



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

UFRJ

UNIMINAS



Programa em Tecnologia de Processos Químicos e Bioquímicos

VANTAGENS COMPETITIVAS DERIVADAS DA ESTRUTURA  
ORGANIZACIONAL E DOS MODELOS DE GESTÃO NA INDÚSTRIA  
SUCROALCOOLEIRA

Dissertação de Mestrado

MARCIONIS FRANCISCO ALVES

Rio de Janeiro  
Agosto de 2009

MARCIONIS FRANCISCO ALVES

VANTAGENS COMPETITIVAS DERIVADAS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL  
E DOS MODELOS DE GESTÃO NA INDÚSTRIA SUCROALCOOLEIRA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologia de Processos Químicos e Bioquímicos, Escola de Química, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Tecnologia de Processos Químicos e Bioquímicos

Orientador: Prof. Dr. José Vitor Bomtempo Martins

Rio de Janeiro

Agosto de 2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) – Brasil  
Catalogação na Fonte

|      |  |
|------|--|
| A87v | <p>Alves, Marcionis Francisco.<br/>Vantagens competitivas derivadas da estrutura organizacional e dos modelos de gestão na indústria sucroalcooleira / Marcionis Francisco Alves. -- 2009<br/>162 f. : il.</p> <p>Dissertação (Mestrado em Tecnologia de Processos Químicos e Bioquímicos) -- Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Química. Uniminas, 2009</p> <p>Orientador: Prof. Dr. José Vitor Bomtempo Martins</p> <p>1. Agroindústria canavieira. 2. Estrutura organizacional. 3. Agronegócios. 4. Vantagem competitiva. 5. Gestão de empresas. 6. Indústria sucroalcooleira. I. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Química. Uniminas. II. Martins, José Vitor B. III. Título.</p> <p>CDD: 664.1</p> |
|------|--|

MARCIONIS FRANCISCO ALVES

VANTAGENS COMPETITIVAS DERIVADAS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL  
E DOS MODELOS DE GESTÃO NA INDÚSTRIA SUCROALCOOLEIRA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologia de Processos Químicos e Bioquímicos, Escola de Química, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Tecnologia de Processos Químicos e Bioquímicos

Orientada por:

---

José Vitor Bomtempo Martins, DSc, Escola de Química, UFRJ

Aprovada por:

---

Nei Pereira Jr., PhD, Escola de Química, UFRJ

---

José Maldonado, DSc, ENSP Fiocruz

---

Gabriela ..... Padilha, DSc, Fiocruz

Rio de Janeiro

Agosto de 2009

*In memoriam, dedico à minha mãe pela formação de meu caráter e valorização do conhecimento e à D. Yolanda, minha sogra, pelos incentivos e encorajamentos nas horas mais difíceis*

## **Agradecimentos**

Ao Grande Arquiteto do Universo agradeço a força interior e a disposição para levar adiante o sonho da realização do mestrado, embora já em idade madura.

Ao meu pai, homem simples, mas que soube reconhecer e valorizar esta luta.

À Soraia, minha esposa, ao André e à Nathália, meus filhos, pela compreensão para com os momentos de ausência e distanciamento.

À tia Maria Lucia e ao primo Ortêncio agradeço sensibilizado pela generosidade e apoio, sem os quais este trabalho não teria sido possível.

Agradeço ao Prof. José Vitor pela sabedoria, competência e paciência na difícil missão de me orientar nesta jornada.

Aos amigos e professores Eloíza, Wilter e Alessandra agradeço as valiosas colaborações.

Aos demais professores do mestrado, colegas e profissionais que contribuíram para a realização deste trabalho, muito obrigado.

Agradeço ainda às pessoas nas empresas pesquisadas que, abrindo espaço em suas agendas compromissadas, dispuseram-se a responder às entrevistas que foram determinantes para a conclusão deste estudo.

## RESUMO

ALVES, Marcionis Francisco. **Vantagens competitivas derivadas da estrutura organizacional e dos modelos de gestão na indústria sucroalcooleira**. Rio de Janeiro, 2009. Dissertação (Mestrado em Tecnologia de Processos Químicos e Bioquímicos) – Escola de Química, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009.

O propósito principal desta dissertação é identificar possíveis vantagens competitivas existentes em empresas do setor sucroalcooleiro, decorrentes dos modelos de gestão e estruturas organizacionais adotadas pelas empresas-objeto. A indústria sucroalcooleira no Brasil se caracteriza por ser uma atividade econômica antiga e diversificada, contando hoje com mais de 380 plantas industriais, pertencentes a dezenas de empresas. O setor é formado tanto por empresas tradicionais e de controle familiar, quanto por empresas novas, com participação de capital estrangeiro e administração profissionalizada. O estudo de caso ou exploratório constitui-se por uma pesquisa qualitativa, usando a técnica de entrevistas, realizada em quatro empresas do setor sucroalcooleiro, com operações na região do Triângulo Mineiro. Dentre os principais resultados alcançados verifica-se que as empresas alvo se distinguem por uma estrutura organizacional hierarquizada e modelos de gestão centralizadores e autocráticos. Conclusivamente o trabalho identificou que nas empresas estudadas não se verifica a existência de vantagens competitivas oriundas da estrutura organizacional e modelos de gestão adotados pelas empresas-objeto.

**Palavras-chave:** estrutura organizacional; modelos de gestão; vantagem competitiva; indústria sucroalcooleira.

## ABSTRACT

ALVES, Marcionis Francisco. **Vantagens competitivas derivadas da estrutura organizacional e dos modelos de gestão na indústria sucroalcooleira.** Rio de Janeiro, 2009. Dissertação (Mestrado em Tecnologia de Processos Químicos e Bioquímicos) – Escola de Química, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009.

The main aim of this paper is to identify possible competitive advantages within companies from the sugar-alcohol industry derived from management models and organizational structures used by these object-companies. The sugar-alcohol industry in Brazil is known for being an ancient and diverse economic activity, enclosing more than 380 industrial plants, which belong to dozens of companies. The sector is comprised by traditional family-run companies as well as new companies, which depend on foreign investment and professional administration. The case study, i.e. exploitation, is composed by qualitative research making use interviews, which were carried out in four companies from the sugar-alcohol sector operating in the region of the “Triângulo Mineiro”. Among the main results reached one can verify that the target companies are easily distinguished by a hierarchical organizational structure and centralizing and autocratic management models. To sum up, this paper identified that in the companies analyzed one cannot verify the existence of competitive advantages originated from the organizational structure and management models adopted by the object-companies.

**Key words:** organizational structure; management models; competitive advantage; sugar-alcohol industry.



## LISTA DE SIGLAS

|            |  |
|------------|--|
| ANFAVEA    | Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores                          |
| BCG        | <i>Boston Consulting Group</i>   |
| CDPA       | Comissão de Defesa da Produção Açucareira  |
| CEO        | <i>Chief Executive Officer</i>   |
| CNA        | Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil                                     |
| COPERSUCAR | Cooperativa dos Produtores de Cana-de-Açúcar, Açúcar e Alcool do Estado de São Paulo |
| ETBE       | <i>Ethyl Tertiary-Butyl Ether</i>  |
| EUA        | Estados Unidos da América  |
| http       | <i>Hiper Text Transfer Protocol</i>  |
| IAA        | Instituto do Açúcar e do Alcool  |
| INDI       | Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais                               |
| LEGO       | Jogo de montar tipo quebra-cabeça  |
| PROÁLCOOL  | Programa Nacional do Alcool  |
| RBV        | Visão Baseada em Recursos  |
| SWOT       | <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>                              |
| UE         | União Européia   |
| UFRJ       | Universidade Federal do Rio de Janeiro   |
| UNICA      | União da Indústria de Cana de Açúcar   |
| UNIMINAS   | União Educacional de Minas Gerais  |
| VHP        | <i>Very High Polarization</i>  |
| WWW        | <i>World Wide Web</i>  |

# SUMÁRIO

|              |   |           |
|--------------|---|-----------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO</b>   | <b>15</b> |
| <b>2</b>     | <b>A INDÚSTRIA SUCROALCOOLEIRA NO BRASIL</b>                    | <b>19</b> |
| 2.1          | ASPECTOS HISTÓRICOS E EVOLUTIVOS                                | 19        |
| <b>2.1.1</b> | <b>Primeiras intervenções do estado na atividade industrial</b> | <b>20</b> |
| <b>2.1.2</b> | <b>O Proálcool – O início de uma nova era para a indústria</b>  | <b>21</b> |
| 2.2          | UMA VISÃO DA INDÚSTRIA SUCROALCOOLEIRA                          | 22        |
| 2.3          | PERSPECTIVAS PARA O FUTURO DA INDÚSTRIA                         | 26        |
| <b>3</b>     | <b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>                                      | <b>28</b> |
| 3.2.         | OS MODELOS ORGANIZACIONAIS                                      | 28        |
| <b>3.2.1</b> | <b>A teoria clássica da administração</b>                       | <b>28</b> |
| <b>3.2.2</b> | <b>A escola das relações humanas de administração</b>           | <b>35</b> |
| <b>3.2.3</b> | <b>Características dos modelos mecanicista e orgânico</b>       | <b>37</b> |
| <b>3.2.4</b> | <b>Os modelos de gestão como base de vantagem competitiva</b>   | <b>42</b> |
| 3.1.         | VANTAGEM COMPETITIVA  | 45        |
| <b>3.1.1</b> | <b>Criando vantagens competitivas</b>                           | <b>46</b> |
| <b>3.1.2</b> | <b>Posicionamento estratégico e competitividade</b>             | <b>48</b> |
| <b>3.1.3</b> | <b>A cadeia de valor como base de vantagem competitiva</b>      | <b>50</b> |
| 3.1.3.1      | Atividades de valor como base de vantagem competitiva           | 52        |
| <b>3.1.4</b> | <b>A visão de futuro como base de vantagem competitiva</b>      | <b>56</b> |
| <b>3.1.5</b> | <b>Adotando uma Estratégia Competitiva</b>                      | <b>58</b> |
| 3.3          | AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER                          | 58        |
| <b>3.3.1</b> | <b>A ameaça de entrada de novos competidores</b>                | <b>59</b> |
| 3.3.1.1      | Barreiras de entrada aos novos competidores                     | 60        |
| <b>3.3.2</b> | <b>A ameaça pela rivalidade entre concorrentes existentes</b>   | <b>63</b> |
| <b>3.3.3</b> | <b>A ameaça dos produtos substitutos</b>                        | <b>64</b> |
| <b>3.3.4</b> | <b>A ameaça dos compradores</b>                                 | <b>64</b> |
| <b>3.3.5</b> | <b>A ameaça dos fornecedores</b>                                | <b>65</b> |

|              |  |            |
|--------------|--|------------|
| 3.4          | ESTRATÉGIAS DE VANTAGENS COMPETITIVAS                                      | 67         |
| <b>3.4.1</b> | <b>A estratégia na gestão dos negócios</b>                                 | <b>68</b>  |
| 3.4.1.1      | Liderança de custo   | 68         |
| 3.4.1.2      | Diferenciação  | 71         |
| 3.4.1.3      | Enfoque  | 73         |
| 3.4.1.4      | Os riscos da posição de meio-termo   | 73         |
| <b>3.4.2</b> | <b>A visão baseada em recursos – rbv</b>                                   | <b>74</b>  |
| <b>3.4.3</b> | <b>A estratégia do oceano azul</b>   | <b>75</b>  |
| <br>         |  |            |
| <b>4</b>     | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>   | <b>77</b>  |
| 4.1          | AS BASES DO ESTUDO   | 79         |
| 4.2          | INSTRUMENTO DAS PESQUISAS E AS ENTREVISTAS                                 | 79         |
| <b>4.2.1</b> | <b>Realização das entrevistas e análise dos dados</b>                      | <b>80</b>  |
| 4.3          | AS EMPRESAS ESTUDADAS  | 80         |
| <b>4.3.1</b> | <b>Estrutura e aspectos gerais das empresas-alvo</b>                       | <b>80</b>  |
| <br>         |  |            |
| <b>5</b>     | <b>APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</b>                         | <b>82</b>  |
| 5.1          | ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL  | 82         |
| <b>5.1.1</b> | <b>Traços organizacionais mecanicistas nas empresas-alvo</b>               | <b>83</b>  |
| <b>5.1.2</b> | <b>Traços organizacionais do tipo orgânico nas empresas-alvo</b>           | <b>84</b>  |
| 5.2          | MODELOS E PROCESSOS DE GESTÃO  | 86         |
| <b>5.2.1</b> | <b>Modelos e processos de gestão do tipo mecanicista nas empresas-alvo</b> | <b>89</b>  |
| <b>5.2.2</b> | <b>Modelos e processos de gestão do tipo orgânico nas empresas-alvo</b>    | <b>91</b>  |
| <b>5.2.3</b> | <b>Políticas de recursos humanos nas empresas-alvo</b>                     | <b>92</b>  |
| 5.2.3.1      | Políticas tendentes ao modelo mecanicista                                  | 92         |
| 5.2.3.2      | Políticas tendentes ao modelo orgânico                                     | 95         |
| 5.3          | MERCADO E CONCORRÊNCIA   | 97         |
| <b>5.3.1</b> | <b>A ameaça dos fornecedores</b>   | <b>103</b> |
| <b>5.3.2</b> | <b>A ameaça dos clientes</b>   | <b>106</b> |
| <b>5.3.3</b> | <b>Competidores estabelecidos, novos entrantes e produtos substitutos</b>  | <b>108</b> |
| 5.3.3.1      | A ameaça dos competidores estabelecidos                                    | 108        |
| 5.3.3.2      | A ameaça dos novos entrantes   | 109        |
| 5.3.3.3      | A ameaça dos produtos substitutos  | 110        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>5.4. EM BUSCA DA VANTAGEM COMPETITIVA</b>                                   | <b>111</b> |
| <b>5.4.1 O Posicionamento das empresas-alvo em relação à indústria</b>         | <b>112</b> |
| <b>5.4.2 As Preocupações estratégicas atuais e no futuro das empresas-alvo</b> | <b>116</b> |
| <b>5.4.3 O Posicionamento estratégico competitivo das empresas-alvo</b>        | <b>119</b> |
| <b>5.4.4 Recursos estratégicos geradores de vantagem competitiva</b>           | <b>123</b> |
| <br>   |            |
| <b>CONCLUSÃO</b>   | <b>134</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b>   | <b>138</b> |
| <b>APÊNDICE – FORMULÁRIO DA PESQUISA</b>                                       | <b>141</b> |

## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| Quadro 1 – Produção por safra da indústria sucroalcooleira no Brasil   | 24  |
| Quadro 2 – Exportações brasileiras de açúcar (bruto e refinado) e etanol   | 25  |
| Quadro 3 – Vendas de veículos e comerciais leves por tipo de combustível   | 26  |
| Quadro 4 – Principais características dos modelos de organização<br>mecanicista e orgânico, segundo Maximiano (2004) | 38  |
| Quadro 5 – Formas de enxergar o futuro na visão de Prahalad e Hamel  | 57  |
| Quadro 6 – Dados gerais das empresas pesquisadas   | 81  |
| Quadro 7 – Características da estrutura organizacional das empresas<br>estudadas                                     | 83  |
| Quadro 8 – Características dos modelos e processos de gestão nas empresas-alvo                                       | 88  |
| Quadro 9 – Análise da natureza da concorrência em relação às empresas-alvo   | 99  |
| Quadro 10 – Concentração e dependência de fornecedores nas empresas-alvo   | 104 |
| Quadro 11 – Concentração e dependência de clientes nas empresas-alvo   | 107 |
| Quadro 12 – Posicionamento estratégico em relação à concorrência,<br>novos entrantes e produtos substitutos          | 108 |
| Quadro 13 – Posicionamento das empresas estudadas em relação à indústria   | 113 |
| Quadro 14 – Preocupações estratégicas atuais e futuras das empresas-alvo   | 117 |
| Quadro 15 – O Posicionamento estratégico competitivo das empresas-alvo   | 119 |
| Quadro 16 – Posição de custos de produção em relação à indústria   | 122 |
| Quadro 17 – Recursos estratégicos geradores de vantagem competitiva  | 124 |
| Quadro 18 – Quadro sinóptico sobre os principais resultados da pesquisa  | 126 |

## **LISTA DE FIGURAS**

- Figura 1** – Um sistema de forças nas organizações **42**
- Figura 2** – Forças que dirigem a concorrência na indústria **59**

## 1 INTRODUÇÃO

Em quaisquer organizações focadas na competitividade, os processos de gestão são delineados pelos objetivos organizacionais, a cada dia mais complexos e exigentes. Em função desta competição, enquanto as oportunidades de negócios crescem numa proporção aritmética as ameaças para esses negócios nas empresas mal geridas crescem numa proporção geométrica. As vantagens competitivas que já não são muitas tornam-se cada vez mais escassas. Por consequência, as organizações, premidas por tais objetivos não economizam esforços para estudar, criar e implementar procedimentos a fim de obter diferenciais competitivos.

As vantagens competitivas, obtidas pelas empresas com base em suas competências, recursos e estratégias são determinantes na evolução da indústria, uma vez que as vantagens conquistadas por alguma delas logo são confrontadas pelas demais numa corrida permanente por melhores resultados. Essa busca contínua por diferenciais competitivos resulta quase sempre em mudanças na abordagem mercadológica, alterando as percepções dos agentes de mercado que, por sua vez, tendem a validar ou rejeitar essas abordagens, transformando o perfil da indústria.

O cenário competitivo na agroindústria sucroalcooleira aparentemente não difere de outras indústrias em uma economia de livre mercado. Assim, a estrutura organizacional e os modelos de gestão das empresas desse setor podem também ser fontes de abordagens mercadológicas singulares que levem à obtenção de vantagens competitivas no âmbito da indústria.

O setor sucroalcooleiro brasileiro, constituído de usinas e destilarias de produção de açúcar e álcool é reconhecido mundialmente pelos seus altos níveis de produtividade nas duas pontas da cadeia produtiva. Do cultivo e colheita da cana até o beneficiamento do açúcar e do álcool existe uma competição acirrada na busca da produtividade; na conquista e na sustentação dos mercados e no cumprimento dos novos objetivos organizacionais (lucratividade, rentabilidade, responsabilidade social, entre outros). Foi isso que despertou no pesquisador o interesse por estudar os processos de gestão de empresas desse setor, não somente por sua conformação e importância, sobretudo, para conhecer e disseminar as vantagens competitivas que conduzem os seus processos de gestão.

As empresas do setor representam hoje um dos segmentos mais importantes da economia brasileira, tanto do ponto de vista sócio-econômico quanto estratégico, uma vez que é grande geradora de receitas, impostos e empregos, além de ser responsável por uma importante parte da matriz energética do país. Reforçando tal posição, na pauta de discussões empreendidas pela sociedade moderna não faltam preocupações mundiais com os preços do petróleo, com o aumento do seu consumo e com os impactos ambientais causados pelas emissões provenientes da queima dos derivados desse produto. Nesse contexto o etanol vem se apresentando cada vez mais como uma alternativa energética sustentável e competitiva.

Assim, este trabalho tem por objetivo geral analisar os processos de gestão em empresas do setor sucroalcooleiro, bem como a forma como elas estão estruturadas, no sentido de identificar possíveis vantagens ou diferenciais competitivos, decorrentes dessas variáveis.

Para tanto, especificamente, o estudo se norteará: (a) Pelo levantamento e análise das estruturas organizacionais e dos respectivos processos de gestão das empresas-laboratório circunstanciado pelos fundamentos teóricos, permitindo desta forma, correlacionar tais estruturas com os modelos de gestão adotados; (b) Pelo levantamento e análise de informações que permitam definir o nível de competitividade das empresas no mercado em que atuam, também circunstanciado pelos fundamentos teóricos, com o objetivo de comparar a posição de cada uma na competição ou disputa pelo mercado; (c) Pela definição da gestão estratégica de negócios e práticas funcionais adotadas pelas empresas-objeto e, ao compará-las com as estratégias teóricas cujas características fomentam a competitividade, descrever possíveis correlações entre a estrutura organizacional com o processo de gestão e deste com a competitividade; (d) concluir se existe relação direta entre o modelo organizacional e os processos de gestão caracterizados por tal modelo, com a competitividade principalmente, para um setor em expansão; (e) fazer as recomendações pertinentes em cada caso; (f) sugerir estudos específicos a respeito do tema e do problema.

Espera-se, a partir do resultado da pesquisa levar às empresas e ao setor reflexões específicas sobre os modelos organizacionais e sobre a eficiência de seus processos de gestão como vantagem competitiva.

O que se propôs com este presente estudo foi dar resposta à questão: “Quais são os



modelos de gestão adotados pelas indústrias sucroalcooleiras e até que ponto tais modelos se revelam como uma vantagem competitiva?” Por tudo isso é possível imaginar a inesgotabilidade assim como as dificuldades de se chegar a um consenso nos estudos sobre o tema: “Vantagens competitivas derivadas dos modelos e processos de gestão adotados na indústria sucroalcooleira”. Sua importância, pertinência, emergência e atualidade serão sempre constantes e inesgotáveis diante das constantes mudanças estruturais e conjunturais que as organizações enfrentam face ao dinamismo dos mercados.

O trabalho, no intuito de se atingir o objetivo proposto, baseia-se no método de estudo de caso, fundamentado em pesquisa qualitativa, uma vez que essa metodologia tem se mostrado eficiente em pesquisas e análises das questões administrativas nas organizações. Como base para a investigação, a pesquisa utiliza-se de questionário exploratório, em que são abordadas questões alusivas às estruturas organizacionais e aos modelos e processos de gestão adotados por quatro empresas do setor sucroalcooleiro.

São quatro empresas com plantas operativas na região do Triângulo Mineiro e diversificadas em suas origens. Uma delas tem origem e *headquarter* no estado de São Paulo, uma no estado de Alagoas e duas na própria região do Triângulo Mineiro. Desta forma, procura obter-se dados e informações sobre empresas originárias e representativas dos dois principais e mais tradicionais polos sucroalcooleiros do país (São Paulo e Alagoas) e também de uma região em franco desenvolvimento dessa atividade que é o Triângulo Mineiro.

Para que o estudo se realize dentro de uma harmonia e sequência lógica, científica e didática, o trabalho é estruturado da seguinte maneira:

O **1º Capítulo** aborda o tema, o problema e contextualiza o setor, suas características e particularidades definindo assim o escopo, as nuances e os objetivos do estudo.

O **2º Capítulo** faz uma breve viagem sobre a evolução do setor no Brasil e descreve as empresas pesquisadas, suas características e as contextualiza no setor.

O **3º Capítulo** trata das teorias acadêmicas sobre os temas abordados que embasa todas as discussões e permitirão concluir sobre o problema proposto.

O **4º Capítulo** descreve a metodologia.

O **5º Capítulo** cuida da análise e da discussão das informações obtidas.

O **6º Capítulo** traz as considerações finais com conclusões pontuadas sobre o problema; recomendações às empresas e ao setor e sugestões pertinentes.

## 2 A INDÚSTRIA SUCROALCOOLEIRA NO BRASIL

Em se tratando talvez da atividade industrial mais antiga do Brasil, a indústria sucroalcooleira tem acompanhado toda a trajetória do desenvolvimento da própria sociedade brasileira enquanto nação. Alternando momentos de destaque e momentos de menor relevância na economia, a indústria sempre se fez presente no conjunto das atividades econômicas brasileiras. Sua importância é indiscutível sob a ótica de sua projeção econômica e, portanto, sua modernidade e nível de competitividade revestem-se de relevo.

A presente seção apresenta um breve panorama da evolução do setor sucroalcooleiro no Brasil, abordando alguns aspectos históricos, políticas de governo, dados da produção e perspectivas futuras dessa indústria.

### 2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS E EVOLUTIVOS

A produção sucroalcooleira é uma das atividades econômicas mais antigas do país permeando a sua história desde o seu descobrimento e ocupando sempre espaço e relevância no conjunto das atividades econômicas nacionais. Para Piacente (2006), tudo começou com a produção do açúcar. No início da colonização, ainda no século XVI, o açúcar já era o grande produto de exportação do País. O mesmo autor pondera que é difícil historiar a evolução da indústria sucroalcooleira no Brasil. Para ele, o autor, a história registra que a indústria açucareira iniciou-se aproximadamente em 1520 em Pernambuco na Bahia de Todos os Santos estendendo-se depois para as capitanias de São Tomé (Rio de Janeiro) e São Vicente (São Paulo).

No século XVII, a atividade açucareira enfrentou grande concorrência do açúcar do Caribe e do açúcar de beterraba da Europa, condição que levou à instabilidade dos preços internacionais do produto e logicamente, à redução da lucratividade do setor. Essa situação, ao lado da atividade mineradora em Minas Gerais, contribuiu para o arrefecimento da importância econômica dessa indústria até meados do século XIX, quando então voltou a ser significativa na economia brasileira.

Ainda, na opinião de Piacente (2006), outra onda de concorrência no mercado internacional ocorreu no final do século XIX comprometendo as exportações de açúcar,

exigindo então a modernização do setor. Na segunda metade daquele século, a redução de espaços no mercado internacional do açúcar foi motivo de preocupação da indústria açucareira. A perda da competitividade foi atribuída ao arcaísmo de nossas indústrias que utilizava métodos e técnicas de produção rudimentares, tanto nas atividades agrícolas como nas industriais, onerando os custos da produção de açúcar.

### **2.1.1 Primeiras intervenções do estado na atividade industrial**

Piacente (2006) destaca que, com o intuito de modernizar a estrutura produtiva do complexo açucareiro, o governo tentou então dissociar a produção agrícola da produção industrial. Pelo programa, os senhores de engenho utilizariam seus recursos exclusivamente na produção da cana-de-açúcar, enquanto as atividades industriais seriam exercidas por empresas capitalizadas, inclusive com a participação de capitais externos, surgindo assim o modelo do engenho central. A intervenção do governo deu-se através de incentivos e financiamentos subsidiados de forma a permitir o aumento da produtividade e reduzir os custos de produção das usinas.

Piacente (2006) ressalta ainda que a cadeia de suprimento representada pelos produtores rurais, conhecidos como antigos senhores de engenho, principalmente no Nordeste não aceitaram abrir mão do poder sócio-econômico e político que exerciam redundando no insucesso dos planos. Com isso ao longo desse período, entre 1870 e 1930, o parque produtor mostrou-se ainda frágil e comprometido uma vez que parte considerável dos engenhos não aceitou e não procedeu a sua modernização. O preço do açúcar no mercado continuou oscilando durante toda década dos anos 1920. E em 1929, por falta de espaço no mercado internacional enfrentou outra crise de superprodução nacional. Mais uma vez a queda de preços contribuía para a redução da rentabilidade do setor. Outra vez os governantes entenderam ser necessário intervir no setor na tentativa de dar-lhe competitividade, conquistar mercados e superar a crise.

Scandiffio (2005) nos faz entender que, tentando superar a crise, em 1931 foi criada, no âmbito do governo, a Comissão de Defesa da Produção Açucareira (CDPA) e em 1933 surgiu o Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA) que tinha como objetivos controlar a produção de açúcar e fomentar e controlar a implantação e a expansão da produção de álcool, através da modernização tecnológica das indústrias do setor. O órgão preocupou-se também com o

mercado do açúcar e do álcool incentivando o aumento da produção e oferecendo políticas de proteção das exportações brasileiras. A autora afirma que, entretanto, as dificuldades não pararam e embora o setor continuasse crescendo, no final dos anos 1950, o Brasil mais uma vez enfrentava problemas provocados por outra superprodução no mercado interno.

