Sul
- Silveira Martins
- Toropi
- Tupanciretã
- Unistalda



Fonte: FEE (2007)

ANEXO B – Projeto de lei nº 4.679-B referente a adição de farinha de mandioca a farinha de trigo

COMISSÃO DE CONSTITUIÇÃO E JUSTIÇA E DE CIDADANIA  
REDAÇÃO FINAL  
PROJETO DE LEI Nº 4.679-B DE 2001

Dispõe sobre a adição de farinha de mandioca refinada, de farinha de raspa de mandioca ou de fécula de mandioca à farinha de trigo e seus derivados, adquiridos pelo poder público, e estabelece regime tributário especial para a farinha de trigo misturada, e dá outras providências.

O CONGRESSO NACIONAL decreta:

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre a adição de farinha de mandioca refinada, de farinha de raspa de mandioca ou de fécula de mandioca à farinha de trigo e seus derivados, produzidos no País ou importados do exterior, adquiridos pelo poder público e estabelece regime tributário especial para a farinha de trigo misturada.

Art. 2º A farinha de trigo e seus derivados adquiridos pelo poder público serão adicionados de farinha de mandioca refinada, de farinha de raspa de mandioca ou de fécula de mandioca, nas proporções abaixo especificadas:

I – 3% (três por cento), do 1º (primeiro) ao 12º (décimo segundo) mês imediatamente subsequente à entrada em vigor desta Lei;

II – 6% (seis por cento), do 13º (décimo terceiro) mês ao 24º (vigésimo quarto) mês imediatamente subsequente à entrada em vigor desta Lei;

III – 10% (dez por cento), a partir do 25º (vigésimo quinto) mês da entrada em vigor desta Lei.

Art. 3º O Poder Executivo poderá reduzir, em situações de emergência, o percentual a valor inferior a 10% (dez por cento), quando as condições de mercado de derivados de mandioca e as necessidades de abastecimento da população assim o recomendarem.

Art. 4º O não-cumprimento do disposto nesta Lei acarretará a aplicação das seguintes penalidades, impostas de forma gradual e proporcional ao volume comercializado e à condição de reincidência:

I – multa de 10% (dez por cento) a 25% (vinte e cinco por cento) do valor de mercado da farinha de trigo que for comercializada em desacordo com o que dispõe esta Lei;

II – interdição do estabelecimento por 30 (trinta) dias;

III – cancelamento da autorização de funcionamento do estabelecimento e impedimento de seus responsáveis em se manterem na atividade.

Art. 5º Fica instituído o Regime de Tributação para a Farinha de Trigo Misturada, nos termos desta Lei.

Art. 6º São beneficiárias do Regime de Tributação para a Farinha de Trigo Misturada:

I – as indústrias moageiras de trigo;

II – as pessoas jurídicas produtoras de farinha de mandioca refinada, de farinha de raspa de mandioca e de fécula de mandioca.

Parágrafo único. O disposto neste artigo não se aplica às pessoas jurídicas que tenham suas receitas, no todo ou em parte, submetidas ao regime de incidência cumulativa da contribuição para o Programa de Integração Social – PIS/PASEP e da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – COFINS.

Art. 7º Aos beneficiários do Regime de Tributação para a Farinha de Trigo Misturada será concedida:

I – no caso das indústrias moageiras de trigo, suspensão da incidência da contribuição para o PIS/Pasep e da Cofins incidentes sobre as receitas de vendas de farinha de trigo misturada e comercializada nos termos desta Lei;

II – no caso das pessoas jurídicas produtoras de farinha de mandioca refinada, de farinha de raspa de mandioca ou de fécula de mandioca, suspensão da incidência da contribuição para o PIS/Pasep e da Cofins sobre as receitas de venda dos referidos produtos quando destinados a compor a mistura de que trata o art. 2º desta Lei.