Scandiffio (2005) nos faz inferir que as perspectivas para ampliar o mercado internacional de açúcar melhoraram no início da década de 60, quando Cuba que era um grande exportador foi excluída do Mercado Preferencial Americano. Em função disso, em 1964 o governo lançou o Plano de Expansão da Agroindústria Canavieira. Seguindo nesse sentido, em 1971, outro programa governamental foi lançado. O objetivo central do Programa de Racionalização da Agroindústria Canavieira foi incentivar, fomentar e monitorar a modernização das usinas. O programa teve importância porque, através da melhoria dos processos, aumento da produção e redução dos custos, proporcionou avanços significativos na produtividade do setor e aumentou a sua eficiência, tornando as usinas e todo o sistema produtivo economicamente viável.

### **2.1.2 O Proálcool – O início de uma nova era para a indústria**

Nascido da necessidade do governo brasileiro de responder à crise do petróleo do final dos anos 1970, o Programa Nacional do Álcool (PROÁLCOOL) foi uma importante alavanca para a indústria sucroalcooleira no Brasil. Lançando mão de subsídios e de linhas de financiamento especiais, o governo incentivou a produção e o consumo do álcool hidratado como substituto da gasolina. A indústria automobilística respondeu com o desenvolvimento de motores movidos exclusivamente a álcool e o consumidor aderiu ao programa comprando os veículos a álcool.

Ao se referir ao PROÁLCOOL, Scandiffio (2005) analisa que o programa mais recente de políticas públicas a impulsionar o setor nasceu na década de 1970, facilitando o surgimento de inovações institucionais e técnico-científicas; aperfeiçoou a produção e a produtividade da cana-de-açúcar no Brasil. Através de subsídios, facilitou a implantação de destilarias anexas às usinas de açúcar visando racionalizar e amortizar os investimentos feitos no período anterior. Isso mudou totalmente a conformação do sistema agroindustrial da cultura.

Apesar do sucesso e da importância do Proálcool para a indústria sucroalcooleira no Brasil, as condições políticas e sócio-econômicas do país e as forças de mercado passaram a exigir a desregulamentação do setor e o fim dos subsídios governamentais.

A autora citada lembra que a desregulamentação do setor sucroalcooleiro ocorreu na década de 1990 e impulsionou uma nova fase de aumento de produtividade da cana-de-açúcar. O fato também proporcionou maior privatização, gerando eficiência e mais competitividade no setor, sobretudo dando ênfase à sustentabilidade. Foi essa junção dos setores público e privado que construiu o quadro atual. Com isso, o Brasil atingiu a marca de maior produtor mundial de cana-de-açúcar, ocupando também uma posição de vanguarda na questão da geração de energia elétrica a partir da biomassa.

Colocamo-nos hoje como o maior produtor mundial de etanol de cana-de-açúcar, com a expansão da indústria sucroalcooleira para vários estados brasileiros, principalmente nas regiões Nordeste, Sudeste e Centro-Oeste. Atualmente encontramos empresas de pequeno, médio e grande porte por todo o país, com estruturas de capital puramente nacional ou com participação de capitais estrangeiros.

## 2.2 UMA VISÃO DA INDÚSTRIA SUCROALCOOLEIRA

Mesmo tendo o setor sucroalcooleiro experimentado um significativo crescimento nos últimos anos, sua produção pode ainda estar aquém da demanda potencial interna e externa para o açúcar e o etanol, o que indica a dimensão e as perspectivas desse mercado.

O setor experimenta um crescimento extraordinário, entretanto ainda abaixo da demanda potencial interna e externa do açúcar e do álcool, o que pode dar uma idéia da dimensão e das perspectivas desse mercado. Segundo estudo da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), denominado “Setor Sucroalcooleiro Nacional”, existem hoje no Brasil 358 unidades de usinas em produção, além de 27 em fase de montagem; 29 em fase de projetos e 104 em fase de consultas. A previsão do órgão é que para a safra 2008/2009 estejam em operação 389 usinas, para a safra 2009/2010 e para a safra 2010/2011 esse número suba para 416 usinas. Não é sem razão que o órgão prevê, só para o álcool, em 2010, uma oferta brasileira em torno de 21,2 milhões de litros para suprir uma demanda interna de 17,41 milhões e disputar o restante no mercado internacional.

Ao mesmo tempo os Estados Unidos da América (EUA) conseguirão apenas ofertar o suficiente para suprir o seu mercado interno (18,93 milhões de litros) – diga-se de passagem, com custos muito maiores – enquanto a Europa deverá demandar 7,19 milhões de litros. Só o Japão deverá demandar 12,87 milhões, sem nada produzir.

Tal estudo aponta ainda que outros países não produtores devam demandar 7,19 milhões e só o Canadá deverá demandar, em 2010, 1,51 milhões de litros.

A distribuição das unidades industriais, segundo a CNA, revela um espaço ainda pequeno da produção da cana, do açúcar e do álcool em relação às demandas projetadas. Pelo estudo, das 358 unidades em plena produção 47,6% são consideradas pequenas porque processam menos de 270 mil toneladas, produzem apenas 17,2% da cana demandada, 9,2% do açúcar e 23,3% do álcool produzidos no país. As unidades consideradas médias que processam mais de 270 mil até 2 milhões de toneladas de cana representam 40% das usinas e produzem 45,4% da cana demandada, participando com 49,3% na produção de açúcar e 41,2% na produção do álcool no Brasil. As unidades consideradas grandes que processam mais de 2 milhões de toneladas de cana representam apenas 12,4% do setor e produzem apenas 37,4% de cana demandada, participando com 41,6% na produção de açúcar e 35,6% na produção de álcool do país.

Ainda na visão da CNA, o setor experimentará uma forte expansão nos próximos anos em função de três elencos de fatores, todos independentes. Primeiramente o crescimento do mercado interno aconteceu devido ao sucesso dos veículos flex-fuel. Em segundo lugar, pela crescente demanda mundial do álcool, decorrente de suas qualidades ambientais e por ser produzido a partir da biomassa, matéria prima renovável; e, em terceiro lugar, pela exportação crescente, pela competitividade brasileira e pela redução dos subsídios à exportação concedidos pelos países da União Européia (UE).

O terceiro salto do setor será o aumento das exportações de açúcar para os países asiáticos e a competitividade do açúcar brasileiro no mercado internacional. Soma-se a isso a grande diferença de produtividade da cana em relação à beterraba na produção de açúcar. Tais projeções revelam, ao comparar com a atual estrutura do setor, um grande espaço para a produção de cana e para a ampliação de usinas processadoras.

Um panorama atual do setor pode ser mais bem entendido a partir dos dados constantes dos quadros 1, 2 e 3 abaixo, onde se tem a evolução da produção de cana-de-açúcar, açúcar e etanol no país, segundo a União da Indústria de Cana de Açúcar (UNICA). Importante observar que, em relação ao açúcar, o quadro mostra apenas a produção de açúcar de modo geral, não abrindo nos tipos básicos como o tipo cristal e o tipo Very High Polarization (VHP), por exemplo. Enquanto que, em relação ao etanol, só é apresentada a produção do etanol tipo hidratado, para consumo direto como combustível, não sendo exposta a produção de etanol anidro que, segundo a UNICA foi de 8.178.603 mil litros produzidos na safra 2007/2008. O etanol anidro no Brasil é usado principalmente como Ethyl Tertiary-Butyl Ether (ETBE). Aditivo utilizado para aumentar a octanagem da gasolina.

O Quadro 1 mostra a evolução da produção sucroalcooleira no Brasil, ano a ano, no período 1998/1999 a 2007/2008.

**Quadro 1 – Produção por safra da indústria sucroalcooleira no Brasil**

| Ano/Safra     | Cana Açúcar          |       | Açúcar             |      | Etanol            |       |
|---------------|----------------------|-------|--------------------|------|-------------------|-------|
|               | Toneladas            | Evol. | Toneladas          | Evol | Mil litros        | Evol. |
| 1998/1999     | 314.922.522          | 1,00  | 17.942.109         | 1,00 | 8.183.908         | 1,00  |
| 1999/2000     | 306.965.623          | 0,97  | 19.387.515         | 1,08 | 6.903.720         | 0,84  |
| 2000/2001     | 257.622.017          | 0,84  | 16.256.105         | 0,84 | 4.972.071         | 0,72  |
| 2001/2002     | 293.050.543          | 1,14  | 19.218.011         | 1,18 | 5.070.936         | 1,02  |
| 2002/2003     | 320.650.076          | 1,09  | 22.567.260         | 1,17 | 5.607.759         | 1,11  |
| 2003/2004     | 359.315.559          | 1,12  | 24.925.793         | 1,10 | 5.896.655         | 1,05  |
| 2004/2005     | 386.090.117          | 1,07  | 26.621.221         | 1,07 | 7.112.218         | 1,21  |
| 2005/2006     | 387.441.876          | 1,00  | 25.905.723         | 0,97 | 8.108.448         | 1,14  |
| 2006/2007     | 425.535.761          | 1,10  | 29.882.443         | 1,15 | 9.418.202         | 1,16  |
| 2007/2008     | 493.384.552          | 1,16  | 30.760.165         | 1,03 | 14.300.346        | 1,52  |
| <b>Totais</b> | <b>3.544.978.646</b> |       | <b>233.466.345</b> |      | <b>75.574.263</b> |       |

Fonte: União da Ind de Cana de Açúcar - UNICA e Min da Agricultura e Abastecimento

Elaboração: UNICA

2007/2008 são dados até 1 de julho de 2008

Pode-se observar no quadro acima que a produção de cana-de-açúcar teve uma evolução de 57% da safra 1998/1999 para a safra 2007/2008, evoluindo de 314.922.522 t para 493.384.646 t no período. Enquanto isso, a produção de açúcar no mesmo período cresceu 71%, indo de 17.942.109 t para 30.760.165 t e a produção de etanol teve um crescimento relativo de 75%, saindo de uma produção de 8.183.908 (mil lts) na safra 1998/1999 para uma produção de 14.300.346 (mil lts) na safra 2007/2008. Isso mostra claramente o ganho de produtividade obtido, neste período, na produção tanto de açúcar quanto de etanol, o que, na



visão do pesquisador pode estar diretamente ligado às políticas de desenvolvimento e melhoria praticadas pelas empresas do setor.

O Quadro 2 mostra a evolução das exportações de açúcar e etanol no período de 2000 a 2008.

**Quadro 2 - Exportações brasileiras de açúcar (bruto e refinado) e etanol**

| Ano Civil     | Açúcar           |       | Etanol          |       |
|---------------|------------------|-------|-----------------|-------|
|               | Milhares Ton.    | Evol. | Milhões litros  | Evol. |
| 2000          | 6.506,4          | 1,00  | 227,3           | 1,00  |
| 2001          | 11.169,8         | 1,72  | 347,5           | 1,53  |
| 2002          | 12.545,9         | 1,12  | 789,2           | 2,27  |
| 2003          | 12.914,5         | 1,03  | 757,4           | 0,96  |
| 2004          | 15.764,1         | 1,22  | 2.408,3         | 3,18  |
| 2005          | 18.160,3         | 1,15  | 2.600,6         | 1,08  |
| 2006          | 18.870,3         | 1,04  | 3.416,6         | 1,31  |
| 2007          | 19.364,5         | 1,03  | 3.530,1         | 1,03  |
| 2008          | 19.472,5         | 1,01  | 5.118,7         | 1,45  |
| <b>Totais</b> | <b>128.261,9</b> |       | <b>18.968,4</b> |       |

Elaboração: UNICA

2008 - Dados de abril a dezembro.

Chama a atenção, neste período, o forte crescimento relativo das exportações de açúcar. Porém, o aumento nas exportações de etanol foi muito superior. Enquanto as exportações de açúcar cresceram 199% no período, o etanol teve um crescimento de 22,5 vezes o volume exportado no ano 2000. Não se olvida, na análise, os números ainda pequenos na exportação de etanol em termos absolutos. Todavia, no entendimento do pesquisador, os dados evidenciam um grande potencial para ambos os produtos no mercado internacional, o que sem dúvida, deve atrair as empresas nacionais e orientar suas estratégias na busca e conquista de fatias desse mercado.

O Quadro 3, por sua vez, mostra as transformações ocorridas na produção de veículos com motorização à gasolina, a álcool e a bi-combustíveis, tipo flex-fuel (gasolina e etanol) no período de 1999 a 2007.

**Quadro 3 - Vendas de veículos e comerciais leves por tipo de combustível**

| Ano Civil     | Gasolina         |      | Álcool         |      | Flex-Fuel        |         |
|---------------|------------------|------|----------------|------|------------------|---------|
|               | Unidades         | Evol | Unidades       | Evol | Unidades         | Evol    |
| 1999          | 1.122.229        | 1,00 | 10.947         | 1,00 |                  | 1,00    |
| 2000          | 1.310.479        | 1,17 | 10.292         | 0,94 |                  | #DIV/0! |
| 2001          | 1.412.420        | 1,08 | 18.385         | 1,79 |                  | #DIV/0! |
| 2002          | 1.283.963        | 0,91 | 55.961         | 3,04 |                  | #DIV/0! |
| 2003          | 1.152.463        | 0,90 | 36.380         | 0,65 | 48.178           | #DIV/0! |
| 2004          | 1.077.945        | 0,94 | 50.950         | 1,40 | 328.379          | 6,82    |
| 2005          | 697.033          | 0,65 | 32.357         | 0,64 | 812.104          | 2,47    |
| 2006          | 316.561          | 0,45 | 1.863          | 0,06 | 1.430.334        | 1,76    |
| 2007          | 245.660          | 0,78 | 107            | 0,06 | 1.995.090        | 1,39    |
| <b>Totais</b> | <b>8.618.753</b> |      | <b>217.242</b> |      | <b>4.614.085</b> |         |

Fonte: Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores - BRASIL/ANFAVEA

Elaboração: UNICA

Até 2004 os dados são das vendas internas no atacado

A partir de 2005 os dados são dos veículos licenciados

Inclui somente veículos do Ciclo Otto, não incluindo comercial leves a diesel

É notável o decréscimo na produção de veículos com motores exclusivos à gasolina ou a álcool, em benefício dos veículos com motores tipo flex-fuel. Os movidos à gasolina tiveram uma queda de 78% no período, partindo de 1.122.229 unidades produzidas, para um total de 316.561 unidades. Os movidos exclusivamente a etanol caíram de 10.947 unidades produzidas em 1999 para meras 107 unidades produzidas em 2007. Por outro lado, os flex-fuel cresceram 41,4 vezes no período de 2003 a 2007. Em 2007, os veículos flex-fuel responderam por 89% da produção total de veículos e utilitários leves no país, com um total de 1.995.090 unidades flex-fuel para uma produção total de 2.240.857 unidades.

### 2.3 PERSPECTIVAS PARA O FUTURO DA INDÚSTRIA

Os fatos apresentados mostram que a indústria sucroalcooleira tem um mercado estabelecido e forte para o etanol, com potencial para um crescimento linear, em relação ao crescimento da economia e da população brasileira. O fato dos veículos tipo flex-fuel terem conquistado a preferência absoluta do consumidor demonstra que ele, o consumidor, não teme mais o problema apresentado pelo etanol no início dos anos 90, quando houve escassez do produto e os proprietários dos veículos movidos a álcool tiveram sérios problemas de abastecimento, uma vez que esse tipo de motor oferece a opção de se abastecer com etanol ou gasolina. Esse fator, por si só, já obriga a indústria sucroalcooleira a ser competitiva pelo menos em relação à gasolina (um substituto direto para o etanol).

Ao permitirem a opção entre o etanol e a gasolina, os motores tipo flex-fuel libertam o consumidor da dependência exclusiva de um único combustível. Isso por si só já obriga a indústria sucroalcooleira a ser competitiva pelo menos em relação à gasolina (um substituto direto para o etanol).

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção apresenta a base teórica na qual o trabalho se baseia para atingir o objetivo proposto, que é o de identificar vantagens competitivas derivadas das estruturas organizacionais e dos modelos e processos de gestão adotados por empresas do setor sucroalcooleiro. Para tal, apresenta conceitos e definições de diversos autores, versando sobre vantagem competitiva, posicionamento estratégico, cadeia e atividades de valor e modelos organizacionais e de gestão.

O capítulo apresenta também uma visão do conceito das cinco forças competitivas de Porter e suas potenciais ameaças, bem como as estratégias propostas, também por Porter, para neutralizar as ameaças mencionadas. Apresenta ainda uma breve descrição do modelo de estratégia competitiva, denominada Visão Baseada em Recursos (RBV).

#### **3.1 OS MODELOS ORGANIZACIONAIS**

Toda e qualquer atividade produtiva ou prestação de serviços deve necessariamente estar estruturada sob a forma de uma organização laboral. Mesmo que seja esta produção ou prestação de serviços uma atividade individual e autônoma, ela exige algum nível de organização e sistematização (conhecimento e habilidade técnica, relações com fornecedores, produção, vendas e atendimento a clientes, pagamento de impostos, dentre outros) para cumprir sua missão e propósito.

Desta forma, torna-se claro que a maneira como as empresas organizam suas atividades produtivas é determinante para o resultado final da produção e, assim, pode afetar ou influenciar o seu grau de competitividade. É pertinente lembrar que organizar as atividades produtivas é atividade consequente e dependente da estrutura organizacional e dos estilos ou modelos de gestão.

##### **3.1.1 A teoria clássica da administração**

Desde o final do século XIX, teóricos têm analisado e proposto modelos de organização que, a seus juízos, eram mais efetivos em termos de resultados. Os primeiros grandes teóricos da administração a pensar e propor modelos de organização do trabalho, e, portanto da produção, foram Frederick Taylor e Henry Ford nos Estados Unidos, Henri Fayol

na França e Max Weber na Alemanha. De seus modelos teóricos nasceu a chamada teoria clássica da administração.

Tachizawa et al (2001) afirmam que não obstante o desenvolvimento da teoria clássica ter-se feito separadamente pelos teóricos acima mencionados, seus pensamentos são, em grande parte, complementares, podendo ser sintetizados em uma única afirmativa, a de que empresas são organizações racionais e como tal, a fim de atingir seus objetivos, devem possuir estruturas formais e diferentes. Nesta visão, as empresas funcionam de modo totalmente mecânico, não se relacionando com o meio externo, e as pessoas são vistas como seres inoperantes sem o incentivo salarial, sendo, portanto, merecedoras de controle constante na execução de suas tarefas.

Embora, no mínimo questionável, tal realidade ainda se faz presente na produção da cana de açúcar, que em grande parte ainda é artesanal e caracteriza um processo mecânico. Pressupõe-se que os empregados não possuem qualquer participação nos processos e são diuturnamente controlados por seus supervisores. É, portanto, um ponto de investigação deste estudo identificar e analisar os mecanismos de gestão utilizados pelas empresas pesquisadas para contribuir com o aumento da produtividade dos trabalhadores no plantio, no cultivo e na colheita da cana de açúcar com a finalidade de identificar até que ponto a melhor gestão do manejo de tais ações contribuem para a eficácia de destes processos.

O pensador alemão Frederick Taylor foi um dos pioneiros a estruturar uma visão científica dos métodos produtivos com sua obra *The Principles of Scientific Management*. Para Tachizawa et al (2001, p. 59), Taylor estabelece dois pressupostos básicos que consistem nos conceitos de eficiência e na máxima de que o salário deve corresponder ao desempenho do trabalhador.

Os autores Tachizawa et al (2001, p.59) mencionam ainda o que Taylor leciona: “Para que o controle seja possível e, portanto, o máximo de eficiência seja obtido, é necessário concentrar na gestão a capacidade de planejamento, devendo os trabalhadores deixar de pensar, transformando-os em máquinas”. Dessa afirmativa originam-se os primeiros conceitos que do **modelo mecanicista** de administração.

Nesse aspecto, as atividades primárias de indústrias canavieiras ilustram perfeitamente os postulados de Taylor, pois imagina-se que todo o trabalho operacional independente de ser artesanal ou mecanizado é definido pelo encarregado da gestão ou gerente, ficando a cargo do trabalhador somente a execução de suas tarefas. As tarefas em uma lavoura de cana são totalmente mecânicas exigindo de seus trabalhadores movimentos contínuos e repetitivos. Nem por isso deixam de ser atividades de valor. Sendo assim, a forma de gerir tais atividades pode se transformar em uma vantagem que maximiza os objetivos dos processos.

Tachizawa et al (2001) relatam os princípios taylorianos, focados basicamente no desempenho das tarefas. Assim, como o primeiro princípio criado por Taylor foi o do planejamento, em que é de responsabilidade dos membros da direção criar e desenvolver os métodos científicos do estudo exaustivo de cada elemento do processo de trabalho. O segundo princípio denominado como princípio da preparação determina que os funcionários sejam selecionados cientificamente pela empresa de acordo com suas aptidões específicas. O princípio do controle determina que os operários devam ser sistematicamente controlados, de forma que seu trabalho seja efetuado, segundo os requisitos previamente definidos. Por fim, o princípio da separação entre a concepção e a execução do trabalho determina que à direção cabe estudar e determinar todo o processo de trabalho, enquanto aos operários cabe apenas a execução das tarefas de acordo com as normas estabelecidas pela organização.

Os princípios de Taylor continuam por se fazerem presentes em todo o histórico de uma indústria sucroalcooleira, haja vista que, nas atividades primárias em empresas desse setor, as pessoas são apenas executoras. Critérios como nível de escolaridade e experiência profissional, ao que nos consta, não assumem relevância prevalecendo somente a aptidão que o indivíduo possui para o desempenho de suas tarefas. Tais inferências, no entanto, merecem abordagens mais concretas, neste estudo, podendo ser levadas a discussões posteriores. Apesar de tudo isso, a forma de gerir tais peculiaridades, pode contribuir muito para a formação de uma cadeia de valor.

O teórico francês Fayol, Henri (1949), Trad de Irene de Bojano e Mário de Souza 10<sup>a</sup> Ed. 8<sup>a</sup> reimpressão (2007, p.43) a exemplo de Taylor, também propôs seus princípios de administração dentro da chamada teoria clássica. Quais sejam:

1) a divisão do trabalho; 2) a autoridade e a responsabilidade; 3) a disciplina; 4) a unidade comando; 5) a unidade de direção; 6) a subordinação do interesse particular ao interesse geral; 7) a remuneração do pessoal; 8) a centralização; 9) a hierarquia; 10) a ordem; 11) a equidade; 12) a estabilidade do pessoal; 13) a iniciativa; 14) a união do pessoal.

Para Fayol, Henri (1949), a divisão do trabalho leva à eficiência produtiva, ao permitir, com base no mesmo esforço, produzir mais e melhor. A autoridade compreende o direito de mando e o poder se fazer obedecer. A disciplina tem por base a obediência, a assiduidade, a atividade e a demonstração de respeito conforme as convenções estabelecidas entre a empresa e seus agentes.

Ainda conforme Fayol, Henri (1949), a unidade de comando estabelece que na empresa um agente deve receber ordens somente de um chefe, na execução de qualquer tarefa. A unidade de direção, outro de seus princípios, estabelece que para um programa ou projeto, deve existir somente um chefe responsável. O princípio da remuneração de pessoal, por sua vez, afirma que esta deve ser equitativa, satisfazendo a um só tempo ao empregado e ao empregador. A centralização é vista como um fato de ordem natural e a exemplo de um organismo, as sensações emanam do cérebro e para ele convergem.

Fayol, Henri (1949) define a hierarquia como sendo uma cadeia de chefes que inclui da autoridade superior aos agentes inferiores. O autor define como via hierárquica o caminho percorrido pelas comunicações que partem da autoridade superior ou que a ela são dirigidas. Por outro lado, **o princípio da ordem estabelece dois “sub-princípios”**: a ordem material, onde deve existir um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar; e a ordem social, onde, do mesmo modo, deve existir um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar.

De acordo com Fayol, Henri (1949), a equidade estabelece que se deva ir além da justiça nas questões administrativas, uma vez que a justiça se limita à realização das convenções estabelecidas, e os convênios, por seu lado, não podem prever tudo e assim, com equidade, deve-se suprir sua insuficiência. O princípio da estabilidade do pessoal adverte que um agente precisa de tempo para desempenhar bem uma nova função, não sendo aconselhável deslocá-lo da função antes que tenha tido tempo de prestar um serviço apreciável.

O princípio da iniciativa, segundo Fayol, Henri (1949), é um dos mais fortes estimulantes da atividade humana, sendo a concepção de um plano e sua realização uma das maiores satisfações do homem inteligente. Por fim, o princípio da união do pessoal convida à reflexão de que “a união faz a força” e assim, a harmonia e a união das pessoas são fonte de vitalidade para a empresa.

Segundo Tachizawa et al (2001), Fayol, diferentemente de Taylor, que analisou a organização por tarefas, a analisou como um todo, propondo daí princípios como: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidades de comando e de direção, subordinação dos interesses gerais, remuneração do pessoal, centralização, hierarquia, ordem, equidade, criatividade e união do pessoal. Segundo os autores, para Fayol os principais gestores da organização são responsáveis pela implementação desses princípios e, por conseguinte, as obrigações do gerenciamento são: planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

A existência dessas teorias talvez explique a razão para tantos postos de supervisão, no gerenciamento de atividades primárias nas empresas deste setor. A natureza destas organizações, por sua própria essência, exige uma maior concentração nos níveis hierárquicos como forma de se obter um controle absoluto destas atividades, por meio, primeiramente, do planejamento através da definição de ações pré-definidas. Atividades voltadas para o plantio, para o cultivo e para a colheita da cana de açúcar, em função do grande volume movimentado, merecem sistemas de controle eficazes na distribuição dos recursos disponíveis para a realização das ações definidas, exigindo das linhas de comando a autoridade necessária para a realização dos objetivos pretendidos. Gerir tais processos, de forma eficiente, pode gerar atividades de valor relevantes.

O terceiro grande teórico da escola clássica, o sociólogo alemão Max Weber, analisou as organizações dentro do contexto histórico-social. Tachizawa et al (2001, p.61) afirmam que “segundo Weber cada época caracterizou-se por determinado sistema político e por uma elite que, para manter o poder e a legitimidade, desenvolveu determinado aparelho administrativo para servir de suporte a sua autoridade”.



Talvez tenha sido aí a gênese da formação das estruturas organizacionais diferentes porque as organizações perseguem diretrizes próprias. Logo, pode ser de tais pressupostos também a essência das diferenças existentes entre os modelos ou estilos de gestão.

Tachizawa et al (2001) afirmam em sua obra “Gestão de Negócios; Visões e Dimensões Empresariais da Organização” que, de acordo com Weber, nas sociedades ocidentais, o modelo de autoridade racional-legal é prevalecente e é conhecido como modelo burocrático, caracterizando-se pelos seguintes elementos:

1. O princípio da hierarquia norteia o estabelecimento da burocracia nas organizações;
2. A competência técnica é a base para a avaliação e a seleção dos funcionários; não há espaço para as relações informais;
3. O salário pago regularmente ao funcionário, não é uma razão do trabalho realizado, e sim função das atribuições que compõem esse trabalho e do tempo de serviço;
4. O posto de trabalho não é propriedade do funcionário burocrata;
5. Um emprego fixo e uma carreira regular são atributos da profissão de funcionário tipo burocrático e;
6. A chamada divisão de trabalho permite a padronização dos procedimentos técnicos e o exercício de autoridade; permitindo também um aumento de produtividade do trabalho e de eficiência organizacional.

O modelo burocrático muitas vezes é visto e criticado como muito rígido e mecânico, dando pouco espaço às pessoas fora do *script* das tarefas e dificultando a criatividade e a inovação dos processos. Todavia, há que se reconhecer a sua capacidade em estruturar, de forma racional, as atividades operacionais de usinas e destilarias de produção de açúcar e álcool, dando-lhes uma formatação estabilizadora na estrutura de organizações desta natureza.

Nas organizações dessa natureza, e principalmente em suas atividades primárias, as quais exigem um extenso número de trabalhadores, é possível encontrar a presença do modelo burocrático. No entanto, antes de se permitir julgar a existência de características pertinentes a este modelo, um dos objetivos deste estudo é identificar e analisar se a presença deste realmente se faz no ambiente das indústrias pesquisadas, de acordo com a forma com que aquelas atividades são criadas e geridas.

Supõe-se que a burocracia nestas organizações se faz por meio da hierarquia que é obedecida rigorosamente, não dando abertura a contatos informais, pois o que realmente importa para estas organizações é a competência técnica do trabalho para o bom desempenho de suas funções, por meio da divisão das tarefas que obedecem a um criterioso padrão de procedimentos.

Segundo Costa (2007), a burocracia não é, necessariamente, algo maléfico. Para o autor, a teoria burocrática organizacional permite a transformação de organizações comprometidas muitas vezes pela ineficácia de seus processos em estruturas estabilizadas, com práticas e políticas bem definidas e estabelecidas ao se basear na formalização de procedimentos, na divisão do trabalho, na hierarquia e na impessoalidade.

Contudo Costa (2007) alerta para o risco que estas organizações correm ao se instalarem em uma zona de conforto, proporcionado pelas estruturas burocráticas, quando o *status quo* da empresa, caracterizado por sua forma de ser, com ênfase em políticas e procedimentos, papéis, rotinas, cópias, assinaturas, carimbos, arquivos, várias instâncias decisórias, passa a ser a principal preocupação, dificultando a busca de novos rumos para o futuro da organização.

Nota-se que todos os princípios e postulados dos três autores da escola clássica são mecanicistas, em que o homem é visto como parte de uma máquina. É um modelo organizacional extremamente racional e piramidal, no qual a ênfase concentra-se na hierarquia, comando, subordinação, autoridade, centralização, obediência, planejamento, controle, racionalização e divisão do trabalho, entre outros. São princípios muito próximos dos modelos militares de comando e ação. Entretanto não se pode negar a eles a efetividade no setor de produção de natureza em massa, em usinas e destilarias. Assim, mesmo que as empresas estudadas exerçam gestão com características mecanicistas, com certeza, existirão atividades de valor relevantes a serem consideradas.

Tachizawa et al (2001) observam, todavia que, não obstante a desumanização da escola clássica, ela contribuiu significativamente para a melhoria das condições de trabalho; isto porque um novo enfoque advindo destas teorias levaram outros estudiosos a pesquisas, sobretudo adotando um novo enfoque; desta vez porém, com ênfase maior nas pessoas e não nos processos.

### 3.1.2 A escola das relações humanas de administração

O próprio desenvolvimento do capitalismo, principalmente a partir das primeiras décadas do século XX, levou a um maior questionamento dos princípios e práticas da escola clássica de administração.

Uma nova fase, portanto, define-se nos estudos das práticas organizacionais, dando origem à escola das relações humanas. Os princípios da chamada escola das relações humanas são diametralmente opostos aos princípios apresentados pela escola clássica e assim se definem segundo Tachizawa et al (2001):

- O ser humano enquanto trabalhador é possuidor de emoções e como tal tem necessidades de viver em sociedade;
- Por si só as organizações possuem natureza cooperativa, existindo a predominância de sistemas sociais representados pela existência de grupos informais formados no próprio ambiente de trabalho e não somente circunstanciados por regras e processos;
- As pessoas possuem suas necessidades pessoais e na expectativa de supri-las sustentam-se nas regras e normas, nas práticas e nos procedimentos que constituem as estruturas informais nas quais se apoiam as organizações.

Desta forma, para Tachizawa et AL (2001), as organizações não podem ser vistas como máquinas, conforme os princípios da escola clássica.

Isso é um fator também questionável nas organizações pesquisadas, pois para que estas se sobreponham à concorrência, obtendo vantagens, com certeza, haverão de abraçar novos contornos, permitindo a participação das pessoas em seus processos; haja vista que são essas pessoas os recursos que movimentam outros recursos. Assim, este estudo busca identificar e discutir que práticas da teoria comportamental encontram-se nos processos diretivos em seus ambientes organizacionais e norteiam as suas estratégias funcionais tão necessárias para enfrentar a concorrência.

Tachizawa et al (2001) trazem à discussão as contribuições de Elton Mayo a partir de estudos sobre o comportamento dos grupos informais em organizações, formados pelos próprios operários, bem como as normas e as atitudes desses grupos. As conclusões desse

estudo apontaram para a importância da existência dos grupos informais dentro das organizações, bem como a compreensão das diferentes necessidades que as pessoas possuem, entre elas a de ser reconhecido, sentir-se seguro e de pertencer a um grupo. O fato de colaborar com os grupos informais existentes na organização também foi reconhecido como uma prática preferível a ser adotada pelas organizações àquela que visa a eliminação de tais grupos como conclusão do estudo proposto por Mayo.

Além dos estudos e observações de Elton Mayo, outro grande estudioso das emoções e aspirações humanas nas organizações foi Abraham Maslow. Como resultado de suas observações, Maslow identificou o que ele classificou como as cinco necessidades básicas do comportamento humano nas organizações. Tachizawa et al (2001) apresentam a teoria de Maslow que contraria a ênfase dos estudos de Taylor que considerava apenas as necessidades materiais e monetárias. Em uma ordem hierárquica, por meio de um esboço piramidal, Abraham Maslow identificou e preconizou o que ele denominou como as diferentes necessidades não materiais. Assim, definiu, em ordem crescente de importância, na pirâmide, as necessidades fisiológicas, sociais, segurança, estima e auto-realização.

Os autores mencionados afirmam que, ao se aplicar a hierarquia das necessidades do comportamento humano às organizações, constata-se que o desejo de satisfazer as necessidades fisiológicas, através de recompensas pecuniárias, é a primeira motivação das pessoas. Porém, satisfeitas estas necessidades básicas, a pessoa inicia o processo da busca de satisfação das outras necessidades.

Nesse sentido, dois modelos distintos e bem definidos de organização dão contorno à história da administração que delineiam a realidade de empresas que se instalam em um mercado cada vez mais exigente, marcado por diferentes estruturas. De um lado, um modelo baseado na escola clássica, apresentando como características básicas a divisão do trabalho, a centralização administrativa, estrutura e funções burocráticas. De outro lado, o modelo baseado na escola das relações humanas que tem como eixo central o próprio homem, em que há uma maior preocupação com as emoções e necessidades humanas como fatores determinantes da produtividade, uma vez que estes determinam o grau de satisfação, motivação, confiança e envolvimento dos trabalhadores para com sua organização.

Conseguindo identificar e discutir as variáveis que caracterizam as estruturas

organizacionais de uma empresa, é provável discutir possíveis diferenças competitivas peculiares a cada um daqueles modelos, derivando modelos construídos pela estrutura organizacional e pelos estilos de gestão. Acredita-se que a competitividade das indústrias sucroalcooleiras possam oferecer, de acordo com o seu modelo de gestão, também diferenças competitivas dentro do próprio setor.

### 3.1.3 Características dos modelos mecanicista e orgânico

Para melhor ilustrar os modelos organizacionais, em uma abordagem direta, Maximiano (2004) apresenta, como **modelo mecanicista**, o modelo de organização que tem por base os princípios da escola clássica de administração. O autor também corrobora o princípio de que a organização mecanicista imita o funcionamento de uma máquina, em que as pessoas são desprovidas de autonomia e não tem lugar a improvisação. Estas organizações têm por características principais a impessoalidade, a rigidez e a alta regulamentação; valorizam a hierarquia e a obediência às normas.

Na mesma análise das organizações, Maximiano (2004) denomina de **modelo orgânico** o modelo de organização que adota os princípios da escola das relações humanas, definindo-o como aquele em que as organizações buscam reduzir o grau de formalidade e impessoalidade e enfatizam o sistema social e as pessoas. Ao contrário do modelo mecanicista, hierarquia e especialização são menos valorizadas no modelo orgânico. Por outro lado, neste modelo as pessoas têm mais autonomia e a comunicação informal é estimulada.

O Quadro 5 apresenta um comparativo entre as principais características dos modelos organizacionais mencionados acima, segundo a visão de Maximiano (2004).

**Quadro 4 – Principais características dos modelos de organização mecanicista e orgânico, segundo Maximiano (2004)**

| <b>Modelo mecanicista</b>   | <b>Modelo orgânico</b>  |
|---|---|
| A ênfase da administração concentra-se nos critérios de desempenho, como eficiência e segurança. Em organizações mecanicistas a previsibilidade e a aversão ao risco marcam presença. | A ênfase da administração concentra-se nos critérios de desempenho como eficácia. Em organizações orgânicas a condição de adaptação é acentuada diante da necessidade de mudanças         |
| Todos os comportamentos são previstos e as normas e regras são claramente definidas para melhor conduzi-los   | Há participação efetiva das pessoas na definição dos objetivos independente do nível em que elas se encontram na pirâmide organizacional, caracterizando as decisões como compartilhadas  |
| Em uma organização mecanicista a compartimentação é uma tendência   | A autoridade tem como fonte a competência caracterizando um estilo de liderança democrático   |
| As tarefas são especializadas e as pessoas possuem responsabilidades altamente específicas e claras   | A informalidade predomina neste modelo e mesmo o processo de seleção colocando as pessoas nas mesmas condições, é feito através de contatos pessoais diferentemente do modelo mecanicista |
| A autoridade concentra-se exclusivamente na chefia caracterizando um estilo de liderança autocrático, e é a posição do indivíduo na estrutura que define o seu nível de autoridade    | No modelo orgânico a opinião das pessoas que já trabalham na organização podem influenciar a decisão sobre a entrada de novos talentos  |
| A departamentalização de uma organização mecanicista é homogênea caracterizando um organograma simétrico e uniforme   | A departamentalização de uma organização mecanicista é heterogênea, podendo a empresa utilizar-se de diferentes e quantos modelos necessitar  |
| A formalidade predomina neste modelo e o processo de seleção coloca as pessoas nas mesmas condições   | As tarefas não são especializadas e os cargos são definidos de acordo com as necessidades   |
|   | As regras são menos importantes que a autonomia e a iniciativa para os empregados e a capacidade de resolver problemas  |
|   | Não existe uma hierarquia definitiva. A relação de comando nos cargos pode alternar-se de acordo com as situações   |

Fonte: Adaptado do texto de Maximiano (2004)

A análise do quadro permite inferir que as empresas-alvo podem apresentar características de ambos os modelos. Todavia, um dos dois modelos deve ser predominante, muito embora possa haver diferenças significativas de uma empresa para outra. Por se tratar de empresas do tipo fabril, pertencentes à agroindústria, é de se supor que as características do modelo de organização mecanicista estejam presentes pelo menos nas atividades primárias. Porém, não impede que o modelo orgânico seja adotado, se não no todo, pelo menos em parte das empresas estudadas.

Relevante, portanto, é saber se as empresas pesquisadas adotam um ou outro dos modelos apresentados no quadro, como estratégia para a obtenção de vantagens competitivas.

Mintzberg (2006) nos traz uma nova abordagem dos tipos de organizações, em que a estrutura está baseada na divisão do trabalho em tarefas e nas atividades de coordenação dessas tarefas.

“A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas” (MINTZBERG, 2006, p. 12)

Para Mintzberg (2006), a organização pode ser dividida em cinco partes básicas, sendo:

- 1 – A **cúpula estratégica** que é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de modo eficaz e também que atenda às necessidades dos que a controlam ou que detêm poder sobre ela (MINTZBERG, 2006, p. 24);
- 2 – A **linha intermediária**, composta pela cadeia de gerentes intermediários que conecta a cúpula estratégica ao núcleo operacional e que possui autoridade formal;
- 3 – O **núcleo operacional** constituído pelos operadores que executam o trabalho básico diretamente relacionado à produção de produtos ou serviços;
- 4 – A **tecnologia** composta pelos analistas responsáveis por estabelecer e efetivar certas formas de padronização organizacional;
- e 5 – A **assessoria de apoio** que são unidades especializadas e que têm, por função, dar suporte à organização fora de seu fluxo produtivo operacional.

Mintzberg (2006) apresenta-nos então a seguinte classificação das organizações:

- **Estrutura Simples:** São organizações nas quais a estrutura é pequena ou inexiste, a divisão do trabalho não é rigorosa, há pouca diferenciação entre as unidades e pequena hierarquia gerencial. Exige pouca formalização e acima de tudo é do tipo orgânico. Nessa organização o executivo principal centraliza o poder e o controle e a comunicação é informal.
- **Burocracia Mecanizada:** Nesse tipo de organização as tarefas operacionais são rotineiras e altamente especializadas; o núcleo operacional os procedimentos são muito formalizados; proliferam-se as normas e regulamentos; a comunicação é formalizada em toda a organização. O nível operacional é constituído por grandes unidades; a tomada de decisão é relativamente centralizada e a estrutura administrativa apresenta clara distinção entre linha e assessoria.

- **Burocracia Profissional:**

....a Burocracia Profissional baseia-se na coordenação da padronização das habilidades e em seus parâmetros de *design* associados, o treinamento e a doutrinação. Contrata profissionais especializados, devidamente treinados e doutrinados, para o núcleo operacional e, depois, concede-lhes considerável controle sobre seu próprio trabalho. Na verdade, o trabalho é altamente especializado na dimensão horizontal, mas ampliado na vertical (MINTZBERG, 2006, p. 212).

Segundo Mintzberg (2006), nas organizações de Burocracia Formal o profissional ao exerce o controle sobre o seu próprio trabalho, e assim, trabalha de forma independente de seus colegas, contudo, diretamente com os clientes a que serve. Como exemplo cita professores, médicos e auditores.

- **Forma Divisionalizada:** Este tipo de organização procura agrupar as unidades no topo da linha intermediária. As divisões são estabelecidas em função dos mercados a que atendem, assumindo diretamente o controle das funções operacionais necessárias para atender a esses mercados. Cada divisão detém suas próprias atividades de compras, engenharia, produção e marketing. Essa condição dá a essas divisões uma condição de semi-autonomia, dispensando-as de coordenação com as outras.

- **Adhocracia:**

Na Adhocracia, temos uma quinta configuração distinta: uma estrutura altamente orgânica, com pouca formalização do comportamento; sua especialização do trabalho é altamente horizontalizada, baseada em treinamento formal; tendência a agrupar especialistas das unidades funcionais para propósitos de organização interna divididos em pequenas equipes de projeto, baseadas no mercado, que visam à execução de um trabalho específico; confia nos instrumentos de interligação para encorajar o ajustamento mútuo, mecanismo-chave de coordenação interna e entre as equipes; e adota a descentralização seletiva das equipes localizadas em vários pontos da organização, envolvendo vários grupos formados por gerentes de linha, especialistas operacionais e assessores (MINTZBERG, 2006, p. 281).



Para Mintzberg (2006), a organização necessita romper padrões para inovar. Desta forma, a organização inovadora não deve confiar em padronizações para a coordenação. É necessário que a estrutura seja flexível, não burocrática e com pouca ênfase nos instrumentos de planejamento e controle.

Desejável neste trabalho identificar nas empresas estudadas a existência de estruturas assemelhadas ao modelo descrito por Mintzberg (2006), bem como sua relevância para a estratégia competitiva das mesmas.

Ao analisar a eficácia das organizações, Mintzberg, Henry em artigo para a Sloan Management Review, 1991, propõe o modelo que ele denominou de “Um Sistema de Forças”. Segundo este autor, a organização eficaz joga um jogo do tipo LEGO, como um quebra-cabeça. As peças do jogo são as forças que as organizações experimentam, enquanto que as imagens integradas são as formas que as organizações assumem.

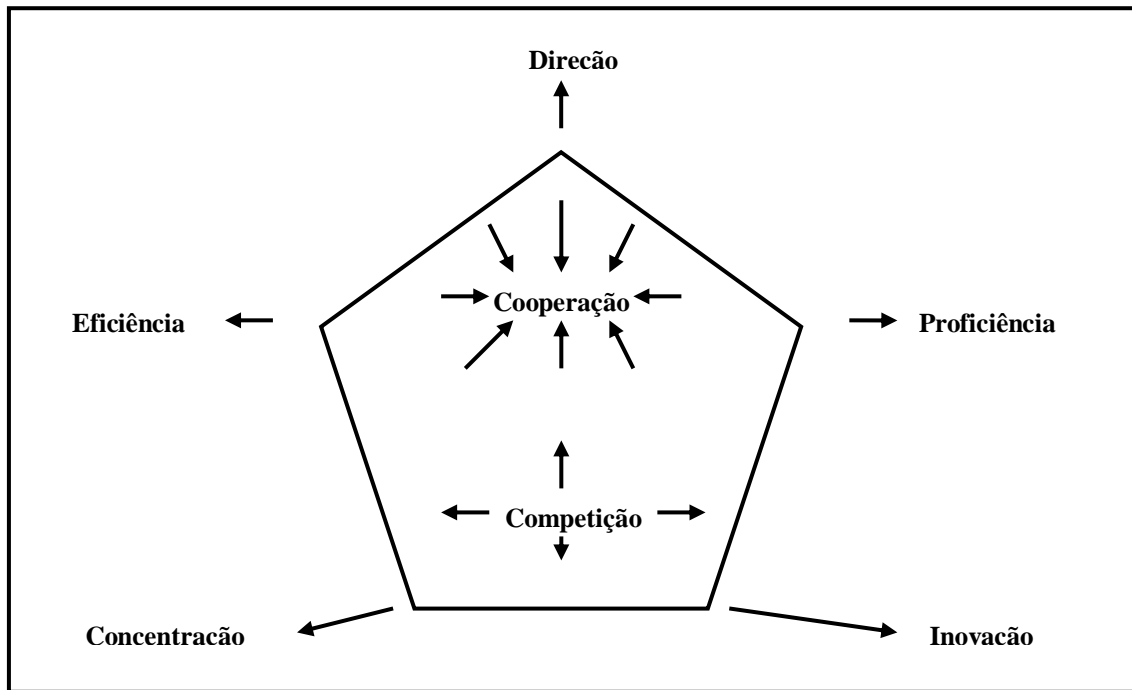
Didaticamente, Mintzberg, Henry (1991) apresenta o modelo de um pentágono, em que nos vértices estão as forças de direção, eficiência, proficiência, concentração e inovação; e no interior, estão as forças de cooperação e competição.

De acordo com Mintzberg, Henry (1991), a força de direção, situada no vértice superior do pentágono, é a que dá o sentido de para onde a organização deve ir como uma entidade integrada. A eficiência, abaixo e à esquerda da direção, é a força que assegura a viabilidade na relação custo x benefício. Ao lado da eficiência está a proficiência, força esta que cumpre determinadas tarefas que exigem altos níveis de conhecimento e habilidades. A força de concentração, situada abaixo da eficiência no pentágono, garante que as unidades concentrem seus esforços em atender determinados mercados. Por sua vez a força de inovação, posicionada no vértice direito da base do pentágono, é forças que permite à organização descobrir coisas novas para seus clientes e para ela mesma.

Por fim, Mintzberg, Henry (1991), insere no interior do pentágono, as forças de cooperação e competição. A força de cooperação, na parte superior, tem o papel de controlar os fatores ideológicos, entendidos como a rica cultura de normas, crenças e valores que transforma um grupo de pessoas dispersas em uma entidade harmoniosa e cooperativa.

Finalmente, a força de competição filtra os fatores políticos, entendidos como os comportamentos tecnicamente não sancionados ou legitimados.

A Figura 2 abaixo apresenta o modelo de forças nas organizações, segundo Mintzberg, Henry (1991).



**Figura 1 – Um sistema de forças nas organizações**

Fonte: The Effective Organization: Forces and Forms – Mintzberg, Henry (1991, p.55)

### 3.1.4 Os modelos de gestão como base de vantagem competitiva

Não é demais repetir que a maneira como a empresa é administrada é um dos fatores mais importantes dentro da estratégia para se obter uma vantagem competitiva. Evidentemente que o tipo de organização, mecanicista ou orgânica, acaba por influir no modo de gerir a empresa. Uma organização mecanicista, como já visto, pressupõe uma gestão também mais tendente à formalidade, à inflexibilidade e à standardização, enquanto que outra com características mais próximas do modelo orgânico por sua vez, tende a ser mais flexível e menos formal em suas ações.

Costa (2007) lembra que o estilo gerencial da empresa pode ser um obstáculo maior à estratégia do que a própria cultura ou a estrutura organizacional. Para este autor, o estilo gerencial está presente nas formas de agir, de decidir, de fixar prioridades, de dar ordens, de

acompanhar resultados, de avaliar, de remunerar, de promover ou premiar o desempenho dos funcionários e colaboradores.

Costa (2007) segue argumentando que:

Há empresas cujos dirigentes vivem correndo atrás de palestras, modismos e deriva deles programas, movimentos ou campanhas na organização, colocando toda organização em permanente processo de mudança, não conseguindo pensar nas prioridades (COSTA 2007, p. 27).

[...] Empresas que têm esse estilo de gerência enfrentam grandes dificuldades para pensar o seu futuro de forma estruturada e disciplinada, pois a mania de modismos é um obstáculo difícil de transpor para um caminhar firme, persistente e pertinaz em relação ao futuro desejado (COSTA 2007, p. 27).

É, pois, evidente o papel central da gerência no que compreende seu estilo e características dentro da estratégia da empresa de buscar a vantagem competitiva na sua indústria. Pode-se mesmo afirmar que o estilo gerencial facilita ou dificulta a obtenção dessa vantagem, na medida em que ele é o principal agente pelo qual os pontos fortes da organização podem ser maximizados e os fracos neutralizados ou fortalecidos.

Ao analisar o papel do gerente nas organizações, Mintzberg e Quin (2001) alertam para a folclorização da função do gerente elaborada por vários estudiosos que, ao estudarem a questão, construíram a falsa ideia de que o cargo de gerente é altamente sistemático e cuidadosamente controlado. Segundo Mintzberg e Quin (2001), a verdade é que os gerentes trabalham em um ritmo inflexível, suas atividades são marcadas pela brevidade, pela variedade e pela descontinuidade e são ainda orientados para a ação, além de não gostarem de ponderação.

Mintzberg e Quin (2001) relacionam, então, uma série de ideias que eles classificam de folclore, acerca da função do gerente nas organizações, bem como apresentam igualmente uma relação de postulados que eles classificam como o fato, ou a verdade. Ainda para Mintzberg e Quin (2001) não é verdade que os gerentes não têm tarefas regulares para cumprir e que têm boa parte do seu tempo dedicado ao planejamento.

Realmente é difícil imaginar que um gerente de turma de operações de um corte de cana, que é um trabalho totalmente manual, prenda-se muito ao planejamento. Por outro lado, queira ou não, a atividade de gerenciar turmas é uma atividade administrativa, cuja forma

pode revelar-se como diferencial na produção final, caso fosse planejada de forma mais eficiente.

Mintzberg e Quin (2001) propõem um excelente sistema de informações como forma de caracterizar e maximizar as atividades de um gerente. Até no exemplo citado essa verdade é incontestável. Informações sobre a produtividade da área, do lote, do processo produtivo, da produtividade, dentre outros poderiam maximizar a eficácia do seu papel. Tais atividades se tornariam atividades de valor e contribuiriam enormemente para agregar valor à competitividade da empresa.

Os autores acima afirmam, então, ser a tarefa do gerente extremamente difícil e complicada, uma vez que está sobrecarregado com obrigações e não pode delegar tarefas facilmente, levando-o a trabalhar em demasia e a executar tarefas superficialmente. O trabalho do gerente, segundo eles, é, então, caracterizado pela brevidade, a fragmentação e a comunicação verbal. Mintzberg e Quin (2001, p. 37) definem o gerente como sendo a pessoa encarregada de uma das unidades da organização. Podendo ainda incluir, além da alta-administração, vice-presidentes, enfermeiras-chefe, treinadores de hóquei e primeiros-ministros. Isto posto, os autores questionam: “terão todas essas pessoas algo em comum”?

Com certeza, numa análise sobre o questionamento dos autores pode-se inferir que todos os gerentes, inclusive aqueles encarregados das indústrias sucroalcooleiras possuem características comuns, dentre elas uma arraigada dependência da estrutura organizacional, notadamente de sua cultura e do estilo de gestão que pratica.

Para Ghemawat (2007) estratégia empresarial é vista como uma forma de moldar as forças de mercado e influenciar o ambiente competitivo. Na sua acepção, portanto, a gestão da organização é competitiva quando consegue, através de suas ações e participações, moldar as forças do mercado e influenciar o ambiente competitivo. Tais ideias nos parecem menos genéricas do que as teorias de Porter pelas quais a gestão de uma organização é competitiva quando consegue criar barreiras para se proteger contra os impactos das forças do mercado sobre a organização. Assim, parece óbvio que o estilo de gestão é decorrente da estrutura organizacional e que, por consequência, tal estilo pode representar uma atividade determinante na criação de valor em qualquer organização.

A competição na indústria é o fator chave que obriga as empresas a buscarem formas de organização; estilos de gerência; novas tecnologias de produtos e processos; recursos materiais, humanos ou financeiros; dentre outros; para se diferenciarem de seus concorrentes e assim obterem alguma vantagem competitiva na disputa pelo mercado. Não é menos verdade que a pressão competitiva é a grande fonte de inovação nas indústrias como um todo, fato que cria um círculo virtuoso em qualquer setor e alavanca a indústria rumo à busca de determinadas vantagens.

Assim, pode-se dizer que a competição na indústria é para o mundo corporativo o que o meio ambiente é para a evolução das espécies, conforme a teoria da evolução proposta por Charles Darwin em sua obra clássica “A Origem das Espécies” de 1859. Em outras palavras, a competição é o principal fator indutivo da evolução e adaptação das empresas no seio da sua indústria. Somente as mais competitivas são capazes de sobreviver, crescer e se diversificar em um meio de grande competição. Mais do que isso, pode-se considerar a analogia como precisa, a partir da ideia de que a competitividade da organização é também definida pelo meio ambiente no qual ela se insere.

Posto que a busca da vantagem competitiva seja a razão básica para a adoção de estratégias competitivas por parte das empresas, é importante então entender a natureza da competição no âmbito da indústria. Quase sempre tendemos a enxergar a competição como advinda apenas dos concorrentes diretos, sejam eles locais, regionais ou globais; quando, na verdade, existem outras forças competitivas em busca de novas oportunidades ou vantagens que acabam por pressionar os resultados de uma organização. Mas, a despeito das evoluções teóricas a concorrência ainda é o principal foco na guerra por uma vantagem no mercado.