Art. 8º Os benefícios tributários mencionados no art. 7º desta Lei observarão o seguinte:

I – somente poderão ser aproveitados por pessoas jurídicas que mantenham Registro Especial, como optante pelo Regime de Tributação para a Farinha de Trigo Misturada, na Secretaria da Receita Federal do Ministério da Fazenda;

II – as indústrias moageiras de trigo somente terão direito à redução de alíquotas da contribuição para o PIS/Pasep e da Cofins caso:

a) adquiram farinha de mandioca refinada, farinha de raspa de mandioca ou fécula de mandioca diretamente de pessoas jurídicas produtoras que estejam inscritas no Registro Especial;

b) utilizem os produtos mencionados na alínea *a* deste inciso em mistura que atenda ao percentual previsto no art. 2º desta Lei ou, se for o caso, outro percentual fixado nos termos do art. 3º desta Lei;

c) estejam atendidas as demais condições estabelecidas para a concessão do benefício, nos termos do art. 11 desta Lei e respectiva regulamentação;

III – as pessoas jurídicas produtoras de farinha de mandioca refinada, farinha de raspa de mandioca ou fécula de mandioca somente terão direito à suspensão da incidência da contribuição para o PIS/Pasep e da Cofins caso realizem a venda dos referidos produtos diretamente às indústrias moageiras para emprego na mistura de farinha de trigo e atendam às demais condições estabelecidas para a concessão do benefício, nos termos do art. 11 desta Lei e respectiva regulamentação;

IV – nas notas fiscais relativas às vendas de que trata o inciso I do *caput* do art. 7º desta Lei, deverá constar a expressão "Venda efetuada com redução do pagamento da Contribuição para o PIS/Pasep e da Cofins", com a especificação do dispositivo legal correspondente;

V – nas notas fiscais relativas às vendas de que trata o inciso II do *caput* do art. 7º desta Lei, deverão constar:



a) a expressão "Venda efetuada com suspensão da exigência da contribuição para o PIS/Pasep e da Cofins", com a especificação do dispositivo legal correspondente; e

b) a origem da mandioca utilizada como matéria-prima da farinha de mandioca refinada, farinha de raspa de mandioca ou fécula de mandioca, de forma a permitir às indústrias moageiras de trigo a aplicação dos coeficientes de redução previstos no art. 11 desta Lei e respectiva regulamentação;

VI – as indústrias moageiras de trigo e as pessoas jurídicas produtoras de farinha de mandioca refinada, farinha de raspa de mandioca ou fécula de mandioca são solidariamente responsáveis pelas obrigações tributárias decorrentes do Regime Especial de Tributação para a Farinha de Trigo Misturada;

VII – as pessoas jurídicas optantes pelo Regime Especial de Tributação para a Farinha de Trigo Misturada deverão manter sistema de contabilidade de custo integrado e coordenado com o restante da escrituração.

Art. 9º A Secretaria da Receita Federal poderá estabelecer forma simplificada de apuração do benefício de que trata o art. 7º desta Lei com base no volume ou no preço das aquisições incentivadas:

I – de mandioca, por parte das pessoas jurídicas produtoras de farinha de mandioca refinada, farinha de raspa de mandioca ou fécula de mandioca; e

II – dos produtos mencionados no inciso I do *caput* deste artigo por parte das indústrias moageiras de trigo.

§ 1º A forma simplificada de que trata este artigo deverá obedecer aos coeficientes de redução diferenciados e demais condições fixados pelo Poder Executivo, nos termos do art. 11 desta Lei.

§ 2º Independentemente do previsto no *caput* deste artigo, as obrigações tributárias acessórias previstas nesta Lei poderão ser dispensadas, total ou parcialmente, pela Secretaria da Receita Federal em função do porte econômico da pessoa jurídica.

Art. 10. O Registro Especial de que trata o inciso I do *caput* do art. 8º desta Lei poderá ser cancelado, a qualquer tempo, pela Secretaria da Receita Federal se, após a sua concessão, ocorrer qualquer dos seguintes fatos:

I – desatendimento dos requisitos que condicionaram a sua concessão;

II – não cumprimento de obrigação tributária principal ou acessória relativa a tributo ou contribuição administrados pela Secretaria da Receita Federal;

III – utilização indevida do coeficiente de redução diferenciado de que trata o art. 11 desta Lei; ou

IV – prática de conluio ou fraude, como definidos na Lei nº 4.502, de 30 de novembro de 1964, ou de crime contra a ordem tributária, previsto na Lei nº 8.137, de 27 de dezembro de 1990, ou de qualquer outra infração cuja tipificação decorra do descumprimento de normas reguladoras da obrigatoriedade de mistura de farinha de trigo, após a decisão transitada em julgado.