### 3.2 VANTAGEM COMPETITIVA

A obtenção de vantagem competitiva frente à concorrência é, talvez, a maior preocupação das empresas em qualquer indústria. Sendo a base da sustentabilidade mercadológica corporativa, pode representar a sobrevivência da empresa ao longo do tempo. Em outras palavras, sem dispor de alguma vantagem competitiva frente a seus concorrentes, dificilmente uma empresa sobreviverá por longo tempo no ambiente de competição.

Ghemawat (2007, p.60) ensina: “Diz-se que uma empresa criou uma vantagem competitiva sobre seus rivais se ela criou uma distância maior do que seus concorrentes entre a disposição de pagar dos clientes e seu custo de produção”. A distância entre o custo de produção e a disposição do consumidor em pagar pelo produto é a tônica nos estudos do autor.

O preço dos produtos fornecidos pela indústria sucroalcooleira, hoje em dia, é basicamente determinado pelo mercado, muito embora havendo, no caso do etanol, um imbricamento com os preços da gasolina. Tal fato ressalta ainda mais a importância daquelas indústrias possuírem custos competitivos já que o seu valor não decorre tão somente daquilo que o consumidor se dispõe a pagar, mas também da co-relação com os preços da gasolina.

A criação ou obtenção de vantagem competitiva constitui-se o principal desafio estratégico de toda empresa, qualquer que seja a indústria ou mercado em que ela atua. Evidentemente que se trata aqui de empresa operando em condições normais de competição, seja essa competição por clientes e mercados e/ou por insumos e matérias-primas. Desta forma, o estilo da gestão do negócio mostra-se determinante na construção ou obtenção da vantagem competitiva em relação aos competidores.

Consciente disso, as empresas, na dura luta competitiva, buscam adotar modelos de administração que desenvolvam ou lhes garantam alguma vantagem na corrida pelo cliente e conquista de mercados. Formulam estratégias que vão desde a simples obtenção de vantagens diretas junto a fornecedores, governos (subsídios, isenções fiscais, proteção tarifária, etc.) e investidores, até a adoção de práticas e ações complexas e de risco como aumento de escala, diferenciação de produtos, escolha de nichos para seus produtos ou serviços, desenvolvimento de novas tecnologias e/ou processos, fusões e aquisições, dentre outras.

### **3.2.1 Criando vantagens competitivas**

Algumas empresas adotam o planejamento estratégico tentando antever cenários e tendências para a tomada de decisão, enquanto outras buscam abordagens mais diretas e flexíveis como a chamada gestão estratégica. Segundo Costa (2007), a gestão estratégica difere do planejamento estratégico tradicional uma vez que aquela acrescenta novos elementos de reflexão e ação sistemática e contínua, mediante os quais os administradores

podem desenvolver projetos de redirecionamento estratégico, bem como acompanhar e gerir os passos da implementação.

A pesquisa pode definir se as empresas-objeto deste trabalho, como base para o pensamento estratégico, operam seus processos através de um planejamento tradicional ou acolhem a visão estratégica como geradora de vantagem competitiva.

Segundo Costa (2007), uma gestão estratégica exige um eficiente diagnóstico empresarial que permita avaliar a existência e a correta adequação das estratégias em curso na empresa em relação à evolução de transformações para a construção do seu futuro, além de permitir também a avaliação sobre as estratégias adotadas, verificando se estão sendo efetivas em relação ao que se esperava delas ou não.

Na visão de Prahalad e Hamel (2005), é preciso que a empresa molde o seu próprio futuro para assegurar o sucesso nos anos e décadas que virão. No estudo os autores colocam várias análises e questionamentos que se deve fazer em relação ao status atual da empresa para saber se ela está ou não construindo o seu futuro estratégico e se estabelecendo na liderança e controle do setor. Depreende-se que análises sobre o atual estágio das empresas do setor sucroalcooleiro podem revelar sinais de construção do futuro ou sinais estratégicos.

Em tais análises, segundo Prahalad e Hamel (2005), questões sobre a influência da empresa nas regras de competição do setor; conhecimento sobre as iniciativas e formas de fazer negócios; definição sobre o trato com recursos para criar e definir padrões de atendimento aos clientes; posição de definição ou de aceitação das regras do setor, e; posição em relação a desafios que empreende ao *status quo* ou à proteção do setor podem revelar se a alta administração da empresa tem a compreensão clara e compartilhada das possíveis diferenças que a organização terá em relação ao setor no futuro. A partir de tal linha de raciocínio infere-se que o modelo de gestão derivado da estrutura organizacional pode representar um grande diferencial nas indústrias sucroalcooleiras.

Costa (2007, p. 53) afirma que:

Um bom diagnóstico deve verificar, ao menos, elementos como: a competitividade da empresa ou da entidade; o seu portfólio de serviços ou produtos; a flexibilidade em relação às mudanças; o grau de vulnerabilidade em relação às ameaças; a sua capacitação para implementar as transformações necessárias; a disponibilidade de recursos estratégicos; os processos de desenvolvimento e de inovação; a sua estrutura

de poder e liderança; o tratamento que é dado aos temas societários; o acompanhamento e o tratamento dos temas e problemas estratégicos da organização; os seus processos para projetar e construir o futuro da organização.

Nesse sentido, o mesmo autor afirma que uma organização somente possui um direcionamento estratégico saudável, uma vez que existam respostas favoráveis a todos os tópicos mencionados acima. Costa (2007, p. 56) conclui o conceito de gestão estratégica como sendo “o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização”.

Obviamente que a gestão estratégica adotada pelas empresas, na busca da vantagem competitiva, só terá sentido se realmente houver algum ganho efetivo de competitividade em relação aos concorrentes. Dadas as peculiaridades das empresas estudadas será determinante conhecer o portfólio de produtos e serviços de cada uma como fonte de discussão e sinal de alguma vantagem competitiva. Mas, fundamentalmente, o nível de flexibilidade de suas estruturas organizacionais e dos processos de gestão pode fazer a diferença embora, a princípio, possa-se imaginar similaridade entre elas.

Pelo foco do trabalho, o grau de vulnerabilidade daquelas empresas às ameaças do mercado pode indicar também se suas atividades diretivas são atividades competitivas. A estrutura do poder e da liderança exercida por seus agentes nas diferentes atividades representa também termômetro de gestão competitiva.

### **3.2.2 Posicionamento estratégico e competitividade**

Prahalad e Hamel (2005) defendem, com firmeza, que a obtenção de vantagem competitiva relaciona-se primeiramente com a criação de estratégias inovadoras para se obter o controle do setor. Para esses autores, a obtenção da vantagem competitiva dentro de qualquer setor somente será possível através de uma visão de futuro, construída pela alta administração e por disposição e coragem para buscar a inovação e, assim, o controle do setor. Não há como pensar diferente no setor sucroalcooleiro em função da amplitude de mercado, ocupado pelos produtos oferecidos por essa indústria.



Não menos importante é a visão de Prahalad e Hamel (2005) para definir uma posição competitiva. Para os autores, a definição dessa posição está explícita nos esforços organizacionais para melhorar a qualidade, reduzir o tempo do ciclo para melhorias de serviços ao cliente assim como avaliar a influência da empresa como modelo para os concorrentes. Os autores ressaltam ainda a importância de conhecer a agenda da organização voltada para melhorias e transformação.

No setor sucroalcooleiro, a agenda dessas posições deve ser muito similar. Ao mesmo tempo deve revelar uma influência significativa quanto ao estilo de gestão na construção e execução de tal agenda. Da mesma forma, depreende-se, aceitando os ensinamentos de Prahalad e Hamel (2005), que o setor não pratica uma gestão centrada em reestruturações e reengenharia como ações estratégicas ineficazes para obter uma vantagem competitiva.

No que se refere à competitividade, no seu sentido clássico, Costa (2007) afirma que esta deve ser entendida como o resultado da disputa entre a organização e seus concorrentes na conquista de clientes e mercados, podendo também ser aplicada à disputa por recursos estratégicos, tais como: matéria-prima, pessoas, tecnologia, e recursos financeiros.

Nas palavras de Costa (2007) a competitividade pode ser definida como:

... o resultado – positivo ou negativo – de um confronto real ou potencial, atual ou futuro, da empresa ou instituição, com suas concorrentes reais ou potenciais, em uma disputa pela preferência de sua clientela ou de seu público-alvo, em um ambiente de livre concorrência. Uma das melhores ferramentas para medir a competitividade é o *benchmarking*, técnica que permite avaliar, com objetividade, o seu produto, serviço ou processo contra os melhores do ramo, na região, no país e no mundo (COSTA, 2007, p. 57).

A importância do setor permite-nos imaginar que os agentes que definem, executam ou permeiam os processos de gestão daquelas empresas são focados nas ações dos concorrentes na busca de superá-los de alguma forma.

De modo não diferente, Porter (1989, p.1) define a estratégia competitiva como “a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria”, com a estratégia competitiva tendo como objetivo o estabelecimento de uma posição em que o lucro e a sustentabilidade vão de encontro às forças determinantes da concorrência na organização.

No setor sucroalcooleiro, esta realidade não é diferente. As organizações deste setor que visam permanecerem e crescerem em um mercado cada vez mais competitivo, com certeza, buscam permanentemente maneiras e meios de se colocar à frente de seus concorrentes na indústria, porém em uma posição de lucratividade e que possa ser sustentada ao longo do tempo.

### **3.2.3 A cadeia de valor como base de vantagem competitiva**

Para se compreender a vantagem competitiva, segundo Porter (1989), é necessário atentar para a empresa como um todo, pois ela deriva de todas as atividades envolvidas no processo produtivo, desde a concepção do produto, aquisição de insumos, produção, marketing, entrega ao cliente e suporte final ao produto ou serviço. Isso porque todas essas atividades contribuem para a composição final dos custos relativos da empresa e também para a criação de uma possível base de diferenciação.

Assim é possível afirmar que na busca pela vantagem competitiva torna-se imprescindível para a organização a compreensão da importância de todas as etapas da atividade produtiva da empresa. Toda e qualquer vantagem obtida em qualquer uma das etapas da cadeia de valor refletirá no valor final do produto ou serviço.

Portanto, não é razoável pensar que nas indústrias focadas por esse estudo, por possuírem processos diversificados, dos mais simples aos mais complexos, dos mais automatizados até os eminentemente manuais ou rudimentares, não devam ser geridos de forma sistêmica. Com atividades que vão desde a obtenção e preparo da terra, plantio, cultivo e colheita – antes de chegar à fábrica – e depois, passando por todos os processos de beneficiamento até a colocação dos produtos finais (açúcar e álcool) no mercado, realmente constituem-se por uma ampla cadeia produtiva.

Ainda de acordo com o Porter (1989, p.31).

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

É o que geralmente acontece na realidade das indústrias sucroalcooleiras. Na mobilização de esforços pela produção própria do seu insumo maior que é a cana-de-açúcar, seja adquirindo maiores quantidades de terra, seja via arrendamento, imagina-se que tais organizações almejem controlar e até diminuir elas mesmas os custos oriundos de tais processos. Talvez por isso as indústrias pesquisadas vêm garantindo espaço em um mercado cada vez mais competitivo.

Porter (1989, p.33) define uma organização empresarial como “um grupo de atividades reunidas entre si, com o fim de projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seus produtos; podendo estas atividades serem representadas na forma de uma cadeia de valores.” Para Porter (1989) a cadeia de valores e a maneira como a empresa realiza suas atividades individuais são consequência de sua história, da estratégia adotada, da metodologia de aplicação desta estratégia e da economia básica dessas mesmas atividades.

Conforme Porter (1989), em uma mesma indústria a cadeia de valores de uma empresa pode variar para itens diferentes da sua linha de produtos, compradores, áreas geográficas ou canais de distribuição diferentes.

Porter (1989) ensina que valor, em termos competitivos, é o montante que os clientes se dispõem a pagar por determinado bem, produto ou serviço. Esse valor, sendo função da receita total, é, portanto o resultado do preço final do produto ou serviço que a empresa coloca multiplicado pelo número de unidades comercializadas. Para uma empresa ser rentável é necessário que o valor seja maior que os custos totais da empresa. Para o autor, na análise da posição competitiva, deve-se observar o valor em vez do custo, tendo em vista que, via de regra, as empresas elevam intencionalmente o custo para obter um preço melhor através da diferenciação.

Também Ghemawat (2007) dá consistência a estudos sobre a importância da análise da cadeia de valor como indicador de vantagem competitiva:

A vantagem competitiva não pode ser entendida olhando-se para uma empresa como um todo. Ela deriva das muitas atividades distintas que uma empresa empreende ao projetar, fabricar, comercializar, entregar e prestar assistência a seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição relativa de custo de uma empresa e criar uma base para a diferenciação. A cadeia de valor desagrega uma empresa em suas atividades estrategicamente relevantes, a fim de compreender o

comportamento dos custos e as fontes de diferenciação existentes e potenciais (GHEMAWAT, 2007 p.65).

Nesse sentido o presente estudo prospecta junto às empresas estudadas indicativos dos elementos de suas cadeias de valor que servirão como fatores comparativos sobre a posição competitiva de cada uma. Atentar-se para todas as atividades envolvidas no processo, portanto, torna-se um método eficaz de compreensão de todas as variáveis que contornam o mercado sucroalcooleiro. Para as empresas deste setor é importante reconhecer por meio das etapas que constituem a cadeia de valor que o modo como se conduz todos os elementos que compõem o ambiente operacional dessas organizações exerça influências direta e intensamente sobre seu desempenho.

### 3.2.3.1 Atividades de valor como base de vantagem competitiva

Para Porter (1989), cada atividade de valor exercida pela empresa, tais como: insumos adquiridos, recursos humanos (mão de obra de produção e administração) emprega alguma tecnologia na sua execução. Por outro lado, cada uma delas também utiliza e cria informação como dados do comprador (obtidos através da entrada de pedidos), parâmetros de desempenho (através de testes) e estatísticas sobre falhas dos produtos. As atividades de valor são também responsáveis pela criação de ativos como estoques e contas a receber e passivos como contas a pagar.

Mais uma vez Porter (1989) nos faz lembrar que todas as atividades desenvolvidas pela indústria sucroalcooleira são partes que formam, ao longo de todos os processos, sua cadeia de valor. Tal processo começa a ser evidenciado desde a etapa inicial que é caracterizada pela definição e obtenção da área de cultivo, pelo plantio da cana-de-açúcar até sua colheita (que pode ser manual ou mecanizada), pela logística de transporte e armazenamento da cana, pelo processo de extração do caldo que pode ser por moagem ou por difusão, pelos processos de produção do etanol e do açúcar, pela armazenagem dos produtos, e pela distribuição e entrega ao cliente, passando também pela co-geração de energia elétrica a partir do bagaço que se constitui um importante agregado de valor para a usina.

Além da produção, responsável direta pela transformação da cana em açúcar e álcool, todos os demais processos sejam eles de origem financeira, de marketing, de logística ou de

infra-estrutura exercem sua contribuição, caracterizando e estabelecendo as atividades de valor existentes em uma indústria sucroalcooleira.

As atividades de valor na organização, segundo Porter (1989), podem ainda ser divididas em atividades primárias e atividades de apoio, conforme sejam elas responsáveis pela criação física do produto, pela venda e entrega ao cliente e pela assistência de pós-venda (atividades primárias) ou aquelas que sustentam e apoiam as atividades primárias e a si mesmas como o fornecimento de insumos, tecnologia, recursos humanos e outras (atividades de apoio).

As atividades de valor são, portanto, os blocos de construção distintos da vantagem competitiva. O modo como cada atividade é executada, combinado com sua economia, determinará se uma empresa tem custo alto ou baixo em relação à concorrência. O modo como cada atividade de valor é executada também irá determinar sua contribuição para as necessidades do comprador e, assim, para a diferenciação. Uma comparação das cadeias de valores dos concorrentes expõe as diferenças que determinam a vantagem competitiva (PORTER, 1989 p. 36).

Porter (1989) divide as atividades primárias em cinco categorias genéricas que, segundo ele, estão envolvidas na concorrência em qualquer indústria. Por sua vez cada categoria pode ainda ser subdividida em várias outras atividades de valor; e, dependendo intrinsecamente da indústria e da estratégia adotada pela empresa, em particular, tais como:

- Logística interna: Fundamentalmente são atividades relacionadas ao recebimento, ao armazenamento e à distribuição dos insumos, do fluxo do material, dos controles de estoques e da programação das atividades da frota;
- Operações: são as atividades fabris incluindo o manuseio de máquinas, embalagens, montagens, manutenção de equipamentos, testes, impressão e operações de produção; constituindo, portanto, todo o processo produtivo;
- Logística externa: são as atividades associadas à coleta e armazenagem de produtos acabados, ao manuseio de materiais, à programação e execução das operações com veículos de entrega, à análise, à programação e ao processamento de pedidos;
- Marketing e vendas: são as atividades associadas à oferta dos produtos como formas de induzir os compradores, tais como: propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços;

- Serviço: são as atividades relativas aos agregados do produto, representadas por serviços, no sentido de intensificar ou manter o valor desse produto, como instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste do produto.

○

As atividades primárias na indústria sucroalcooleira são um pouco mais complexas porque não se limitam ao elenco acima descrito. Antes da logística interna, por exemplo, há fases que antecedem o simples recebimento dos insumos, porque envolve também a aquisição de áreas ou a firmação de contratos de arrendamento, atividades do plantio, cultura e colheita da cana e o transporte até a unidade fabril.

Já as atividades de apoio, segundo o mesmo autor, podem ser divididas em quatro categorias genéricas, sendo que também estas podem ser subdivididas em várias outras atividades de valor, conforme as características e especificidades de cada indústria, como segue:

- Aquisição: trata-se da atividade de aquisição de insumos utilizados na cadeia de valor da empresa, não se tratando dos próprios insumos produzidos. Incluem matérias primas, suprimentos diversos, máquinas, equipamentos de laboratório, escritório e prédios, etc. Segundo o autor, a aquisição tende a se espalhar por toda a empresa;
- Desenvolvimento e Tecnologia: Para Porter (1989 p.37), “cada atividade de valor engloba tecnologia, seja ela know-how, procedimentos ou a tecnologia envolvida no equipamento do processo”;

O desenvolvimento de tecnologia também assume diversas formas, desde a pesquisa básica e o projeto do produto até pesquisa de mídia, projeto do equipamento de processo e procedimentos de atendimento. O desenvolvimento de tecnologia relacionado ao produto e às suas características apóia a cadeia inteira, enquanto outro desenvolvimento de tecnologia está associado a atividades primárias ou de apoio particulares (PORTER 1989 p. 39).

- Gerência de Recursos Humanos: consiste nas atividades relacionadas ao recrutamento, à contratação, ao treinamento, ao desenvolvimento e a demais atividades inerentes à área de pessoal. Sustenta as atividades primárias e de apoio (como a contratação de engenheiros) e a cadeia de valores inteira (por exemplo, negociações trabalhistas).

Como as atividades da gerência de recursos humanos ocorrem em diferentes partes de uma empresa, em apoio a outras atividades, os custos cumulativos dessa gerência raramente são compreendidos, como os *trade-offs* em diferentes custos de gerência de recursos humanos, a exemplo do salário comparado aos custos de recrutamento e treinamento devido à rotatividade.

“A gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, através do seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos empregados e do custo de contratação e do treinamento. Em algumas indústrias ela é a chave para a vantagem competitiva” (PORTER, 1989, p.39).

- Infra-estrutura da empresa: Porter (1989) classifica como categoria de atividades de infra-estrutura da empresa as atividades que incluem: gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência de qualidade. Segundo o autor, as atividades de infra-estrutura, ao contrário de outras atividades de apoio, dão suporte a toda a cadeia produtiva, e não apenas a algumas atividades individuais.

O autor ainda ensina que “algumas vezes, a infra-estrutura da empresa é encarada apenas como “despesa indireta”, mas pode ser uma poderosa fonte de vantagem competitiva” (PORTER, 1989, p.39).

É necessária a definição da cadeia de valores de uma empresa que deseja diagnosticar a vantagem competitiva para concorrer em uma indústria. Porter (1989) leciona que a definição de atividades de valor relevantes na busca da vantagem competitiva, deve-se isolar das atividades com economias e tecnologias distintas; e outras funções de caráter mais geral como produção e marketing que devem ser subdivididas em atividades, podendo utilizar o fluxo de produtos, o fluxo de pedidos ou o fluxo de papeladas nesta subdivisão.

Para Porter (1989), a subdivisão pode ser levada até a um nível de atividades cada vez mais estreitas, desde que sejam ainda distintas. Uma única máquina na fábrica poderia ser considerada como uma atividade independente. Evidenciando, então, que o número de atividades que podem ser consideradas geralmente é muito grande.

A definição de atividades de valor relevantes exige que atividades com economias e tecnologias distintas sejam isoladas. Funções gerais como fabricação e *marketing* devem ser subdivididas em atividades. O fluxo de produtos, o fluxo de pedidos ou o fluxo de papeladas pode ser útil nisto. A subdivisão de atividades pode proceder até o nível de atividades cada vez mais estreitas que são, até certo ponto, distintas. Cada máquina de uma fábrica, por exemplo, poderia ser tratada como uma atividade independente. Assim o número de atividades em potencial normalmente é muito grande (PORTER, 1989, p.41).

Outra importante observação de Porter (1989) é que “a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa tem condições de criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa” (PORTER, 1989, p.01). Esta afirmação nos ensina que a verdadeira vantagem competitiva é dada pela disposição dos clientes ou compradores da empresa em reconhecer e pagar por um valor que esteja acima dos custos de produção da empresa e que, portanto, gere lucros efetivos a ela.

O presente trabalho não ousa analisar as empresas-objeto pelas técnicas que empregam nos seus inúmeros processos produtivos ou que norteiam as suas atividades. Tal procedimento lhe daria um rumo diferente. Na verdade, o que se propõe é analisar e discutir a relação existente entre a estrutura organizacional e a forma de gerir as suas atividades como processos que podem gerar alguma vantagem competitiva.

### **3.2.4 A visão de futuro como base de vantagem competitiva**

Muitas empresas tendem a confundir visão estratégica com simples ações táticas para a correção de distorções que podem levar a desvantagens competitivas. O *downsizing* e a reengenharia são exemplos de correção de processos e estruturas que, na visão de Prahalad e Hamel (2005), não garantem a geração de diferencial competitivo, muito embora a sua não realização possa levar a desperdícios e ineficiências que atuam contra a competitividade corporativa.

Não é razoável que empresas da indústria sucroalcooleira busquem no *downsizing* (corrigir erros do passado) e na reengenharia (revisão de processos) fundamentos para superar a concorrência. Tal assertiva fundamenta-se na concepção de Prahalad e Hamel (2005). Para esses autores, não é suficiente para uma empresa desenvolver ações visando à redução de seu tamanho e ao aumento de sua eficiência e rapidez; por mais relevantes que sejam essas



medidas, ela tem de ser capaz de se reavaliar, regenerar suas estratégias e reinventar seu setor. Ou seja, a empresa precisa ser diferente em seu setor.

A busca para se tornar o modelo do setor realmente revitaliza a ideia de que uma organização posiciona-se sempre na busca de reinvenção e de diferenciação dentro do setor. No caso, a estrutura organizacional determina modelos de gestão que podem direcionar para tal objetivo. Isso pode ser corroborado, na visão de Prahalad e Hamel (2005), como demonstra o quadro 4 abaixo:

**Quadro 5 - Formas de enxergar o futuro na visão de Prahalad e Hamel**

| <b>Hoje</b>   | <b>Daqui a Cinco/Dez Anos</b>  |
|---|--|
| Que clientes você está servindo <i>hoje</i> ?                                       | Que clientes estará servindo <i>no futuro</i> ?  |
| Por meio de que canais você atinge os clientes <i>hoje</i> ?                        | Por meio de que canais atingirá os clientes <i>no futuro</i> ?                           |
| Quais são seus concorrentes <i>hoje</i> ?   | Quais serão seus concorrentes <i>no futuro</i> ?   |
| Qual é a base de sua vantagem competitiva <i>hoje</i> ?                             | Qual será a base de sua vantagem competitiva <i>no futuro</i> ?                          |
| De onde vêm seus lucros <i>hoje</i> ?   | De onde virão seus lucros <i>no futuro</i> ?   |
| Que habilidades ou capacidades fazem de sua empresa uma empresa única <i>hoje</i> ? | Que habilidades ou capacidades farão de sua empresa uma empresa única <i>no futuro</i> ? |
| De que mercados de produtos finais você participa <i>hoje</i> ?                     | De que mercados de produtos finais participará <i>no futuro</i> ?                        |

Fonte: Prahalad e Hamel (2005, p.19)

Prahalad e Hamel em artigo para a Harvard Business Review, de Maio-Junho de 1990, propõem que a base para a vantagem competitiva seja o que eles definem como “competências essenciais”. Para ilustrar, estes autores comparam a organização diversificada como uma grande árvore, na qual o tronco e os galhos principais são os produtos principais, os galhos menores são as unidades de negócios; folhas, flores e frutos são os produtos finais. O sistema de raízes que fornece nutrição, sustento e estabilidade à árvore, é sua competência essencial.

Competências essenciais são a aprendizagem coletiva na organização, especialmente como coordenar habilidades diversas de produção e integrar fluxos múltiplos de tecnologia. Considere a capacidade para miniaturizar da Sony ou o conhecimento de mídia-óptica da Philips. O conhecimento teórico para construir um radio ou um chip não assegura à companhia a capacidade de produzir uma miniatura de radio não maior do que um cartão de visita (PRAHALAD E HAMEL, 1990, p. 81)

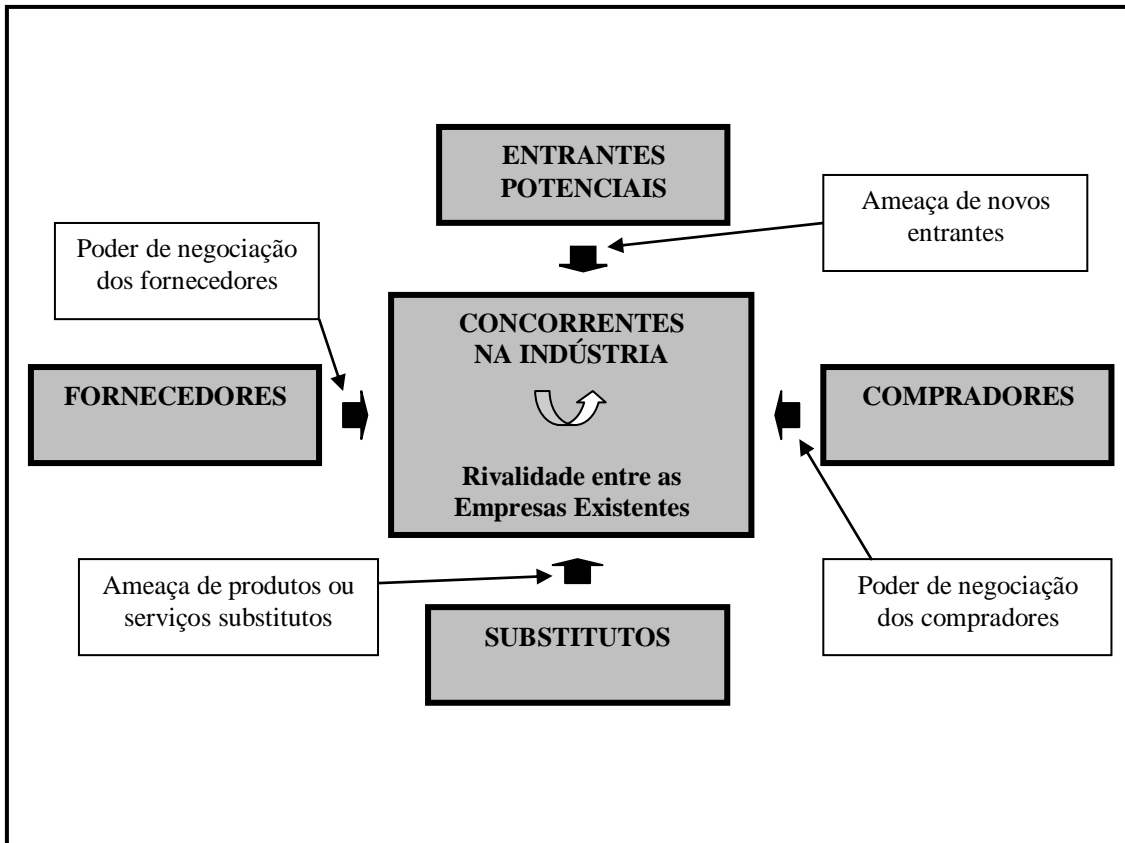
### 3.2.5 Adotando uma Estratégia Competitiva

Porter (1989) enfatiza também a importância da escolha da estratégia competitiva no contexto da atratividade da indústria. Segundo este autor, a estratégia competitiva não pode ser função de uma única questão e que, muitas vezes, uma empresa, dentro de uma indústria com grande atratividade, pode operar com margens de lucro pouco atrativas, caso escolha uma posição estratégica desfavorável. Por outro lado, uma empresa numa excelente posição competitiva pode ter baixa lucratividade, caso a indústria em que esteja situada apresente atratividade ruim. Ensina ainda que tanto a atratividade da indústria quanto a posição competitiva da empresa são questões dinâmicas e, portanto, sujeitas a modificações em suas posições, podendo ser influenciadas pelas estruturas organizacionais e modelos de gestão adotados.

Os ensinamentos de Porter (1989) facilitam o posicionamento deste trabalho. A discussão ficaria limitada, se esta pesquisa focasse apenas as técnicas que envolvem as atividades produtivas e mercadológicas das organizações estudadas como fonte de definição de vantagem competitiva. Por outro lado, ao se analisar as estruturas organizacionais, que definem os estilos de gestão e ao correlacioná-las a uma visão estratégica da organização, será possível, pelo menos, numa visão macro, dizer se tais organizações perseguem a obtenção de alguma vantagem competitiva no mercado em que atuam.

### 3.3 AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

Ao analisar a natureza da concorrência, Porter (1989) propôs o modelo que se forma por cinco forças competitivas. Segundo este autor, toda e qualquer indústria, seja ela de âmbito local ou internacional, que produza um produto ou serviço, sofre a ação de cinco forças competitivas, sendo elas: a entrada de novos competidores, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes já estabelecidos.



**Figura 2** – Forças que dirigem a concorrência na indústria  
 Fonte: Porter (2004, p. 04)

Como este trabalho se propôs analisar os processos de gestão de empresas do setor sucroalcooleiro, identificando e discutindo as estratégias funcionais adotadas pelas empresas objeto deste estudo, não poderia deixar de permear nas discussões as atividades de gestão do setor com foco na concorrência, como postula Porter (1989). Afinal o setor está em expansão e, naturalmente, está exposto à competição de produtos substitutos, nos mercados locais e globais, além da pressão exercida pelos competidores estabelecidos, fornecedores, clientes e potenciais novos entrantes.

### 3.3.1 A ameaça de entrada de novos competidores

Como primeira força do modelo de Porter, a entrada de novos competidores, o autor esclarece:

A ameaça de entrada em uma indústria depende das *barreiras de entrada* existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva; a ameaça de entrada é pequena (PORTER, 2004, p.07)

Porter (2004) ainda referencia a existência de seis fontes responsáveis por barreiras de entrada, que são: as economias de escala, a diferenciação do produto, a necessidade de capital, os custos de mudança, o acesso aos canais de distribuição, e as desvantagens de custo independentes de escala. Para cada uma dessas fontes, o autor faz considerações significativas que, na sua visão, contribuem de modo direto para o que ele denomina como barreiras de entrada.

Ghemawat (2007) assevera, na defesa daquela idéia, ao afirmar que o modelo de análise para definir estratégias empresariais *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT), não foi capaz de definir com clareza as competências estratégicas ou competitivas da organização.

Acredita-se, então, que tal discussão entre a visão de autores não se esgotará facilmente, afinal, a partir do momento em que a organização, de alguma forma, ao analisar aquelas forças, cria estratégias para se proteger dos impactos ou para maximizar as oportunidades oferecidas pelo mercado, está, sim, ingerindo naquelas forças ou influenciando no ambiente.

#### 3.3.1.1 Barreiras de entrada aos novos competidores

Para Porter (2004), as economias de escala caracterizam-se pelos declínios existentes no custo de um produto durante as operações que envolvem seu processo de produção. Lidar com economias de escala exige, portanto, um grande esforço de novos entrantes no sentido de que estes optem, ora por ingressarem no mercado em larga escala, ora por submeterem-se a uma desvantagem pelo custo. Ambas as escolhas possuem, por suas essências, desvantagens evidentes.

Em relação ao risco da entrada de novos concorrentes, Ghemawat (2007) ressalta que podem existir grandes diferenças entre as barreiras que podem ser construídas por indústrias de grupos estratégicos diferentes, orientadas para negócios diferentes, dentro do mesmo setor. Nesse sentido, a indústria sucroalcooleira não deve se conformar por diferenças estratégicas ou de criação de barreiras muito significativas no que se refere à produção, à proteção à marca ou ao volume de capital. Mas podem aparecer diferenças significativas nas estratégias de

distribuição, de marketing, todas derivadas da estrutura organizacional, além composição societária e principalmente, pelas diferenças nos processos de gestão.

Cabe ao estudo levantar como se posicionam as indústrias estudadas em relação à construção e à gestão das barreiras de entradas via economia de escala de acordo com os processos de gestão adotados.

Porter (2004) afirma ainda, em relação à diferenciação do produto que ele identifica também como uma das fontes responsáveis por barreiras de entrada, que o fato de uma marca existir há tempos no mercado, tendo esta a fidelidade dos seus clientes em função de suas peculiaridades, exige altos investimentos de empresas entrantes pela divisão desse mesmo mercado consumidor.

A princípio, parece que a diferenciação é uma barreira consistente para o mercado internacional, isto é, para as empresas globais, já que, no Brasil, as empresas concorrem com produtos similares e derivados da mesma matéria prima, a cana-de-açúcar. Infere-se que a diferenciação do produto no setor, no Brasil, não deve ser uma barreira consistente. Entretanto, a marca do produto brasileiro, no mercado internacional, por uma série de razões técnicas, pode constituir-se em barreira para concorrentes que dominam outras tecnologias e outras fontes de matérias-primas. A gestão de processos e de políticas que permitam à organização apresentar fatores diferentes que maximizam a sua competitividade é, sem dúvidas, uma atividade de valor.

O autor acima citado referencia a demanda de capital como uma barreira de entrada porque, segundo ele, o volume requerido deste recurso pode determinar ou decidir a entrada de novos atores. É sabido que o setor caracteriza-se por demandar volumes relativamente consideráveis de capital financeiro para o estabelecimento de novas plantas. Contudo, até que ponto esses volumes se constituem em barreiras, principalmente, para grupos estrangeiros capitalizados, é uma questão em aberto.

Outra barreira de entrada citada pelo mesmo autor que merece destaque são os custos de mudança decorrentes da substituição, pelo cliente, de um determinado produto por outro similar, mas com características ou propriedades diferentes. Custos esses que vão, desde uma possível readaptação de máquinas e equipamentos até o retreinamento de funcionários no uso

do novo produto. Não nos parece que possa haver algum custo de mudança em relação aos produtos da indústria sucroalcooleira no Brasil, uma vez que são produtos muito padronizados, típicos de uma indústria de *commodity*.

O acesso aos canais de distribuição, também considerados pelo autor como potenciais barreiras de entrada, refere-se às facilidades ou às dificuldades encontradas na negociação, desenvolvimento ou criação de tais canais. O modelo de distribuição do álcool e do açúcar, no mercado brasileiro parece não se constituir em fator de diferenciação para nenhuma empresa do setor em particular. Isso porque, aparentemente, todas utilizam a mesma estrutura de distribuição, fazendo com que seus produtos alcancem o mercado em condições isonômicas. Contudo, em relação ao mercado externo, especialmente no caso do açúcar, os canais de distribuição podem, sim, constituir-se em vantagem competitiva para uma ou mais empresas do setor.

Como última abordagem em relação às barreiras de entrada, Porter (2004) traz à tona a discussão do que ele chama de desvantagens de custo independentes de escala. Nesse contexto ele chama a atenção para as dificuldades existentes para novas entrantes ao se depararem com empresas que possuam tecnologia patenteada do produto, pois nesse caso não haveria muito o que ser feito. O fácil acesso de empresas já estabelecidas para a compra de insumos bem como sua localização e possíveis subsídios oferecidos pelo governo, assim como a experiência dessas empresas, caracterizam-se como situações desfavoráveis encontradas pelas potenciais entrantes o que acabaria por comprometer seus resultados.

Há, portanto, da parte do pesquisador, o interesse em saber das empresas pesquisadas se alguma delas desfruta de um benefício dessa natureza, tais como patentes, acesso privilegiado a matérias-primas/insumos ou subsídios governamentais. Por óbvio, pode-se esperar que o acesso diferenciado a insumos, fruto de negociações mais efetivas, pode sim ser um fator de ganho de vantagem nos custos para uma ou outra empresa.

Além das seis fontes principais de barreiras de entrada já citadas, o autor acrescenta ainda uma sétima que é a política governamental. Para Porter (2004), o governo também pode atuar como uma barreira de entrada limitando ou até mesmo impedindo a entrada a determinadas indústrias através de certos instrumentos como licenças de funcionamento e acesso a matérias-primas ou licenças. Entretanto, no Brasil, sabe-se que, desde fins da década

de 1990, o governo não subsidia mais diretamente o setor. Todavia, pode haver algum tipo de subsídio indireto, através de mecanismos como financiamentos a juros abaixo de mercado, flexibilização das leis ambientais, benefícios tributários, e outros. Podendo isso ocorrer em qualquer um dos três níveis de governo.

### **3.3.2 A ameaça pela rivalidade entre concorrentes existentes**

Porter (2004) ensina que a rivalidade entre concorrentes existentes, decorre do enfrentamento entre eles ao disputarem o mesmo mercado. Isso se acentua nos momentos em que os concorrentes se sentem pressionados ou quando estes percebem a existência de oportunidades cuja finalidade é melhorar suas posições no mercado. No entanto, é preciso atentar-se para a realidade existente, uma vez que uma das medidas comuns adotadas por organizações que disputam o mesmo mercado é a concorrência pelo preço, podendo facilmente ser imitada, gerando por consequência uma diminuição de receita para ambas as empresas envolvidas.

O que se observa atualmente é que as empresas sucroalcooleiras estão fazendo incursões nas diversas regiões do Brasil. E isso pode pressionar a rivalidade na indústria. O sistema de arrendamento ou aquisição de terras e o envolvimento dos fornecedores da matéria-prima são processos de gestão que podem fazer a diferença no sentido de diminuir ou aumentar a rivalidade dos concorrentes.

Ghemawat (2007) faz uma análise detalhada e abrangente das cinco forças competitivas defendidas por Porter. Ao comentar que existem vários tipos de determinantes estruturais da rivalidade entre concorrentes, cuja visão, é a mais óbvia das cinco forças, afirma que uma maior concentração do setor diminui a rivalidade entre os concorrentes. Certamente o autor refere-se ao risco de acordo estratégico entre as empresas de um setor muito concentrado nos moldes do que se conhece como “conluio tácito”.

No caso específico da indústria sucroalcooleira, com 358 unidades atualmente em produção, segundo a CNA, e para uma produção de 22.478.949 mil litros de etanol (hidratado e anidro) e 30.760.165 toneladas de açúcar, na safra 2007/2008, segundo dados da UNICA, não parece haver, na opinião do pesquisador, indícios de concentração que favoreça a

formação de conluio tácito, isso porque a produção parece estar bem distribuída e pulverizada entre muitas empresas.

### **3.3.3 A ameaça dos produtos substitutos**

A existência ou entrada de produtos substitutos também apresenta-se como ameaça para as empresas atuantes no mercado, haja vista que os produtos substitutos, quando representam alternativas de preço-desempenho, pressionam a concorrência. Segundo Porter (2004, p.24), maior pressão sobrepor-se-á sobre os lucros das empresas não fabricantes de substitutos. Isso ocorre porque “... os substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, como também reduzem as fontes de riqueza que uma indústria pode obter em tempos de prosperidade” (PORTER, 2004, p.24).

Ghemawat (2007) afirma que os substitutos representam ameaça à lucratividade em determinado setor em função da relação preço/desempenho percebida pelos clientes, em relação aos produtos ou serviços aos quais demandam. O setor tem obtido conquistas substanciais para minimizar os efeitos e as diferenças desta relação, através de pesquisas que indicam que as características dos produtos e a preocupação mundial em relação ao meio ambiente já são agregados de valor aos produtos do setor. Sem se contrapor a Porter, Ghemawat agrega preocupações com o resultado da relação preço/desempenho avaliada pelo mercado.

O preço e a redução da disponibilidade mundial de produtos substitutos, como é o caso do petróleo, é uma grande vantagem para as empresas sucroalcooleiras. A gestão desta variável pode ser uma arma poderosa.

### **3.3.4 A ameaça dos compradores**

Os compradores, quando muito concentrados e organizados, podem também ameaçar a competitividade e a lucratividade da empresa, ao pressionar por vantagens como preços menores, melhor qualidade e prazos maiores.



Porter (2004, p. 26) ensina que:

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria. O poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de certas características quanto à sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com seus negócios totais.

Ghemawat (2007) leciona que o tamanho e a concentração dos clientes são os componentes mais importantes na determinação do poder do comprador. No caso, o setor em estudo, em tese parece ter conseguido uma posição de relativo conforto. A cada dia parece pulverizar-se e ampliar-se mais a base de consumidores, cada vez mais convencidos dos atributos e vantagens relacionadas aos produtos dessa indústria. Os produtores contam com parceiros de grandes aliados, como a indústria automobilística, os governos e a sociedade como um todo. Esses fatores podem minimizar o poder de barganha dos compradores dos produtos da indústria sucroalcooleira.

### **3.3.5 A ameaça dos fornecedores**

Os fornecedores, enquanto *stakeholders* de uma organização, tendem a compartilhar uma visão de parceria com seus clientes. Porter (2004), no entanto, faz uma abordagem suscitando as possibilidades existentes caso o inverso desta situação ocorra. Para esse autor, quando os fornecedores são detentores do poder, podem elevar o preço dos seus produtos ou diminuir a qualidade deles de acordo com as suas próprias necessidades. Assim, são atenuantes, na detenção de poder, fornecedores que possuem as mesmas características dos grupos compradores, compartilhando a mesma visão de parceria daqueles, pois, a análise destas duas forças reflete apenas diferentes nuances a partir de diferentes posições.

Um dos grandes desafios da indústria em estudo é o fornecedor. As estratégias são as mais variadas para contrapor a esta força. Há indústrias que investem no arrendamento de terras, outras na aquisição e até na compra pura e simples da principal matéria prima, a cana-de-açúcar. As dificuldades compreendem, desde o alto volume de investimentos necessários, passando pelas dificuldades da logística, até o aspecto de produtividade.

Ao afirmar que as forças do comprador e do fornecedor se igualam pela sua natureza, Ghemawat (2007) deduz que esta também está baseada no tamanho relativo e na concentração de fornecedores e no grau de diferenciação dos insumos fornecidos. Na verdade, por depender de grandes áreas para o cultivo da cana, o fornecedor da indústria sucroalcooleira caracteriza-se pela concentração, fato que dificulta a negociação.

As empresas sucroalcooleiras parecem cuidar de forma estratégica daquela variável. As investidas que fazem na compra de propriedades rurais nas regiões em que se assentam; ou, a formação de parcerias, via arrendamento de terras, para garantir a produção e minimizar custos, caracteriza uma gestão que, de certa forma, minimiza o poder de barganha dos fornecedores de sua principal matéria-prima.

Ainda segundo Porter (1989), a vitalidade conjunta destas cinco forças competitivas determina a capacidade das empresas em uma determinada indústria para obter, em média, taxas de retorno sobre os investimentos acima do custo de capital. Essa vitalidade varia de indústria para indústria, modificando-se com a evolução dessa indústria. O resultado final é que as indústrias diferem umas das outras em relação à rentabilidade inerente. É, em outras palavras, resultado direto dos processos de gestão.

Infere-se daí que a intensidade da competição dentro de qualquer indústria é determinada pela pressão exercida, de forma associada, pelas citadas cinco forças atuando no âmbito do meio ambiente da empresa. Ocorre que, quando os gestores percebem a amplitude das ameaças representadas por essas forças, agindo em conjunto ou isoladamente e desenvolvem a tempo estratégias adequadas para afastar tais ameaças e/ou criar oportunidades em relação a elas, coloca desta maneira a empresa em uma virtual posição de vantagem competitiva. O contrário pode acontecer em função de um posicionamento reativo por parte de seus dirigentes. Na acepção do autor deste trabalho, é a estrutura organizacional que, ao determinar o estilo da gestão, consegue convergir a formação de todas aquelas barreiras.

Ainda segundo Porter (1989), a vitalidade conjunta destas cinco forças competitivas determina a capacidade das empresas em uma determinada indústria para obter, em média, taxas de retorno sobre os investimentos acima do custo de capital. Essa vitalidade varia de indústria para indústria, modificando-se com a evolução dessa indústria. O resultado final é

que as indústrias diferem umas das outras em relação à rentabilidade inerente. É, em outras palavras, resultado direto dos processos de gestão.

Porter, em artigo para a Harvard Business Review, de Janeiro de 2008, alerta que a configuração das cinco forças competitivas diferem na indústria. Como exemplo, cita o mercado de aeronaves comerciais no qual a rivalidade entre os dois principais fabricantes é intensa e o poder de barganha das companhias aéreas na compra de aeronaves é forte. Por outro lado, a ameaça de novos entrantes, de substitutos e o poder dos fornecedores são mais benignos.

Porter (2008, p. 80) complementa: “A força ou forças competitivas mais fortes determinam a lucratividade de uma indústria e tornam-se o fator mais importante para a formulação da estratégia”.

### 3.4 ESTRATÉGIAS DE VANTAGENS COMPETITIVAS

Para fazer frente às forças competitivas de Porter, é preciso que as organizações desenvolvam estratégias adequadas que anulem ou afastem as ameaças representadas por elas. Porter (1989) apresenta uma referência para as estratégias que podem ser usadas para neutralizar a ação das cinco forças. Segundo o autor, a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia adotada e assim é sustentada a noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas. Depreende-se que toda estratégia está diretamente ligada ao estilo de gestão.

Para uma empresa obter uma vantagem competitiva, ela tem necessariamente que fazer sua escolha. Isto é, deverá optar entre *modus operandis* muitas vezes excludentes entre si. Para Porter (1989), uma receita certa para a mediocridade estratégica é exatamente tentar ser tudo para todos o que certamente leva a um desempenho abaixo da média da indústria e, neste caso, significa que a empresa, na verdade, não dispõe de nenhuma vantagem competitiva.

### 3.4.1 A estratégia na gestão dos negócios

Ghemawat (2007, p.23) assemelha-se mais cético quanto à eficiência dos planejamentos de longo prazo ou estratégicos e não menos matemático. Defensor fiel do modelo baseado no chamado planejamento de portfólio, baseado na matriz do crescimento compartilhado do Boston Consulting Group (BCG), o autor corrobora a ideia de Bruce Henderson de que “... com a curva de experiência, a estabilidade das relações competitivas deveria ser previsível, o valor de participação de mercado calculável [e] os efeitos da taxa de crescimento [igualmente] mensuráveis”.

Para Ghemawat (2007), a curva da experiência nas estratégias de liderança pelo custo é mais eficaz do que simplesmente a análise das forças de mercado uma vez que o declínio relativo dos custos dá-se em função da economia de escala, da aprendizagem organizacional e da inovação tecnológica. Tudo isso nos faz inferir que sua ideia é a fixação da vantagem competitiva baseada nas conformações atuais da empresa.

A princípio não seria surpresa encontrar, nas indústrias de *commodities*, como é o caso das empresas, objeto deste estudo, algumas que adotem ações estratégicas fundadas na curva da experiência, na aprendizagem organizacional e na inovação tecnológica buscando a liderança pelos custos totais. É sintomática a iniciativa de análise e planejamento do portfólio de negócios em tais casos.

Pode-se também inferir que a vantagem competitiva está condicionada ao estilo de gestão. Porter (1989), então, propõe o que ele chamou de “três estratégias genéricas”, ou seja, as três estratégias básicas que podem ser adotadas por qualquer empresa no âmbito de sua indústria, para enfrentar as cinco forças competitivas e, então, superar a concorrência. As três estratégias genéricas propostas por Porter são: liderança de custo, diferenciação e enfoque. Todas, evidentemente, dependem das diretrizes organizacionais que são definidas e realizadas de acordo com o processo de gestão.

#### 3.4.1.1 Liderança de custo

A estrutura de custos de uma empresa pode ser seu cadafalso, levando-a a uma situação de baixa rentabilidade e conseqüentemente baixo poder de competição. Contudo, esta mesma estrutura pode ser uma arma poderosa no confronto com os competidores à medida

que permite à empresa, com baixos custos, praticar preços menores e assim ganhar *market share* sem sacrificar sua lucratividade. Às vezes até mesmo apresentando margens de lucro e rentabilidade mais saudáveis do que as dos concorrentes.

As incursões sobre as características do setor sucroalcooleiro mostram, no momento, evidências de que o mesmo é competitivo. Entretanto, para uma empresa praticar uma estratégia de liderança no custo, são necessárias medidas corajosas e, às vezes de alto risco, além de características próprias de sua indústria. Na indústria de commodities, por exemplo, dentre as quais se situa o setor sucroalcooleiro, especialmente na produção de etanol, a gestão dos recursos em tais empresas, principalmente com foco nos custos, não deve ser fácil em função de suas peculiaridades.

Porter (1989, p. 11) afirma que “as fontes de vantagem de custo variam e dependem da estrutura da indústria. Elas podem incluir a busca de economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias primas e a outros fatores”. No que se refere à última variável, a gestão das indústrias sucroalcooleiras parece ser bastante focada, pois suas políticas priorizam o acesso mais fácil à principal matéria-prima. Para se obter a liderança no custo como vantagem competitiva, a empresa deve adotar uma série de medidas e ações gerenciais que possam realmente diferenciá-la de seus concorrentes em relação aos custos relativos e absolutos (PORTER, 1989).

A defesa de Porter (1989) espelha interessante os grandes investimentos feitos pela indústria em estudo nos fatores produtivos como em instalações e outros. A gestão dos custos pela experiência é algo que precisa ser clarificada para avaliar sua preocupação com os custos, inclusive no que se refere à Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos e Processos. Outra questão intrigante diz respeito aos canais de distribuição de tais indústrias, sobre os quais não se sabe muito, como elemento na minimização de custos.

De certa forma, a gestão de tais indústrias sinaliza que se preocupa muito em se defender de qualquer movimento que pudesse proporcionar aumento no preço da matéria-prima que consomem. Em síntese, o setor ao que nos assemelha procura maiores retornos, via redução de custos; busca vantagem contra o concorrente, via custo, preços e lucratividade; defendem-se dos compradores poderosos na hora de flexibilizar preços; perseguem as economias de escala criando barreiras de entradas para novos concorrentes, e; procuram

posicionar-se contra as pressões dos produtos substitutos, via custos. Em tese, tudo isso pode estar relacionado com os processos diretivos adotados.

O perigo do tamanho é enfatizado por Barney (1996, p. 189), que canaliza esforços, no sentido de discutir as principais fontes de deseconomias de escala. Para o autor as fontes são: (a) limites físicos para o tamanho ideal; (b) deseconomias gerenciais; (c) motivação de empregados, e; (d) distância dos mercados fornecedores. O primeiro cuidado, portanto, diz respeito à relatividade da afirmativa de que quanto maior melhor para provocar economias de custos.

Ainda sobre o paradoxo do tamanho, Barney (1996) defende a deseconomia provocada pelo crescimento da estrutura gerencial exigida por um crescimento. É evidente que o crescimento exige a especialização das equipes. Para Barney (1996), esse fator pode automatizar tanto a equipe que irá provocar a desmotivação de seus membros redundando em deseconomias via redução da produtividade.

Barney (1996) aborda também as influências das distâncias entre a empresa, seus clientes e seus fornecedores. As deseconomias surgem para as empresas que não levam em conta os custos inerentes a tais logísticas.

Barney (1996, p. 188) vincula a vantagem ou economias em custos ao volume de produção e à existência de máquinas especializadas. Da mesma forma, o autor vincula o volume de produção à especialização dos empregados ao concordar com Scherer (1980) e aos custos administrativos. Apesar de tudo parecer tão óbvio, a abordagem do autor comprova a necessidade e importância de se analisar as economias provocadas em todas as fases produtivas até se concluir sobre o perigo e as evidências das deseconomias.

Na análise de custos, como ferramenta para avaliar as diferenças competitivas, Ghemawat (2007) também é defensor da desagregação dos negócios, como forma de precisar tal análise, diante do declínio da popularidade da curva da experiência, como instrumento para a mesma finalidade. O autor ressalta as características do modelo exigindo maior atenção também para os critérios de rateio de tais custos entre os negócios. O autor deste trabalho não concorda literalmente com a prática de rateio de custos (é menos cético em relação às

despesas operacionais) embora imagine que no setor pesquisado exista tal prática. Entretanto, não contesta verdades defendidas pelo autor.

“A desagregação dos negócios em componentes foi, em parte, motivada pelas primeiras tentativas para “corrigir” a curva de experiência, de maneira a lidar com os preços reais sempre crescentes de inúmeras matérias-primas na década de 1970” (GHEMAWAT, 2007, p. 63).

Da mesma forma, Barney (1996, p. 186) defende o ponto de vista de outros autores citados neste trabalho que é medir as economias feitas nos vários processos, separadamente, não no custo total da empresa. Para o autor, a vantagem existe quando ocorrer economias significativas de escala nas várias escalas produtivas.

Pode-se inferir assim que o setor procura, através de uma posição de baixo custo, proteger-se contra os impactos negativos de todas as cinco forças competitivas, porque a negociação só pode continuar a erodir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados; e, porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas

Barney (1996, p. 185) oferece um conceito mais específico para definir uma estratégia de liderança pelo custo, usando, como elemento indicativo, o “custo econômico”. Para o autor, a vantagem aparece quando os custos econômicos são reduzidos para ficar aquém dos custos de todos os competidores.