§ 1º Para fins do disposto no inciso II do *caput* deste artigo, a Secretaria da Receita Federal poderá estabelecer a periodicidade e a forma de comprovação do pagamento dos tributos e

contribuições devidos, inclusive mediante a instituição de obrigação acessória destinada ao controle da produção, da circulação dos produtos e da apuração da base de cálculo.

§ 2º Do ato que cancelar o Registro Especial caberá recurso ao Ministro de Estado da Fazenda.

Art. 11. Relativamente ao benefício previsto no inciso I do *caput* do art. 7º desta Lei, fica o Poder Executivo autorizado a fixar coeficiente para redução das alíquotas previstas no *caput* do art. 2º das Leis nºs. 10.833, de 29 de dezembro de 2003, e no *caput* do art. 2º da Lei nº 10.637, de 30 de dezembro de 2002, o qual poderá ser alterado, a qualquer tempo, para mais ou para menos.

§ 1º As alíquotas poderão ter coeficientes de redução diferenciados em função:

I – do derivado de mandioca utilizado na mistura da farinha de trigo, segundo a espécie;

II – do produtor-vendedor de mandioca;

III – da região de produção da mandioca utilizada como matéria-prima da farinha de mandioca refinada, farinha de raspa de mandioca ou fécula de mandioca;

IV – da combinação dos fatores constantes dos incisos I a III deste parágrafo.

§ 2º A utilização dos coeficientes de redução diferenciados de que trata o § 1º deste artigo deve observar as normas regulamentares, os termos e as condições expedidos pelo Poder Executivo.

§ 3º O produtor-vendedor, para os fins de determinação do coeficiente de redução de alíquota, será o agricultor familiar ou sua cooperativa agropecuária, assim definidos no âmbito do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF.

§ 4º Na hipótese de uso de derivados de mandioca que impliquem alíquotas diferenciadas para receitas decorrentes de venda de farinha de trigo misturada, de acordo com o disposto no § 1º deste artigo, as alíquotas devem ser aplicadas proporcionalmente ao custo de aquisição dos derivados de mandioca utilizados no período.

§ 5º Para os efeitos do § 4º deste artigo, no caso de produção própria dos derivados de mandioca, esta deve ser valorada ao preço médio de aquisição da mandioca utilizada como matéria-prima e adquirida de terceiros no período de apuração.

§ 6º A fixação e a alteração pelo Poder Executivo dos coeficientes de que trata este artigo não podem resultar em alíquotas efetivas superiores a 1,65% (um inteiro e sessenta e cinco centésimos por cento) e 7,6% (sete inteiros e seis décimos por cento), em relação à contribuição para o PIS/Pasep e à Cofins, respectivamente.

Art. 12. As pessoas jurídicas sujeitas à apuração da contribuição para o PIS/Pasep e da Cofins, nos termos dos arts. 2º e 3º das Leis nºs 10.637, de 30 de dezembro de 2002, e 10.833, de 29 de dezembro de 2003, poderão descontar crédito em relação às aquisições de farinha de trigo misturada, ainda que a venda seja realizada com redução, total ou parcial, do pagamento das referidas contribuições, nos termos desta Lei.

Art. 13. A utilização de coeficiente de redução diferenciado na forma do § 1º do art. 11 desta Lei de modo incompatível com a matéria-prima utilizada na produção da farinha de mandioca refinada, farinha de raspa de mandioca ou fécula de mandioca ou o descumprimento do disposto no § 4º do art. 11 desta Lei acarretará, além do cancelamento do Registro Especial, a obrigatoriedade do

recolhimento da diferença da Contribuição para o PIS/Pasep e da Cofins, com os acréscimos legais cabíveis.

Art. 14. Esta Lei entra em vigor 90 (noventa) dias após sua publicação.

Sala da Comissão,

Deputado LEONARDO PICCIANI  
Presidente

Deputado FRANCISCO TENORIO  
Relator