Barney (1996, p. 186) vincula a vantagem de custos a um volume de produção considerado como ótimo. Tais economias ocorrem quando a relação entre o volume de produção e o custo médio por unidade produzida se sustenta e se a empresa possui o maior volume de produção, mas não o maior nível ideal, ou seja, o nível ótimo maior.

#### 3.4.1.2 Diferenciação

A segunda estratégia genérica de Porter (1989) é a que ele chamou de diferenciação. Diferenciando seu produto dos demais competidores, a empresa pode levá-lo a uma maior aceitação e fidelidade dos clientes, permitindo à empresa obter maiores margens e consequentemente melhores resultados que a concorrência.

Talvez não seja o foco das indústrias sucroalcooleiras e por isso é preciso conhecer se existem peculiaridades que podem diferenciar os produtos ou serviços que oferecem. Os meios para a diferenciação são peculiares a cada indústria. A diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual ele é vendido, no método de marketing e na grande variedade de outros fatores (PORTER, 1989, p. 12).

Para o autor, a estratégia da diferenciação, se obtida, também cria para a empresa barreiras de entrada para novos competidores, uma vez que dificulta para o concorrente superar a fidelidade dos consumidores. Também esta estratégia, ao produzir margens mais altas, ameniza a ameaça do poder dos fornecedores e compradores por faltar a estes alternativas comparáveis, sendo, assim, menos sensíveis aos preços. A mesma estratégia permite ainda uma defesa contra produtos substitutos devido à lealdade dos clientes.

A princípio, não há como contestar a visão de Ghemawat (2007) sobre o dilema custos versus diferenciação para definição de estratégias do setor sucroalcooleiro ao analisar o possível caráter excludente entre os dois. O autor coloca que, em alguns setores, como o de *commodities*, por exemplo, não existe possibilidade de a empresa adotar estratégias de foco ou diferenciação, sendo a questão limitada unicamente a custos. Por outro lado, em alguns setores, devido às características do comprador e do produto, o custo tem pouca importância relativa. É possível que o setor estudado adote duas estratégias ao mesmo tempo, não focando apenas nos custos. Embora se trate de um setor de *commodities*, é possível, por exemplo, focar clientes internacionais que, aliás, podem, por questões de tecnologias, exigir padrões diferentes para os mesmos produtos ofertados no mercado interno.

Barney (1996) faz uma incursão interessante na discussão sobre a diferenciação como vantagem competitiva a exemplo de muitos autores que discutem a qualidade percebida como variável de decisão de compra. Para o autor, essa vantagem é aparente quando a empresa consegue aumentar o valor percebido pelo cliente nos produtos e serviços oferecidos. (BARNEY, 1996 *apud* PORTER, 1980) relata que uma empresa pode diferenciar os seus produtos através de: (a) características do produto; (b) conexões entre funcionalidades; (c) momento; (d) localização; (e) mix de produtos; (f) conexões com as empresas, e; (g) reputação. O importante é salientar que a vantagem surge quando o consumidor consegue perceber todos esses atributos nos produtos ou serviços que demanda.



Desta maneira, fica claro que a estratégia da diferenciação é talvez a mais procurada pela maioria das empresas no seio de suas indústrias, porém observando que nem sempre é fácil a elas conseguir se diferenciar pelo produto. A indústria de commodities é o maior exemplo de uma indústria com imensas dificuldades de diferenciação. O estudo poderá eliminar dúvidas a respeito da gestão das indústrias sucroalcooleiras com foco na diferenciação.

#### 3.4.1.3 Enfoque

A terceira estratégia genérica proposta por Porter (1989) é a de enfoque que consiste em uma empresa buscar um nicho específico para se estabelecer. Podendo ser esse nicho um determinado grupo de clientes, um segmento de linhas de produtos ou um mercado geográfico em particular. Ao contrário das estratégias de baixo custo e de diferenciação que buscam atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, o enfoque busca atender bem a um alvo específico e as políticas funcionais são desenvolvidas levando esse fator em conta.

É um recurso tipicamente de estratégia de gestão porque, segundo Porter (1989, p. 13), é baseado na escolha de um ambiente competitivo e estreito de uma indústria. Não nos parece afeto á indústria sucroalcooleira que teoricamente não possui foco específico para atendimento. Outra questão aparente é que essas indústrias buscam vantagem competitiva geral, fato que talvez as afastem de uma gestão centrada no enfoque.

Uma observação importante colocada pelo autor é de que a estratégia de enfoque limita a parcela total de mercado que poderia ser atingida pela empresa e que esta também envolve alguns *trade-offs* entre a rentabilidade e o volume de vendas. Também como na estratégia de diferenciação, ela pode ou não envolver um *trade-off* em relação ao custo global. Não parece ser um modelo de gestão, de políticas e de processos perseguido pelas empresas do setor estudado.

#### 3.4.1.4 Os riscos da posição de meio-termo

Finalmente, Porter (1989), também chama a atenção para o risco da posição de meio-termo, isto é, a empresa tenta adotar ao mesmo tempo as estratégias de baixo custo e de

diferenciação. Neste caso, a empresa estará numa posição quase certa de baixa rentabilidade e, numa situação assim, a empresa ou perde clientes de grandes volumes e que exigem preços baixos, ou deve desistir dos lucros para se colocar fora do alcance das empresas de baixo custo. Ela também perde negócios com altas margens para empresas que enfocam metas de altas margens ou que atingiram uma condição de diferenciação global. Pelas ponderações anteriores, salvo resultado contrário, demonstrado pela pesquisa, não se vislumbra a princípio que as indústrias do setor se posicionem nesse meio-termo no que se refere a suas estratégias competitivas.

### **3.4.2 A visão baseada em recursos - rbv**

Sabe-se que os recursos de uma empresa são, para ela, quase sempre de valor estratégico, sejam eles de tipo financeiro, econômico, cultural ou organizacional. Esses recursos podem ser ainda caracterizados como ativos tangíveis ou intangíveis, conforme tenham eles valores facilmente mensuráveis ou não. O valor estratégico de uma patente ou de uma marca, por exemplo, pode ir bem além do valor econômico a elas atribuído. Por exemplo, o valor de uma fonte para uma empresa de engarrafamento de água mineral, principalmente, se essa fonte for de fácil extração, alta pureza e localizada próxima ao principal mercado consumidor e não existindo outra semelhante em suas cercanias, pode ser absoluto em termos estratégicos ao dar à empresa uma vantagem estratégica difícil de ser equiparada pela concorrência.

Assim, os recursos de uma empresa podem e devem ser utilizados na construção de estratégias que levem à obtenção de alguma vantagem competitiva no âmbito da indústria. Muitas vezes o desafio está em se obter ou construir esses recursos de forma a colocar a empresa em posição singular em relação aos seus competidores.

Collis e Montgomery (1995), ao analisarem a importância estratégica dos recursos internos de uma empresa, relacionados ao seu ambiente externo, propuseram o modelo de gestão estratégica ao que chamaram de Visão Baseada em Recursos (RBV). Os autores definem RBV como sendo a “visão que combina a análise interna do fenômeno interno às companhias com a análise externa da indústria no ambiente competitivo” (COLLIS E MONTGOMERY, 1995, p. 118).

Desta forma, os recursos apropriados ou adquiridos pela empresa ao longo do tempo devem ser vistos não apenas como geradores de caixa ou base para a obtenção de resultados a curto prazo. Acima disso, devem ser enxergados e analisados como potenciais fontes de diferenciação e de vantagem competitiva.

Para Collis e Montgomery (1995, p. 120), “vantagem competitiva, seja lá o que for sua fonte, em última instância, pode ser atribuída à propriedade de um recurso valioso que permite à companhia desempenhar atividades melhor ou mais barato do que os competidores”.

Os autores acima mencionados alertam para o fato de que não se deve avaliar os recursos de uma empresa de forma isolada, uma vez que seu valor é em função das forças de mercado, além disso, um mesmo recurso pode ter valores diferentes em indústrias diferentes ou em momentos diferentes.

Ao avaliar a questão da imitabilidade de estratégias baseadas em recursos, Collis e Montgomery (1995, p.120) afirmam: “se um recurso é inimitável, então, qualquer lucro que ele gere é mais provável de ser sustentável. Possuir um recurso que os competidores podem facilmente copiar gera somente valor temporário”.

Baseado no exposto, este trabalho buscará junto às empresas pesquisadas descobrir se alguma delas utiliza algum recurso estratégico na formulação de suas estratégias competitivas e se efetivamente tal recurso aporta à empresa alguma vantagem competitiva. Já mencionada antes, a questão da terra para o plantio da cana-de-açúcar tem se revestido de importância estratégica para a indústria, uma vez que é uma variável importante da planilha de custos e sua propriedade ou acesso a ela, pode ser determinante para o futuro da organização.

A descrição da metodologia usada no desenvolvimento do trabalho, apresentada no capítulo seguinte permite entender melhor a sua estrutura, escopo e objetivos.

### **3.4.3 A estratégia do oceano azul**

Kim e Mauborgne (2005) ao analisarem as diversas estratégias empregadas na busca da vantagem competitiva, propõem uma nova abordagem da questão ao provocarem o

potencial inovador das organizações, convidando-as a saírem das zonas de competição intensa e com potencial destrutivo, típicos dos negócios e estratégias tradicionais. Para os autores, a competição acirrada por clientes e mercados pode levar à commoditização de produtos e serviços, à guerra de preços e ao encolhimento das margens de lucro.

Kim e Mauborgne (2005) sugerem então, como saída das posições de competição intensa, a que eles chamam de oceanos vermelhos, a busca dos chamados oceanos azuis, constituídos por novos negócios ou novas visões ou maneiras para negócios antigos.

*A estratégia do oceano azul* desafia as empresas a transpor as barreiras do oceano vermelho da competição sangrenta, mediante a criação de espaços de mercado inexplorados que tornem a concorrência irrelevante. Em vez de retalhar a demanda existente – não raro em processo de encolhimento – e de copiar os concorrentes, a estratégia do oceano azul se concentra em aumentar a demanda e em romper as fronteiras da competição em curso. (KIM E MAUBORGNE, 2005, **Prefácio**)

Segundo Kim e Mauborgne (2005) a necessidade de se criar oceanos azuis se dá por vários fatores. Os avanços tecnológicos têm gerado aumentos substanciais na produtividade dos setores propiciando a oferta de um nível sem precedentes de produtos e serviços. Este fato, por conseguinte, faz com que em cada vez mais setores a oferta supere a demanda. A globalização por sua vez agrava a situação. Por outro lado, estatísticas apontam para reduções demográficas em muitos mercados desenvolvidos.

O estudo investigará ainda a possível busca, por parte das empresas estudadas, de abordagens estratégicas inovadoras que conduzam a negócios ou mercados inexplorados e originais.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são orientações ao pesquisador, para que possa desenvolver com segurança e propriedade o seu trabalho. Por outro lado, um trabalho não pode ficar atrelado a um único método ou técnica. Afinal, o problema e os objetivos é que definem os procedimentos.

O método utilizado foi o estudo de caso que, segundo Yin (2002) é uma estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas, quando não se podem manipular comportamentos relevantes. É literalmente a situação deste estudo que se limita a examinar situações e estruturas atuais das empresas do setor sucroalcooleiro, sem manipular nada relacionado com as situações levantadas. Yin (2002) complementa que um estudo de caso investiga empiricamente um fenômeno atual, contextualizado, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Este trabalho é, portanto, um estudo de um fenômeno contemporâneo que é a competitividade das empresas do setor sucroalcooleiro, fato que não está claramente definido quando se atribui à gestão um fator de competição.

SELLTIZ, JAHODA, DEUTCH et al (1974) ensinam-nos que existem basicamente três tipos de estudos: exploratórios, descritivos e explicativos. **Os exploratórios** visam à familiarização com o fenômeno ou a uma nova compreensão dele, geralmente para poderem formular de forma mais precisa um problema ou criar novas hipóteses. Para o autor os estudos **descritivos** têm como objetivo primordial a descrição de características de uma determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Por fim, os estudos **explicativos** objetivam verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis. Esses mesmos autores chamam a atenção para o fato de, na prática, não ser fácil separar, com clareza, os vários tipos de estudos. GIL (1996) corrobora tais conceitos ao afirmar que algumas pesquisas, embora definidas como descritivas em razão de seus objetivos, acabam servindo para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias. GIL (1996) completa, dizendo que as pesquisas descritivas, juntamente com as exploratórias, são as mais utilizadas pelos pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.

Assim, o presente trabalho pode ser classificado como uma pesquisa **qualitativa-descritiva** uma vez que o escopo é levantar e analisar as estruturas organizacionais e os respectivos processos de gestão das empresas matrizes, permitindo assim descrever as suas características diretas como atividades de valor dentro da cadeia que forma ou gera alguma vantagem competitiva. O pressuposto é que os processos de gestão, decorrentes da estrutura organizacional, determinam atividades de valor para a competitividade das empresas.

A metodologia que permitiu a execução dos objetivos do trabalho em sua primeira fase concentrou-se em pesquisas bibliográficas sobre os modelos de gestão, sua caracterização e sobre as vantagens competitivas derivadas dos processos de gestão inerentes a cada modelo.

A segunda fase deu-se por abordagens **diretas e intensivas** junto a dirigentes e a gerentes das empresas pesquisadas através de um questionário de entrevista. Para Goode (1972), um questionário é um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários a fim de atingir os objetivos do projeto. Goode (1972, p.34) afirma que “construir questionários não é uma tarefa fácil e que aplicar tempo e esforço adequados para a construção do questionário é uma necessidade, um fator de diferenciação favorável”. Segundo Azevedo (1993), construir um bom questionário depende não só do conhecimento de técnicas, mas também de alguma experiência do pesquisador. Contudo, seguir um método de elaboração sem dúvida é essencial, pois identifica as etapas básicas envolvidas na construção de um instrumento eficaz.

As preocupações decorrentes dos ensinamentos daqueles autores sobre os cuidados com os instrumentos e com a perfeição nas abordagens configuraram outros agregados ao questionário, usados na pesquisa, como a técnica de entrevistas **semi-estruturadas, histórico oral, informal** e pela técnica de **gravações ou anotações**, junto a diretores daquelas organizações, permitindo enriquecer as informações com variáveis não previstas e acercar-se de certezas quanto às questões previamente estruturadas. As pesquisas ocorreram entre os dias 09/03/2009 a 18/04/2009 cujas entrevistas foram agendadas previamente com as organizações.

Usando de todos os instrumentos e aplicando as técnicas descritas, as abordagens constituíram-se por blocos de inteligência que permitiram: (a) caracterizar a organização; (b) descrever a estrutura organizacional; (c) descrever as características dos seus processos de

gestão com a finalidade de correlacioná-los com a estrutura organizacional, e; (d) avaliar a atuação das organizações junto ao setor e ao mercado com o objetivo de mensurar as suas forças competitivas. Todo esse arcabouço de informações permitiu construir correlações entre a estrutura organizacional e os processos de gestão, e destes, com a atuação da empresa junto ao mercado, derivando daí as características de competitividade de acordo com cada um dos modelos de gestão adotados pelas empresas pesquisadas.

#### 4.1 AS BASES DO ESTUDO

A estrutura organizacional pode ser expressa e analisada sob vários aspectos, dentre eles, os níveis hierárquicos, a cadeia de comando, a autonomia administrativa, departamentalização e o modelo de liderança e chefias. Todos esses aspectos ou variáveis estruturam-se ou operam em conformidade com um modelo de organização que pode estar associado ao modelo clássico de organização ou mecanicista, ou ao modelo organizacional das relações humanas. Assim, buscou-se entender, no contexto do presente trabalho, a importância ou relevância da estrutura organizacional na possível obtenção de vantagem competitiva associada ao modelo organizacional decorrente.

#### 4.2 INSTRUMENTO DAS PESQUISAS E AS ENTREVISTAS

Para desenvolver as pesquisas, a ferramenta utilizada foi um questionário caracterizado como um roteiro das entrevistas, semi-estruturado, composto de cinquenta e três questões, dividido em seis blocos, explorando as seguintes variáveis:

- A – Informações gerais sobre as empresas
- B – Dados sobre o porte das empresas
- C – Estrutura organizacional
- D – Modelos e processos de gestão
- E – Mercado e concorrência
- F – Estratégias – a busca da vantagem competitiva

As entrevistas foram realizadas com o objetivo de levantar informações que permitissem ao pesquisador identificar possíveis vantagens estratégicas advindas das estruturas organizacionais e dos modelos de gestão adotados pelas empresas-alvo.

#### **4.2.1 Realização das entrevistas e análise dos dados**

As entrevistas foram realizadas nos escritórios das próprias empresas, respondidas por executivos da alta administração e em horários pré-agendados. Tiveram, em média, a duração de três a quatro horas. Em duas empresas foram realizadas em duas etapas de mais ou menos duas horas e em dias diferentes. Em outras duas foram realizadas em um único dia, com intervalos de quinze minutos, mais ou menos, para descanso. O tempo para a realização de todas as entrevistas foi de quarenta e cinco dias, em razão das disponibilidades de agendas dos respondentes.

Uma vez realizadas todas as entrevistas, os dados foram extraídos dos questionários e tratados em quadros comparativos, para a devida interpretação e análise.

#### **4.3 AS EMPRESAS ESTUDADAS**

Fundamentada nos objetivos, a pesquisa desenvolveu-se nas empresas-alvo na busca de informações sobre as características e particularidades de empresas do setor sucroalcooleiro quanto à estrutura organizacional, aos modelos e processos de gestão, ao mercado e concorrência e ao posicionamento competitivo. Por esta direção, permeou as entrevistas abordando variáveis relacionadas com as características e objetivando definir o composto de cada uma daquelas empresas. Para preservar a identidade dos informantes e de suas respectivas organizações, as empresas entrevistadas foram retratadas como empresa A, empresa B, empresa C e empresa D.

##### **4.3.1 Estrutura e aspectos gerais das empresas-alvo**

Fez-se necessário caracterizar as empresas estudadas por variáveis que permitissem suas identificações no desenvolvimento das análises. O quadro 6 apresenta os dados gerais das empresas, constituídos por tipo jurídico, origem do capital, tempo de constituição da empresa, número de empregados e capacidade de produção. Na coluna um, encontra-se a relação dos dados considerados relevantes pelo pesquisador para a caracterização das empresas estudadas. As colunas de dois a cinco, marcam os dados por empresa pesquisada.



**Quadro 6 – Dados gerais das empresas pesquisadas**

| <b>Dados Gerais</b>                          | <b>Empr. A</b>   | <b>Empr. B</b>             | <b>Empr. C</b>             | <b>Empr. D</b>         |
|--|------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------|
| Natureza Jurídica                            | Soc. Limitada    | S.A. – Cap. Fec.           | S.A. – Cap. Fec.           | S.A. – Cap. Fec.       |
| Origem do Capital                            | Nacional         | Misto (Nac./Est.)          | Nacional                   | Nacional               |
| Sede   | Minas Gerais     | São Paulo                  | Alagoas                    | Minas Gerais           |
| Tempo de Fundação                            | Menos de 10 anos | Menos de 10 anos           | Mais de 50 anos            | 20 anos                |
| Nº de Empregados                             | 300              | 2.500                      | 2.800                      | 1.600                  |
| Capac. Produção<br>(process. cana-de-açúcar) | 90 mil ton/safra | 5 milhões ton/safra<br>(*) | 2 milhões ton/safra<br>(*) | 2 milhões<br>ton/safra |

Fonte: Dados obtidos nas questões de 4 a 10 do formulários de entrevistas.

\* Considerado apenas a produção das unidades do Triângulo Mineiro

Os dados que compõem o quadro e que foram discutidos ao longo deste trabalho derivam-se de pesquisas junto a quatro empresas do setor sucroalcooleiro, com plantas industriais na região do Triângulo Mineiro. Uma delas tem origem e *headquarter* no estado de São Paulo, uma no estado de Alagoas e duas na própria região do Triângulo Mineiro. Desta forma foi possível obter informações sobre empresas originárias e representativas dos dois principais e mais tradicionais polos sucroalcooleiros do país (São Paulo e Alagoas) e também de uma região em franco desenvolvimento dessa atividade que é o Triângulo Mineiro.

O trabalho busca, então, na diversidade de origem e histórias das empresas pesquisadas, a base para refletir a amplitude de características que compõem o universo da indústria sucroalcooleira no Brasil.

Para finalizar, cumpre ressaltar que o capítulo seguinte, através de análises dos resultados das pesquisas, poderá elucidar as principais características dos processos diretos das indústrias sucroalcooleiras assim como posicioná-los de acordo com a estrutura organizacional e com os estilos de gestão. Isso permitirá classificar e dimensionar as suas principais atividades empiricamente. Seus processos geram e formam uma cadeia de valor de acordo com as especificidades de cada estrutura e estilo. Por fim, será possível vislumbrar se os processos de gestão das empresas, objeto do estudo, criam vantagem competitiva para a empresa, no seu setor e nos mercados em que atuam.

## **5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

O presente capítulo apresenta a análise e a discussão dos dados da pesquisa, sob a ótica das características e particularidades encontradas nas empresas pesquisadas. A seção está estruturada em quatro subseções, a saber: a) análise da estrutura organizacional, em que são discutidas as variáveis que apontam os perfis do modelo organizacional encontrado nas empresas estudadas; b) modelos e processos de gestão que apresentam a forma como as empresas são administradas, suas principais políticas e filosofias de gestão; c) mercado e concorrência, que traz uma visão de como as empresas-alvo se posicionam no mercado e como elas enxergam as ameaças representadas pelas forças competitivas previstas no modelo de Porter e; d) vantagens competitivas, em que se analisa e discute os principais posicionamentos e estratégias competitivas das empresas-alvo.

O capítulo traz também, no final, a síntese dos principais resultados do trabalho que permitem a análise final das características organizacionais e de gestão das empresas pesquisadas sob a perspectiva do objetivo principal do estudo.

### **5.1 ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

As principais conclusões retiradas dos estudos, no que se refere à estrutura organizacional, indicam que ela exerce um papel relevante na forma como a empresa opera e conseqüentemente, no modo como essa mesma empresa se insere no mercado e no contexto de sua indústria em termos de capacidade competitiva.

No Quadro 7, apresentam-se as principais variáveis que caracterizam uma estrutura organizacional corporativa, suas características nas empresas pesquisadas e a correlação aparente com o modelo organizacional. Na coluna um, figuram as variáveis escolhidas pelo pesquisador como sendo aquelas relevantes na definição da estrutura organizacional. Na coluna 2, apresentam-se as características encontradas nas empresas pesquisadas, relativas às variáveis eleitas para a pesquisa. E, na coluna 3, constam os modelos organizacionais cujas características constantes da coluna 2, remetem à sua tendência.

**Quadro 7 – Características da estrutura organizacional das empresas estudadas**

| Variáveis                             | Características Encontradas   | Tendência do Modelo                              |
|---------------------------------------|---|--|
| <b>Níveis Hierárquicos</b>            | a) Uma empresa é estruturada em 3 níveis<br>b) Uma empresa é estruturada em 5 níveis<br>c) Duas empresas são estruturadas em 7 níveis   | Orgânico<br>Mecanicista<br>Mecanicista           |
| <b>Reportes dos CEO's</b>             | a) Em duas empresas o executivo principal reporta-se a um Conselho de Administração<br>b) Em uma empresa o executivo principal reporta-se diretamente aos acionistas.<br>c) Em uma empresa o executivo principal é também o principal acionista   | Orgânico<br>Neutro - Mec/Orgânico<br>Mecanicista |
| <b>Autonomia Administrativa</b>       | a) Três empresas adotam o modelo de unidades autônomas c/ planejamentos, orçamentos e metas próprias (centros de resultados)<br>b) Uma empresa <b>não</b> adota o modelo de centros de resultados com relativa autonomia de gestão.   | Orgânico<br>Mecanicista                          |
| <b>Departamentalização</b>            | a) Duas empresas adotam o modelo de departamentos bem definidos e estruturados de acordo com a atividade fim<br>b) Duas empresas adotam o modelo de estruturas híbridas entre a departamentalização e a matricial   | Mecanicista<br>Orgânico                          |
| <b>Modelo de Lideranças e Chefias</b> | a) Três empresas adotam o modelo no qual as lideranças e chefias são bem definidas, com atribuições e responsabilidades claras e conforme o organograma.<br>b) Uma empresa adota o modelo de lideranças bem definidas, contudo flexíveis em relação ao organograma e mutáveis conforme necessidades | Mecanicista<br>Orgânico                          |

**Fonte:** Dados obtidos nas questões de 12 a 16 do formulário de entrevistas.

### 5.1.1 Traços organizacionais mecanicistas nas empresas-alvo

Observa-se pelo quadro apresentado que, para todas as variáveis indicadoras do modelo organizacional, pesquisadas nas empresas estudadas, existem características com tendências ao modelo mecanicista alusivo à escola clássica organizacional. Por se tratar de empresas fabris e ainda produtoras de *commodities*, o pesquisador avalia que a presença de características do modelo clássico de organização não se faz surpreender. Todavia, a existência de tais características somente se justificaria dentro de uma perspectiva de alguma vantagem competitiva, cujo conhecimento é a razão deste estudo.

Em relação aos níveis hierárquicos, três empresas apresentaram estruturas com cinco ou mais níveis, o que as coloca como tendentes ao modelo clássico ou mecanicista de organização, em que são típicas as estruturas com muitos níveis hierárquicos. A concentração de poder na figura do principal dirigente da empresa pode também revelar uma estrutura mecanicista. Se esse dirigente principal, aqui chamado de Chief Executive Officer (CEO), for também o principal acionista, pode configurar, então, uma condição de forte concentração de

poder, uma vez que esse dirigente não está obrigado a responder diretamente a mais ninguém. Essa característica foi reportada por uma das empresas pesquisadas.

A autonomia administrativa, aqui entendida como a liberdade relativa para elaborar o próprio planejamento tático-operacional, administrar o próprio orçamento, propor metas, dentre outros, e estruturada na forma de centros de resultados ou negócios, é uma variável que pode conduzir ao entendimento do modelo organizacional adotado. Desta forma, apenas uma empresa pesquisada relatou não estar estruturada na forma de centros de resultados com os níveis de autonomia mencionados. Essa condição certamente aproxima essa empresa de um modelo de organização tendente ao mecanicista.

O estudo buscou conhecer os modelos de departamentalização adotados pelas empresas-alvo, uma vez que organizações com departamentos muito especializados, bem definidos e organizados sempre em função da atividade fim, aproximam-se das estruturas relacionadas ao modelo de organização mecanicista. A pesquisa constatou que duas das empresas pesquisadas adotam uma departamentalização nesses moldes e, segundo elas, suas estruturas são concebidas de tal modo por terem como foco, exclusivamente, suas atividades fins, não lhes sendo permitido extrapolar sua seara funcional.

Ao lado da departamentalização, o modelo de lideranças e chefias adotado por uma empresa pode também ser um indicativo do seu modelo organizacional. Se o modelo supõe lideranças e chefias bem definidas, com atribuições e responsabilidades claras e rígidas em relação ao organograma, o modelo organizacional pode também ser tendente ao mecanicismo. A pesquisa apontou três empresas, das quatro pesquisadas, que informaram um modelo de lideranças e chefias condizente com o descrito levando o pesquisador a inferir que, quanto a esta variável, essas três empresas conduzem ao modelo clássico de organização.

### **5.1.2 Traços organizacionais do tipo orgânico nas empresas-alvo**

Analogamente às características inerentes ao modelo organizacional de tipo mecanicista encontradas em todas as variáveis definidoras da estrutura organizacional nas empresas pesquisadas, também foram identificadas características típicas do modelo orgânico de organização, lastreado na escola de relações humanas.

Nota-se, no quadro, que uma empresa relatou operar com apenas três níveis hierárquicos. Essa condição induz o pesquisador a propor que, em uma estrutura com poucos níveis hierárquicos, existe um maior envolvimento e participação das pessoas nos assuntos e decisões corporativas. Também uma estrutura mais achatada pode facilitar a comunicação e o acesso das pessoas de posições inferiores à alta administração o que, na opinião do pesquisador, pode ser um fator motivacional e de engajamento. Essa condição, na visão do pesquisador, conduz essa empresa a um modelo de organização tendente ao orgânico. Duas empresas disseram que seus CEO's respondem a um Conselho de Administração o que, na visão do pesquisador, pode ser tendências a um modelo orgânico, uma vez que, nessa condição, o principal executivo não concentra todo o poder e deve reportar-se a uma instância superior, diluindo assim a concentração do seu poder.

A adoção de centros de resultados, com autonomia para a auto-gestão no âmbito de suas atividades, recursos, metas e objetivos, reforça em três das empresas pesquisadas as características do modelo orgânico quanto à variável autonomia administrativa.

Outra variável apresentada como de características tendentes ao modelo orgânico foi a departamentalização em duas das empresas pesquisadas. Essas empresas informaram adotar um modelo de estrutura em que onde as atividades são desenvolvidas em departamentos tradicionais, porém, em função de necessidades pontuais ou momentâneas. Por isso podem se converter em estruturas matriciais incorporando pessoas com competências e conhecimentos extra-departamento, para executar tarefas específicas. Como exemplo as empresas mencionaram a constituição de equipes ou grupos para tratamento e gestão de custos e questões relativas ao meio-ambiente.

E, por fim, quanto ao modelo de lideranças e chefias adotado, uma empresa apresenta-se como orgânica ao informar que suas lideranças e chefias, apesar de bem definidas e claras, são flexíveis em relação ao organograma e mutáveis em função de necessidades especiais ou projetos específicos. É interessante relatar a posição de uma das empresas pesquisadas quanto à variável “reportes dos CEO's”, onde essa empresa apresenta-se numa condição intermediária ou neutra em relação aos dois modelos analisados, o mecanicista e o orgânico. Nessa empresa, o executivo principal reporta-se diretamente aos acionistas, o que, na ótica do pesquisador, pode não constituir fator determinante nem para o modelo mecanicista e nem para o orgânico. Tal afirmativa é razoável, tendo em vista que os acionistas podem conceder

plena autonomia ao executivo, nos moldes de um conselho de administração, como também, na condição de proprietários, podem ser centralizadores e interferentes na gestão da empresa, o que não ficou claro na entrevista.

Sumarizando as análises apresentadas, o pesquisador é levado a inferir que a estrutura organizacional, no tocante às variáveis estudadas, não se mostrou definida em relação aos modelos organizacionais analisados, mecanicista ou orgânico, em nenhuma das empresas pesquisadas. Nota-se que todas as empresas apresentaram características próprias dos dois modelos, sem grande preponderância de um ou outro. Certamente tal condição não pode ser base para alguma vantagem competitiva evidente. Em última análise, é razoável propor que, se as empresas estudadas estão operando com estruturas semelhantes, pode ser questionável dentro do setor, pelo menos pelas variáveis estudadas, uma relação entre estrutura organizacional e competitividade.

Tendo a análise das estruturas organizacionais das empresas-alvo, dentro do universo das variáveis selecionadas, pouco revelado em termos de modelo organizacional predominante, fez-se necessário o estudo e o entendimento dos modelos e processos de gestão adotados por essas empresas com base em algumas variáveis que, no entender do pesquisador, podem contribuir para revelar a natureza do modelo organizacional adotado e, conseqüentemente, a possível existência de vantagem competitiva advinda desses modelos e processos de gestão.

## 5.2 MODELOS E PROCESSOS DE GESTÃO

Os modelos e processos de gestão são importantes na construção das estratégias competitivas das empresas, pois deles deriva o *modus operandi* da organização e, por conseguinte, a forma como ela se posiciona dentro da indústria. As idiosincrasias desses modelos e processos nas empresas podem levá-las a uma identificação maior com um ou outro dos modelos de organização analisados.

O Quadro 8 apresenta algumas variáveis que compõem a forma como a empresa organiza e gere sua estrutura produtiva. Na coluna um, figuram as principais características que, na visão do pesquisador, são determinantes para o entendimento dos modelos e processos de gestão. Na coluna 2, constam as principais características encontradas nas empresas

pesquisadas e associadas às variáveis da coluna um e, finalmente, na coluna 3 aparecem as tendências de modelo organizacional associadas às características encontradas.

**Quadro 8 – Características dos modelos e processos de gestão das empresas-alvo**

| <b>Variáveis</b>                                  | <b>Características Encontradas</b>  | <b>Tendência do Modelo</b>                     |
|---|---|--|
| <b>Tomada de Decisões</b>                         | a) Em duas empresas as decisões consideradas estratégicas são tomadas exclusivamente pela alta administração, sem o envolvimento de outras pessoas.<br>b) Em outras duas empresas as decisões, estratégicas ou não, são tomadas com o envolvimento do maior número de pessoas, conhecedoras do assunto em pauta, independente de seu cargo ou função.         | Mecanicista<br><br>Orgânico                    |
| <b>Organização das Atividades Empresariais</b>    | Todas as empresas adotam manuais de rotinas e procedimentos para todos os cargos e funções, bem como padrões de produtividade para as diversas áreas da empresa.  | Mecanicista                                    |
| <b>Existência de controles formais</b>            | Todas as empresas adotam controles formais, tais como relatórios e avaliações para suas atividades administrativas e de produção  | Mecanicista                                    |
| <b>O Papel dos Gerentes</b>                       | a) Em uma empresa o gerente é o responsável único pelo controle das atividades e resultados da equipe<br>b) Em duas empresas o gerente tem o papel de orientar e estimular a equipe, delegar poderes e cobrar resultados<br>c) Em outra empresa o gerente é tido como o núcleo das atividades, concentra as decisões e garante a plena realização das tarefas | Mecanicista<br><br>Orgânico<br><br>Mecanicista |
| <b>A Comunicação na Empresa</b>                   | a) Em três empresas a comunicação é formal e estruturada<br>b) Em uma empresa a comunicação informal é incentivada, mas a empresa cuida para que não haja distorções  | Mecanicista<br><br>Mecanicista                 |
| <b>Processo de Recrutamento e Seleção</b>         | a) Duas das empresas estudadas levam em conta exclusivamente as especificações necessárias para o cargo<br>b) Uma das empresas leva em consideração também as aptidões e habilidades do candidato<br>c) Uma empresa baseia-se principalmente nas diretrizes organizacionais   | Mecanicista<br><br>Orgânico<br><br>Orgânico    |
| <b>Políticas de Treinamento e Desenvolvimento</b> | a) Duas empresas investem em treinamento e desenvolvimento para todos os empregos, sem exceção.<br>b) Uma empresa investe em treinamento e desenvolvimento para todos os empregados, com exceção dos trabalhadores agrícolas que são terceirizados.<br>c) Uma empresa não investe em treinamento e desenvolvimento de modo regular e permanente               | Orgânico<br><br>Orgânico<br><br>Mecanicista    |
| <b>Políticas de Remuneração</b>                   | a) Duas empresas oferecem remuneração fixa mais variável para todos os empregados, sem exceção<br>b) Uma empresa oferece remuneração variável além da fixa apenas para os cargos executivos.<br>c) Uma empresa oferece apenas remuneração fixa para todos os empregados, em todos os níveis.  | Orgânico<br><br>Mecanicista<br><br>Mecanicista |
| <b>Parâmetros de Remuneração</b>                  | a) Duas empresas praticam remuneração acima da média da indústria<br>b) Uma empresa remunera abaixo da média da indústria<br>c) Uma empresa não se pauta pela indústria para definir seus níveis de remuneração   | Orgânico<br><br>Mecanicista<br><br>Mecanicista |
| <b>Benefícios</b>                                 | Todas as empresas praticam algum benefício a título de complemento salarial, tais como: carro, moradia, bolsa de estudos, plano de saúde, participação nos resultados, dentre outros.   | Orgânico                                       |

Fonte: Dados obtidos nas questões de 18 a 33 do formulário de entrevistas.



### 5.2.1 Modelos e processos de gestão do tipo mecanicista nas empresas-alvo

Observa-se pelo quadro que duas das quatro empresas evidenciaram um alto nível de concentração de poder na tomada de decisões, principalmente as decisões revestidas de algum caráter estratégico. Naquelas empresas a alta administração toma exclusivamente para si as discussões e decisões relativas às estratégias dos negócios, não levando em consideração as opiniões ou visões de pessoas fora do núcleo decisório. Essa condição leva o pesquisador a inferir que, no tocante à tomada de decisões, aquelas empresas aparentam tender à hierarquização e assim enquadrar-se nos conceitos do modelo mecanicista ou clássico de organização. Não aparenta ser um posicionamento ideal no que se refere a um modelo participativo de gestão e gerador de competitividade pelo nível de envolvimento e motivação das pessoas.

Como foi visto, o foco na eficiência é a principal diretriz da empresa de tipo mecanicista. Em busca dessa eficiência, ela se utiliza de manuais de rotinas, procedimentos e padrões rígidos de aferição e controle, não concedendo espaço para quaisquer mudanças ou alterações dos requisitos previstos em seu planejamento operacional. Nesse aspecto, as quatro empresas pesquisadas afirmaram possuir esses mecanismos de operação e controle; ainda que não em todas as áreas da empresa, pelo menos em algumas delas.

Portanto, no tocante à variável “organização das atividades empresariais”, pode-se dizer que todas elas aparentam tender ao modelo mecanicista, o que não constitui surpresa uma vez que se trata de empresas do tipo fabril e, como tal, a eficiência produtiva induz quase sempre à tendência ao modelo clássico de organização. Modelo esse que, independentemente do nível de envolvimento e motivação da equipe, busca garantir a produção dentro dos padrões e prazos estabelecidos.

Ainda como parte dos mecanismos de operação e controle utilizados pelas empresas, a pesquisa buscou observar a existência ou não de controles mais refinados como relatórios e avaliações das operações. Neste aspecto, todas as empresas pesquisadas também informaram a utilização desses relatórios e avaliações para todas as suas atividades administrativas e de produção, o que, na visão do pesquisador, vem mais uma vez reforçar a tendência ao perfil mecanicista dessas empresas no tocante ao controle de suas atividades. Novamente é preciso dizer que esse fato não surpreende por se tratar de organizações fabris e,

portanto, muito afeitas à eficiência produtiva nos moldes do preconizado pela escola clássica de administração.

Não é demais reafirmar, entretanto, que os efeitos de uma eficiência produtiva podem conduzir a alguma vantagem competitiva se seus parâmetros superarem os da concorrência e gerarem valor à empresa.

O papel exercido pelos gerentes, no contexto do modelo de gestão, pode apontar para um dos modelos de organização analisados, orgânico ou mecanicista, segundo sua forma de atuar em relação às equipes. Se, dentro de um modelo autocrático, centralizador e controlador, ou se, orientado a um modelo democrático, participativo e motivador. Como se observa no quadro, duas empresas reportaram ao pesquisador um modelo em que o gerente é o responsável direto pelo controle das atividades, concentra as decisões e garante a plena realização das tarefas e os resultados da equipe. Essa visão do papel do gerente remete ao modelo mecanicista de organização, no qual o gerente é sempre o garantidor e principal responsável pelos resultados decorrentes da ação das pessoas sob seu comando.

Ressalve-se o fato de que o modelo de gestão dentro do qual o gerente centraliza todo o processo, é autoritário e controlador, pode não ser por si mesmo um fator de desvantagem competitiva. Muito ao contrário, em termos de eficiência produtiva o modelo gerencial com características taylorianas pode garantir a realização das metas e objetivos estabelecidos. Todavia, a vantagem competitiva oriunda desse modelo pode não ser sustentável no tempo, em função de possíveis desmotivações e tensões geradas nas pessoas.

A comunicação corporativa também é uma variável que, no entender do pesquisador, caracteriza o modelo e processos de gestão nas organizações. Ela pode ser formal e estruturada, do tipo chaminé, ou seja, é vertical e do tipo *one-way* ou de mão-única ou pode ser aberta, formal e informal, do tipo *two-way* ou de mão-dupla e constituída em rede. No primeiro caso, é característica das organizações burocráticas e clássicas, no segundo, de organizações globais e orgânicas.

A pesquisa revelou que em três das empresas estudadas a comunicação é formal e estruturada, o que, no entender do pesquisador, direciona essas empresas para o campo das organizações burocráticas, enquanto que uma empresa mencionou permitir e até incentivar a

comunicação informal, mas cuidando para que não haja distorções da informação. A condição de comunicação informal poderia caracterizar tendências a um modelo orgânico nesta companhia, entretanto, na opinião do pesquisador, o fato da empresa tentar controlar a qualidade da informação desautoriza sua percepção como característica de uma organização orgânica.

Para completar a análise das características dos modelos e processos de gestão nas empresas pesquisadas, faz-se necessário, então, analisar as características que apresentaram tendências ao modelo organizacional orgânico e confrontá-las com a possibilidade de proporcionarem às empresas possibilidades de ganho de alguma vantagem competitiva derivada delas.

### **5.2.2 Modelos e processos de gestão do tipo orgânico nas empresas-alvo**

Duas variáveis dos modelos e processos de gestão, além das relacionadas a recursos humanos, apresentaram características tendentes ao modelo orgânico de administração. Nos processos de tomada de decisões, duas empresas informaram que suas decisões, estratégicas ou não, são tomadas com o envolvimento do maior número de pessoas, conhecedoras do assunto em pauta, independentemente de seus cargos ou funções.

Essa característica, na opinião do pesquisador, por proporcionar às pessoas não ocupantes de posições de comando, participação na definição de objetivos, estratégias e políticas da empresa, tem o potencial de elevar o nível da discussão, minimizar as possibilidades de erros e assegurar maior envolvimento na execução dos planos e projetos derivados. Certamente tal condição pode assegurar à empresa uma posição vantajosa na formatação de sua base competitiva.

A segunda variável a apresentar também características tendentes ao modelo orgânico foi a que trata do papel exercido pelos gerentes na organização. Duas empresas pesquisadas informaram que, para elas, o gerente tem o papel de orientar e estimular a equipe, delegar poderes e cobrar resultados. Essa característica leva o pesquisador a propor que, nessas empresas, o gerente exerce um papel mais de liderança do que de chefia, um atributo típico dos modelos orgânicos de administração.

É legítimo então supor que, em uma organização em que os gerentes atuam mais como apoiadores, orientadores e motivadores, as relações de trabalho são mais suaves, as pessoas devem ter mais responsabilidades, autodisciplina e eficiência em suas atividades. Essa condição parece levar a um maior comprometimento com os resultados e possivelmente a uma posição de maior competitividade empresarial.

Devido à importância das políticas e processos de recursos humanos na construção de estratégias competitivas, o pesquisador buscou destacar as análises das variáveis relativas a essa área em um bloco à parte, como a seguir.

### **5.2.3 Políticas de recursos humanos nas empresas-alvo**

O trato com as questões atinentes a recursos humanos em uma organização é talvez um dos melhores indicativos das filosofias e políticas de gestão adotadas por essa empresa. Por ser uma área muito sensível às ações emanadas das políticas e diretrizes corporativas, o setor de recursos humanos pode se configurar como um espelho do modelo de organização imperante e conseqüentemente, ser o alicerce para a construção de estratégias visando ao ganho de competitividade.

Em outras palavras, as políticas de recursos humanos, no conjunto de suas práticas e ações, podem ser reveladoras das nuances constitutivas do modelo organizacional de uma empresa. Com base neste princípio, o pesquisador elegeu para a pesquisa as variáveis: processos de recrutamento e seleção, políticas de treinamento e desenvolvimento, políticas de remuneração e parâmetros de remuneração e benefícios concedidos, como variáveis relevantes do conjunto de políticas de recursos humanos nas empresas pesquisadas.

Sendo, então, variáveis importantes e características dos modelos organizacionais prevalentes, as políticas de recursos humanos serão aqui analisadas conforme sejam suas características tendentes ao modelo mecanicista ou ao modelo orgânico de administração.

#### **5.2.3.1 Políticas tendentes ao modelo mecanicista**

Quanto à variável recrutamento e seleção, duas empresas revelaram, na pesquisa, que levam em conta exclusivamente as especificações necessárias e previstas para o cargo, sendo

que uma delas acrescentou que, para os cargos executivos e de trabalhadores agrícolas, considera também as opiniões e indicações de pessoas que já trabalham na empresa, por considerar que, assim, minimizam o risco de contratações inadequadas.

A prática revelada, na opinião do pesquisador, pode representar um indicativo de uma conduta associada ao modelo organizacional clássico ou mecanicista, uma vez que para essas empresas, o importante é atender às especificações estabelecidas para o cargo e às expectativas puras dos resultados previstos, sem maiores preocupações com filigranas de conteúdo humanístico, tais como reservar um percentual para pessoas acima de determinada idade, deficientes físicos, mulheres, minorias étnicas, dentre outros.

Mesmo para a empresa que informou levar em consideração as opiniões e indicações de pessoas que já trabalham na companhia, nos processos de contratação de executivos e trabalhadores agrícolas, o pesquisador infere que tal procedimento pode se justificar mais por uma preocupação de eficiência no próprio processo de recrutamento e seleção, bem como com as altas taxas de *turn-over* e seus custos associados, do que pela existência de políticas de cunho social relacionadas a um possível modelo organizacional da escola de relações humanas.

Do ponto de vista das políticas de recrutamento e seleção informadas pelas duas empresas citadas, o pesquisador é levado a propor que as características apresentadas, possivelmente inerentes ao modelo mecanicista de organização, podem não favorecer a concepção de estratégias competitivas nelas apoiadas.

Ao lado de políticas de recrutamento e seleção orientadas à busca de competitividade, historicamente as corporações ao redor do planeta têm lançado mão de poderosas políticas de treinamento e desenvolvimento em sua luta por espaço no seio da indústria. Essa variável de política de recursos humanos tem sido reconhecida pela maioria dos gestores, como fundamental, no desenvolvimento e melhoria de seus processos produtivos e, em decorrência, na construção de suas bases competitivas.

Mesmo com essa obviedade, há ainda empresas que não se convenceram da importância estratégica das políticas de treinamento e desenvolvimento na sua luta diária com os competidores, e assim, lançam mão do velho estratagema mecanicista de fazer com que o

empregado aprenda fazendo. Surpreendentemente, a pesquisa identificou uma empresa que mencionou não ter ainda políticas formais e estabelecidas para o treinamento e desenvolvimento de seus empregados, situando-se essa empresa, na visão do pesquisador, no espectro do modelo mecanicista de organização e, certamente, não se apoiando em treinamento e desenvolvimento na elaboração de suas estratégias competitivas.

As políticas de remuneração podem se constituir em um forte instrumento motivacional nas organizações. Mormente se proporcionam ganhos variáveis e meritocráticos, estejam, no mínimo, dentro das médias praticadas pela indústria e sejam abrangentes e não exclusivistas. Neste aspecto, como visto no quadro, a pesquisa evidenciou que uma das empresas pesquisadas informou praticar a remuneração variável em função de metas e objetivos apenas para as pessoas ocupantes de cargos executivos. Outra empresa relatou praticar apenas remuneração fixa para todos os empregados, em quaisquer níveis ou cargos, sem qualquer outra remuneração baseada em parâmetros meritocráticos. Os resultados levam o pesquisador a inferir que essa condição pode situar essas empresas no espectro da administração mecanicista, tendo em vista que a maioria dos empregados recebe apenas um salário fixo independentemente de seus resultados ou esforços adicionais.

Adicionalmente à forma de se remunerar, os níveis ou parâmetros de remuneração também são importantes na observação do comportamento da organização no âmbito de suas políticas de remuneração. A pesquisa procurou, então, conhecer os níveis de remuneração praticados, em relação à média da indústria. Neste aspecto, duas das empresas estudadas relataram praticar salários dentro da média da indústria, enquanto que uma empresa os pratica pouco acima da média e uma empresa informou que não se pauta pela indústria no estabelecimento de seus salários e remunerações.

No entendimento do pesquisador, esses dados isoladamente não são suficientes para se classificar as empresas como tendentes ao modelo mecanicista ou orgânico de organização quanto à variável “parâmetros de remuneração”. Entretanto, é prudente afirmar que políticas pouco ousadas de remuneração podem não se constituir em grande atrativo para a contratação dos melhores talentos e assim servir de suporte a estratégias competitivas.

Em contrapartida às variáveis de políticas de recursos humanos com tendências mecanicistas apresentadas por algumas das empresas estudadas, a pesquisa apontou também

algumas variáveis com características do modelo orgânico que merecem ser igualmente analisadas em razão de suas potencialidades para a obtenção de vantagens competitivas.

#### 5.2.3.2 Políticas tendentes ao modelo orgânico

Por natureza, as políticas de recursos humanos são ricas em possibilidades de direcionamento ao modelo orgânico de administração, dado que o elemento humano é, dentre os insumos utilizados, o único que pode responder imediatamente aos estímulos e incentivos oferecidos e alterar o seu nível de contribuição para o resultado final da organização. Assim, no entendimento do pesquisador, essas políticas têm bom potencial para alicerçar as estratégias de competitividade empresarial.

O quadro mostra que, quanto à variável recrutamento e seleção, uma empresa- alvo mencionou que, em suas contratações, leva em conta as aptidões e habilidades do candidato, além das óbvias e necessárias qualificações técnicas. Esse fato permite à empresa selecionar pessoas que podem ter potencial para, sob um plano de desenvolvimento, elevar o grau de contribuição e adicionar mais valor à organização.

Outra empresa pesquisada, entretanto, relatou basear-se principalmente nas diretrizes organizacionais em busca de pessoas com perfis mais adequados às suas filosofias de gestão. Processos com tais características podem proporcionar a formação de equipes mais harmonizadas com o modelo de gestão e, por conseguinte, mais adaptáveis às políticas e estratégias levadas a cabo pela empresa na busca de vantagem competitiva.

Em relação a treinamento e desenvolvimento, a pesquisa evidenciou, como de tendências ao modelo orgânico, duas empresas que contemplam todos os seus empregados, sem exceção, com treinamento e desenvolvimento. Outra empresa, por sua vez, respondeu que sua política de treinamento e desenvolvimento contempla todos os empregados, exceto os dos trabalhadores agrícolas, por serem estes quase que totalmente terceirizados.

Na visão do pesquisador, essa condição coloca as três empresas pesquisadas como tendentes ao modelo organizacional da escola de relações humanas. E, considerando que o treinamento e desenvolvimento podem conduzir as equipes à maior eficiência produtiva,

aquelas empresas podem, então, lançar mão dessa variável na elaboração de suas políticas de competitividade.

Por outro lado, é importante observar que, dentro do universo pesquisado, apenas uma empresa alegou não dispor de políticas de treinamento e desenvolvimento – já comentado. Todavia o respondente informou que estão em processo de reestruturação e que a nova estrutura prevê a existência de uma área dedicada a essa variável. Desta maneira, o pesquisador infere que, de forma geral, todas as empresas do setor preocupam-se e buscam reservar algum recurso para investir no desenvolvimento de seus empregados e, por conseguinte, utilizar-se dessa variável no seu fortalecimento competitivo.

No quesito políticas de remuneração, diferentemente das empresas analisadas como tendentes, neste aspecto, ao modelo mecanicista, a pesquisa evidenciou que duas das empresas pesquisadas oferecem a todos os seus empregados, independentemente da função ou cargo ocupados, uma remuneração variável, vinculada a metas e objetivos, além de uma remuneração básica fixa. Com tais características, essas empresas podem obter de suas equipes um esforço e comprometimento adicional acima da média ordinária. Fato que poder ser relevante no esforço competitivo.

Finalmente, dentro do conjunto de políticas de recursos humanos identificadas pelo pesquisador como tendentes ao modelo orgânico de administração, praticadas pelas empresas-alvo, a pesquisa registrou a concessão, por essas empresas, de alguns benefícios além da remuneração pecuniária.

Observou-se que todas as quatro empresas pesquisadas informaram a concessão de benefícios, tais como: carro, moradia, bolsa de estudos, plano de saúde, participação nos resultados, dentre outros. Esses benefícios, segundo informações dadas pelas empresas, são concedidos aos empregados de todos os níveis. Evidente que nem todos os benefícios relatados são oferecidos a todos os empregados, mas pelo menos um deles é oferecido a todos os empregados. Esse fato, na opinião do pesquisador, demonstra certa preocupação com o nível motivacional em todas as empresas, o que certamente é uma característica do modelo da escola de relações humanas de administração.



A concessão dos benefícios citados pode proporcionar às empresas uma maior retenção de talentos através de uma possível maior motivação. Contudo, é importante mencionar que tais concessões podem ser mais bem justificadas pelo interesse das empresas concedentes em praticar remuneração indireta e não sujeita a encargos sociais de custos relevantes e previstos na legislação trabalhista. Porém, não parece haver dúvidas de que benefícios adicionais como os mencionados têm grande capacidade de gerar satisfação e contentamento com a organização. Entretanto, como parece ser uma prática generalizada no setor, a sua concessão pode não ser relevante para alguma vantagem competitiva, muito embora o contrário possa levar à perda de competitividade pela empresa que não os conceder.

Ao lado da estrutura organizacional e dos modelos e processos de gestão adotados, o posicionamento da empresa no mercado, face à concorrência e suas ameaças reais e potenciais são importantes para o seu posicionamento estratégico e conseqüentemente, a construção e obtenção da vantagem competitiva. Assim, o estudo buscou conhecer como as empresas se posicionam quanto às ameaças indicadas pelo modelo das cinco forças competitivas de Porter, o que é apresentado e discutido no próximo item.

### 5.3 MERCADO E CONCORRÊNCIA

Tendo conhecido as estruturas organizacionais e os modelos e processos de gestão das empresas pesquisadas, no tocante às variáveis selecionadas, faz-se necessário entender como essas empresas se posicionam no mercado. As análises levam em conta as ameaças e pressões representadas pela concorrência já instalada, bem como pelas ameaças potenciais de novos entrantes, assim como o poder de barganha dos fornecedores e clientes. Criar barreiras para a entrada de novos produtos substitutos, também não é desprezível na busca da vantagem competitiva. O nível de conhecimento sobre o mercado que atua é, portanto, determinante e assim a pesquisa baseou-se no modelo de Porter quanto à análise das chamadas cinco forças competitivas para situar as empresas pesquisadas no setor.

O Quadro 9 apresenta alguns fatores que, na visão do pesquisador, são a base para o conhecimento da concorrência em suas principais características competitivas. A coluna um mostra os níveis de conhecimentos das empresas pesquisadas em relação aos fatores concorrenciais nos principais concorrentes. A coluna 2 informa o número de empresas

respondentes que relataram o nível de conhecimento correspondente e a coluna 3 traz os fatores concorrenciais analisados.

**Quadro 9 – Análise da natureza da concorrência em relação às empresas-alvo**

| Nível de Conhecimento                                 | Nº de Empresas  | Fatores da Concorrência   |
|---|---|---|
| Muito Conhecimento                                    | Três  | Preços praticados para os principais produtos.  |
|   | Duas  | Capacidade e escala de produção   |
|   |   | Logística e os custos a ela associados  |
|   |   | Distribuição de produtos  |
|   |   | Fornecedores dos principais insumos e seus preços e políticas comerciais  |
|   |   | Principais políticas de recursos humanos  |
|   | Linhas especiais de crédito e financiamento           |   |
|   | Uma   | <i>Market-share</i> dos principais produtos no mercado nacional, estrutura de custos da concorrência, custos relativos dos principais produtos e o desenvolvimento de novos produtos e processos. |
|   |   | Estrutura de custos   |
|   |   | Custos relativos dos principais produtos  |
| Desenvolvimento de novos produtos e processos         |   |   |
| Relativo Conhecimento                                 | Três  | Principais estratégias comerciais   |
|   |   | Políticas comerciais e de marketing   |
|   | Duas  | Capacidade e escala de produção   |
|   |   | Estrutura de custos   |
|   |   | Custos relativos dos principais produtos  |
|   | Uma   | Fornecedores dos principais insumos e seus preços e políticas comerciais  |
|   |   | <i>Market-share</i> dos principais produtos no mercado nacional   |
|   |   | Preços praticados para os principais produtos   |
|   |   | Desenvolvimento de novos produtos e processos   |
|   |   | Políticas de recursos humanos   |
|   |   | Serviços e assistência ao cliente   |
|   |   | Nível de endividamento  |
|   | Acesso a linhas especiais de crédito e financiamento. |   |
| Pouco Conhecimento                                    | Duas  | Logística e os custos a ela associados  |
|   |   | Distribuição dos produtos   |
|   | Uma   | <i>Market-share</i> dos principais produtos no mercado nacional   |
|   |   | Principais estratégias comerciais   |
|   |   | As políticas comerciais e de marketing  |
|   |   | Estrutura de custos   |
|   |   | Custos relativos dos principais produtos  |
|   |   | Desenvolvimento de novos produtos e processos   |
|   |   | Serviços e assistência ao cliente   |
|   |   | Nível de endividamento  |
| Acesso a linhas especiais de crédito e financiamento. |   |   |
| Nenhum Conhecimento                                   | Duas  | Serviços e assistência ao cliente   |
|   |   | Nível de endividamento  |
|   | Uma   | <i>Market-share</i> dos principais produtos no mercado nacional   |
|   |   | Desenvolvimento de novos produtos e processos   |
|   |   | Políticas de recursos humanos   |

Fonte: Dados obtidos nas questões de 35 a 37 do formulário de entrevistas.

Observa-se, neste quadro, que a maioria das empresas pesquisadas demonstra conhecer os principais aspectos de mercado e de produção da concorrência. Aspectos como, os preços praticados pela concorrência para seus principais produtos, capacidade e escala de produção, logística comercial e os custos a ela associados, sistema de distribuição dos produtos, estrutura de custos, custos relativos dos principais produtos e políticas comerciais e de marketing. Informaram ainda conhecer bem ou relativamente bem os principais fornecedores de insumos, seus preços e condições comerciais, bem como as políticas de recursos humanos e as linhas de crédito e financiamento a que os concorrentes têm acesso.

Não menos importante também são os fatores concorrenciais que algumas das empresas pesquisadas alegaram pouco conhecer ou desconhecer. Fatores como nível de endividamento dos concorrentes, *market-share* da concorrência para os principais produtos, possíveis pesquisas e desenvolvimento de novos produtos ou processos, serviços de assistência ao cliente, dentre outros. O desconhecimento ou pouco conhecimento desses fatores da concorrência pode colocar as empresas estudadas em uma situação de vulnerabilidade estratégica ou, no mínimo, em uma condição de desperdiçar potenciais oportunidades competitivas.

Questionadas pelo pesquisador sobre a forma como elas, as empresas pesquisadas, têm acesso às informações sobre a concorrência, todas foram unânimes em responder que suas principais fontes de informações sobre a concorrência são de cunho informal e que geralmente, utilizam-se de seus relacionamentos pessoais na indústria, de publicações do setor, reuniões de suas associações e de informações disponíveis em sites como o da União da Indústria de Cana-de-açúcar (ÚNICA) e o da Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA).

Chamou a atenção do pesquisador o fato de nenhuma das empresas contarem, em suas estruturas organizacionais, com uma área ou serviço de informações de caráter institucional, responsável pelo monitoramento da concorrência. As informações de que dispõem são quase de domínio público e, aparentemente, não possuem um banco de dados com informações sensíveis que possam eventualmente servir de base para a construção de políticas e estratégias que venham proporcionar-lhes alguma vantagem competitiva.

Verdade é que as informações são obtidas de maneira quase informal, devido à absoluta falta de tais serviços. Isso deixa estas empresas como que, em um voo cego, sem nenhum parâmetro a que se referenciar. Daí a importância de se ter tal área ou serviço. Portanto, formal ou informalmente, o fato é que de alguma maneira as empresas procuram se retroalimentar de informações básicas e comuns a toda a indústria.

A partir desta perspectiva, o pesquisador propõe que a aparente acomodação dessas empresas em relação aos concorrentes, pode ser em decorrência do fato de atuarem em um mercado praticamente comprador. Em outras palavras, a indústria sucroalcooleira, no Brasil, dispõe de um mercado pouco competitivo, já que toda ou quase toda a produção é facilmente absorvida, principalmente em relação ao etanol.

Uma característica importante da indústria sucroalcooleira no Brasil é que, quando há oscilações negativas nos preços de um dos dois principais produtos, etanol e açúcar, ela pode mudar rapidamente para a produção daquele que, no momento, estiver oferecendo melhores margens e, assim, escapar de ter que lidar com grandes estoques do produto ou margens negativas. Parece que esta facilidade operacional faz com que as empresas do setor sejam um tanto quanto conservadoras em suas ações estratégicas de cunho competitivo.

No jogo de xadrez da estratégia corporativa, tão importante quanto atacar é se defender ou se posicionar. Neste aspecto, aparentemente, as empresas estudadas não têm agido, em relação a seus concorrentes já estabelecidos, de forma planejada e pré-concebida. Suas formas de atuação mais parecem as de sócios de um clube do que as de *players* de um mercado competitivo. Tudo indica que não há planos e projetos para defender determinados ativos, como, por exemplo, fatias de mercado, clientes especiais, marca, talentos humanos, dentre outros. A maior preocupação parece ser produzir dentro dos parâmetros médios da indústria sem maiores preocupações com as ações do vizinho.

A título de exemplo de uma ação estratégica com potencial simultaneamente defensivo e ofensivo, pode-se citar a política de recursos humanos. Várias indústrias e empresas ao redor do mundo têm se utilizado de políticas de recursos humanos como base para a elaboração de estratégias competitivas. Seja através de investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento, seja através de políticas e mecanismos de recrutamento e seleção que garantam o ingresso na empresa dos melhores talentos, ou ainda, através de

políticas de remuneração, premiação e benefícios que atraiam e retenham os bons profissionais, além da prática de modelos de gestão que proporcionem maior liberdade, participação e motivação às pessoas.

No caso das empresas estudadas, nota-se que existe uma tendência a praticar políticas de recursos humanos que a maioria das empresas do setor pratica. Tanto do ponto de vista do nível de remuneração, quanto dos incentivos e benefícios oferecidos. Essa prática conduz o pesquisador a inferir que existe uma tendência à uniformização dessas políticas no âmbito da indústria, o que, na verdade, não chega a ser um fato negativo, uma vez que isso pode evitar uma corrida por melhores ofertas e assim causar uma inflação nos valores pagos à mão de obra do setor.

Todavia, pode se estar perdendo a oportunidade de se conquistar alguma vantagem competitiva baseada no desempenho, criatividade e inovação proporcionada por sua força de trabalho.

Outro exemplo de uma ação estratégica importante relatada por uma das empresas pesquisadas foi o acesso a linhas especiais de crédito e financiamento. Neste caso, a empresa tem acesso, por uma questão de participação acionária, aos fundos de fomento de um banco estrangeiro, com taxas de interesse mais vantajosas do que as que teriam os concorrentes no mercado interno. Devido ao fato da vinculação acionária, além desta empresa, dificilmente outro competidor teria acesso aos mesmos fundos e nas mesmas condições de financiamento.

Os exemplos citados mostram a importância de se conhecer bem os movimentos e ações estratégicas dos concorrentes, a fim de se neutralizar possíveis ameaças competitivas vindas dos competidores já estabelecidos.

Os fornecedores diretos de insumos, segundo o modelo de Porter, dependendo do nível de concentração destes e da dependência da empresa em relação a eles, podem se converter em ameaças reais à lucratividade e conseqüentemente ao nível de competitividade da empresa. Pressionando por melhores preços para seus produtos, eles podem sacrificar as margens de lucro da empresa, quando não, podem também ameaçar ao fazerem a integração à frente e, assim, converterem-se em competidores diretos.

Frente a essas possibilidades, a pesquisa procurou conhecer as potenciais ameaças de fornecedores ao poder competitivo das empresas-alvo, analisando o nível de dependência delas em relação aos seus principais fornecedores de insumos.

### **5.3.1 A ameaça dos fornecedores**

O Quadro 10 apresenta a relação de dependência e concentração de fornecedores dos principais insumos utilizados na indústria sucroalcooleira, segundo a visão das empresas pesquisadas. Na coluna um, constam os níveis de concentração e dependência das empresas pesquisadas, em relação aos fornecedores. A coluna 2 traz o número de empresas respondentes em relação a cada nível de dependência e a coluna 3 apresenta os insumos fornecidos correspondentes.

**Quadro 10 – Concentração e dependência de fornecedores nas empresas-alvo**

| Nível Concentração/ Dep.  | Número Empresas           | Insumos de Fornecedores                         |
|---------------------------|---------------------------|---|
| Altíssima                 | Duas                      | Culturas para fermentação/leveduras             |
|                           | Uma                       | Terras para plantio                             |
|                           |                           | Fertilizantes                                   |
|                           |                           | Água para irrigação                             |
|                           |                           | Especialistas na área agrícola                  |
|                           |                           | Mão de obra na produção                         |
| Especialistas na produção |                           |   |
| Alta                      | Duas                      | Água para irrigação                             |
|                           | Especialistas na produção |   |
|                           | Uma                       | Mudas de cana-de-açúcar/variedades              |
|                           |                           | Terras para plantio                             |
|                           |                           | Especialistas na área agrícola                  |
|                           |                           | Culturas para fermentação/leveduras             |
| Mão de obra na produção   |                           |   |
| Relativa                  | Quatro                    | Máquinas agrícolas                              |
|                           |                           | Máquinas e equipamentos de produção             |
|                           | Duas                      | Terras para plantio                             |
|                           |                           | Mão de obra na agricultura (plantio e colheita) |
|                           |                           | Especialistas na área agrícola                  |
|                           |                           | Mão de obra na produção                         |
|                           | Uma                       | Mudas de cana-de-açúcar/variedades              |
|                           |                           | Transporte                                      |
|                           |                           | Culturas para fermentação/leveduras             |
| Especialistas na produção |                           |   |
| Baixa                     | Quatro                    | Defensivos agrícolas                            |
|                           | Três                      | Fertilizantes                                   |
|                           |                           | Transporte                                      |
|                           | Duas                      | Mudas de cana-de-açúcar/variedades              |
|                           |                           | Mão de obra na agricultura (plantio e colheita) |
|                           | Uma                       | Água para irrigação                             |

Fonte: Dados obtidos na questão de Nº 40 do formulário de entrevistas.

Observa-se, no quadro, que os fornecedores mais concentrados ou de mais difícil substituição, segundo as empresas pesquisadas, são os fornecedores dos seguintes insumos: leveduras, terras para plantio, mão de obra especializada – tanto na produção quanto na área agrícola – e água para irrigação. Segundo os respondentes das empresas pesquisadas, todos estes insumos, de uma forma ou de outra, estão concentrados nas mãos de poucos fornecedores e sua substituição seria relativamente custosa para essas empresas. O insumo “terra para plantio”, de acordo com as empresas-alvo, é sempre um problema potencial na região do Triângulo Mineiro, uma vez que a cana-de-açúcar precisa competir com outras culturas ou produções agrícolas, principalmente a pecuária. Esse fato eleva muito o preço do hectare arrendado, ameaçando a viabilidade econômica do negócio.



Pior ainda, segundo os pesquisados, é a ameaça advinda da decisão dos produtores rurais, de eventualmente, trocar de atividade econômica, muitas vezes retornando à sua atividade tradicional representada pela pecuária e prejudicando seriamente o fornecimento de cana-de-açúcar para a indústria. Para evitar o confronto direto entre as empresas sucroalcooleiras na disputa por terras, a solução encontrada pela indústria, com a colaboração do Governo do Estado de Minas Gerais, por meio do seu órgão de fomento, o Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais (INDI) foi através do virtual loteamento entre elas das terras passíveis de serem arrendadas, ou de se converterem em fornecedoras independentes de cana.

Por tal entendimento, cada empresa “possui” uma determinada área na região para tentar negociar com os respectivos proprietários rurais o arrendamento das terras ou o fornecimento independente de cana. Nenhuma outra empresa pode negociar na área reservada a outra. Desta maneira, forma-se uma espécie de reserva de mercado e evita-se a disputa direta pela terra e o conseqüente aumento dos preços desse insumo.

Outro insumo que, na visão das empresas estudadas, constitui potencial ameaça ao negócio é o acesso à água para irrigação. Segundo as pesquisadas, esse insumo está se tornando cada vez mais escasso e de difícil acesso tanto em função da oferta em si, com as fontes disponíveis e acessíveis cada vez mais distantes das lavouras, quanto pelo controle ambiental que, de acordo com as empresas, tem se tornado, a cada dia, mais exigente. Mesmo com a prática de se aproveitar quase que cem por cento do vinhoto para irrigação e fertilização, ainda assim essas empresas necessitam de consideráveis quantidades de água, tanto para a agricultura quanto para a atividade industrial.

A disponibilidade de mão de obra especializada no mercado de trabalho, também preocupa as empresas forçando-as a elevar os níveis de salários para reter seus melhores profissionais e assim comprimindo suas margens. Esse insumo é realmente preocupante porque pode influenciar dois aspectos importantes da competitividade. Um é o da lucratividade em si que é ameaçada pelos níveis de salários que às vezes a empresa é obrigada a praticar. Outro é pela perda de qualidade ou de produtividade em função de se trabalhar com profissionais menos qualificados. Qualquer um dos dois aspectos pode se tornar uma ameaça ao nível de competitividade da empresa.

Na outra ponta das ameaças potenciais, representadas por fornecedores de insumos, as empresas estudadas relataram como de baixa ou relativa concentração os fornecedores de defensivos agrícolas, fertilizantes, mudas de cana-de-açúcar e mão de obra não especializada. Para aquelas empresas, esses insumos são mais facilmente encontrados no mercado e, portanto, seus fornecedores não dispõem do poder de forçar os preços ao limite de comprometer suas margens de lucro. Ainda assim, existe uma preocupação em diminuir suas dependências de alguns deles, como por exemplo, da mão de obra não especializada empregada na área agrícola, tanto para plantio quanto para a colheita.

Para as empresas pesquisadas, a maior demanda hoje por mão de obra não qualificada encontra-se na colheita da cana-de-açúcar. Forçadas pelas questões ambientais, em relação à queima da cana e também por uma questão de imagem, as empresas estão investindo cada vez mais em processos mecanizados tanto para o plantio quanto para a colheita. E vão, assim, diminuindo sensivelmente sua dependência em relação a esse tipo de mão de obra. Uma das empresas pesquisadas relatou que atualmente já utiliza a colheita mecanizada em cem por cento de suas lavouras.

Desta forma, o pesquisador infere que, no tocante às ameaças de fornecedores, as empresas pesquisadas têm consciência dos quais entre eles podem ameaçar seus níveis de lucratividade e assim, sua competitividade e sobrevivência.

Sendo uma indústria caracterizada pela produção de *commodities* e, portanto, teoricamente mais exposta à concentração de clientes em relação a seus principais produtos, é de interesse do pesquisador conhecer o nível dessa concentração e a eventual dependência das empresas-alvo em relação aos compradores dos seus produtos principais. A exemplo dos fornecedores, a concentração de compradores em poucos clientes pode lhes dar um grande poder de negociação e, assim, ameaçar também as margens de lucro das empresas pela compressão dos preços dos principais produtos comercializados e, conseqüentemente, à competitividade das empresas pesquisadas.

### **5.3.2 A ameaça dos clientes**

O Quadro 11 apresenta a relação de dependência, em relação a clientes, nas empresas pesquisadas, para os principais produtos do seu portfólio. Assim, na coluna um, figuram os

níveis de concentração e dependência em relação aos clientes. Na coluna 2, consta o número de empresas respondentes em relação o nível de concentração e dependência e, na coluna 3, constam os principais produtos das empresas pesquisadas, passíveis de dependência em relação aos clientes.

**Quadro 11 – Concentração e dependência de clientes nas empresas-alvo**

| Nível Concentração/Dep. | Número Empresas | Produtos por Cliente          |
|-------------------------|-----------------|-------------------------------|
| Altíssima               | Duas            | Energia Elétrica – Co-geração |
| Alta                    | Nihil           | Nihil                         |
| Relativa                | Duas            | Álcool Hidratado              |
|                         | Uma             | Álcool Anidro                 |
|                         |                 | Açúcar VHP                    |
| Baixa                   | Duas            | Açúcar Cristal                |
|                         |                 | Álcool Anidro                 |
|                         |                 | Álcool Hidratado              |

Fonte: Dados obtidos na questão de Nº 41 do formulário de entrevistas.

Observa-se que todas as empresas estudadas informaram ser baixa ou, no máximo, relativa a concentração e dependência de clientes em relação aos seus principais produtos. Quanto à energia elétrica produzida pela co-geração, a concentração e dependência se dão, segundo duas empresas-alvo, devido à dependência da concessionária local de energia elétrica, único comprador habilitado para tal. Portanto, o pesquisador deduz que, aparentemente, as empresas estudadas não estão vulneráveis quanto à concentração e dependência de clientes para seus principais produtos.

Sendo então, não dependentes de poucos clientes, as empresas pesquisadas, possivelmente, não estão sujeitas aos movimentos estratégicos de seus clientes, seja no sentido de forçar uma queda nos preços dos produtos, seja por uma hipotética integração para trás por algum desses clientes que, desta forma, tornar-se-ia mais um competidor direto, no âmbito da indústria e do mercado, podendo assim ameaçar seu nível de competitividade.

Dentro da análise competitiva ambiental, além das potenciais concentrações e dependências de fornecedores e clientes, faz-se necessário conhecer a visão das empresas estudadas em relação às outras forças competitivas propostas por Porter, que são a ameaça dos concorrentes estabelecidos, a ameaça de novos entrantes e a ameaça de produtos substitutos.

### 5.3.3 Competidores estabelecidos, novos entrantes e produtos substitutos

O Quadro 12 apresenta algumas variáveis, apresentadas às empresas-alvo, que correlacionam a empresa e sua percepção das ameaças reais ou potenciais representadas pelos concorrentes diretos, potenciais novos entrantes e possíveis produtos substitutos.

A coluna um contém as variáveis relativas a cada uma das ameaças mencionadas. A coluna dois apresenta o número das empresas respondentes à possível ameaça e a coluna 3 traz as posições das empresas estudadas em relação às ameaças propostas pela pesquisa.

**Quadro 12 – Posicionamento estratégico em relação à concorrência, novos entrantes e produtos substitutos**

| Ameaça             | Nº Empresas | Variáveis Pesquisadas  |
|--------------------|-------------|--|
| Dos Concorrentes   | Quatro      | A empresa busca tomar conhecimento prévio dos movimentos estratégicos dos concorrentes, tais como: aumento da capacidade de produção (escala), o uso de novas tecnologias, utilização de novas variedades de cana-de-açúcar, negociação de terras para plantio, lançamento de novos produtos e serviços, inovações em logística e conquista de novos mercados ou clientes, dentre outros, que possam dar a elas alguma vantagem competitiva. |
| De Novos Entrantes | Três        | A empresa acompanha os movimentos de investidores, empreendedores ou empresas de outra região ou mesmo de outro setor que buscam a entrada na indústria sucroalcooleira em sua região.   |
| De Substitutos     | Três        | A empresa procura se informar e acompanhar as pesquisas e desenvolvimento de novos produtos que possam vir a ser mais competitivos ou substituir os seus no mercado, em um futuro próximo ou distante.   |
|                    | Duas        | A empresa busca desenvolver diretamente ou em parcerias com concorrentes, fornecedores, clientes, institutos de pesquisa ou universidades, novos produtos que possam um dia substituir os seus produtos atuais.  |

Fonte: Dados obtidos nas questões de 42 a 46 do formulário de entrevistas.

#### 5.3.3.1 A ameaça dos competidores estabelecidos

Observa-se, no quadro, que todas as empresas pesquisadas acreditam ter conhecimento prévio dos movimentos estratégicos dos competidores, em termos de aumento de capacidade de produção, uso de novas tecnologias, utilização de novas variedades de cana-de-açúcar mais produtivas e/ou rentáveis, negociação de terras para plantio, lançamento de novos produtos e serviços, inovações em logística e conquista de novos mercados ou clientes.

Já analisada anteriormente, na visão do pesquisador, embora as empresas pesquisadas tenham se mostrado confiantes em relação ao conhecimento das ações táticas e estratégicas dos concorrentes, aparentemente, essas informações sobre os movimentos da concorrência não são obtidas através de uma ação planejada e estruturada de inteligência empresarial. São obtidas através das redes informais de relacionamentos na indústria e através de sites e publicações acessíveis a qualquer interessado. Por conseguinte, o pesquisador avalia que as empresas estudadas, confiando unicamente em suas fontes tradicionais de informações, podem eventualmente ser surpreendidas por alguma ação estratégica de algum concorrente que venha comprometer sua posição competitiva atual. Todavia, mediante as respostas apresentadas, o pesquisador é levado ao raciocínio de que todas elas podem estar em condições de neutralizar ou contra-atacar os movimentos estratégicos dos concorrentes nos pontos levantados, podendo manter ou ampliar suas vantagens competitivas.

#### 5.3.3.2 A ameaça dos novos entrantes

Ao questionamento sobre se as empresas estudadas acompanham os movimentos de potenciais novos entrantes tais como, investidores, empreendedores, ou empresas de outras regiões do país ou mesmo de outra indústria, em sua área de produção, à exceção da uma empresa que disse não fazer tal acompanhamento, todas as demais informaram que estão atentas e acompanham os movimentos de potenciais novos competidores em sua região e que, na eventualidade de tal acontecimento, utilizam-se de ações de desencorajamento ou mesmo de retaliações contra esses possíveis novos atores. Tais ações poderiam compreender: negociações diretas com o potencial entrante no sentido de demovê-lo da ideia, propostas de parcerias operacionais e até compra e arrendamento prévio de terras disponíveis para dificultar o acesso a esse insumo por parte do novo entrante.

Se acompanhar eventuais movimentos de entrantes potenciais no mercado faculta a preparação de estratégias que contenham tais movimentos, por outro lado, também não é garantia de que as ações empregadas tenham pleno êxito na contenção desses novos potenciais concorrentes. Sendo assim, o pesquisador infere que, muito mais que as ações de contenção, o que realmente pode demover os novos empreendedores é um posicionamento estratégico altamente competitivo, por parte dos incumbentes, em termos de produtividade e custos.

### 5.3.3.3 A ameaça dos produtos substitutos

Com o interesse de conhecer o nível de preocupação e informações que as empresas pesquisadas têm em relação à possibilidade de surgimento de novos produtos que venham competir ou mesmo substituir os seus, no mercado, a pesquisa propôs aos pesquisados duas questões. A primeira é saber se a empresa está bem informada sobre pesquisas e desenvolvimento de produtos que tenham o potencial de substituir os seus no mercado. A segunda é pesquisar se a própria empresa estaria realizando diretamente ou em parcerias com terceiros, o desenvolvimento de produtos que tenham o potencial de vir, um dia, substituir os seus atuais geradores de receita.

Como está evidenciado no quadro, à primeira questão três empresas responderam que estão informadas de pesquisas e estudos sobre produtos que têm potencial de substituir os seus no futuro. Segundo as empresas estudadas, o seu produto mais ameaçado por um potencial substituto seria o etanol de sacarose. Na visão dos pesquisados, o álcool de celulose já é uma realidade e depende apenas de uma questão de escala para se tornar viável e competitivo do ponto de vista comercial. Porém, para eles, o etanol de sacarose não será substituído, mas terá o álcool de celulose como um complemento da matriz energética mundial, continuando a haver, portanto, mercado para ambos os produtos.

Além do álcool de celulose, as empresas pesquisadas responderam que não se preocupam com outros potenciais substitutos para seus produtos. Questionados pelo pesquisador sobre alternativas, como a célula de combustível para motores elétricos de propulsão, por exemplo, eles alegaram que não se preocupam com essa possibilidade porque, em sua visão, dificilmente essa tecnologia se constituiria em alternativa ao etanol combustível e ao petróleo no curto e médio prazo.

Quanto à segunda questão proposta sobre os produtos substitutos, duas empresas responderam participar de pesquisas sobre novos produtos que tenham potencial de substituir os seus atuais. Participam em parceria com um instituto de pesquisa e uma universidade sobre o desenvolvimento de álcool de celulose e biodiesel. Mediante o apresentado pelas empresas pesquisadas, o pesquisador propõe que possivelmente as empresas-alvo estejam em uma posição relativamente vulnerável em relação a produtos substitutos, já que suas posições são

de certa forma, passivas em relação a pesquisas e desenvolvimento de produtos alternativos aos seus.

Evidentemente que uma atitude de contemplação não faz delas visionárias ou potencialmente competitivas nas novas fronteiras do desenvolvimento de produtos inovadores em sua indústria ou mesmo além dela. Isso, por sua vez, não é um atestado de ineficiência e pouca competitividade, já que, por enquanto, elas buscam atuar dentro do campo conhecido e delimitado por suas experiências e conhecimentos. O posicionamento estratégico da empresa, no contexto da sua indústria, é a base para a conquista da vantagem competitiva em relação aos seus principais competidores. Muitas são as variáveis e recursos que as empresas podem trabalhar e utilizar na formulação dessas estratégias.

O posicionamento da empresa no âmbito da indústria, como e onde ela se coloca se é reconhecida como influenciadora ou seguidora das tendências e práticas do setor, pode também ser relevante do ponto de vista da estratégia competitiva. Empresas líderes podem obter vantagens competitivas ao influenciarem o comportamento da indústria valorizando seus ativos e recursos ou criando oportunidades únicas de negócios. Entretanto, o líder também paga o preço da ousadia e da exposição, enquanto que os seguidores podem se beneficiar dos caminhos e tendências já traçados e estabelecidos, cometendo menos erros.

#### 5.4 EM BUSCA DA VANTAGEM COMPETITIVA

No capitalismo, entende-se que a razão principal da existência da empresa é a geração de lucros para seus acionistas. Evidente que, na realização desse propósito, ela cumpre com seu papel social ao gerar empregos e renda, recolher impostos para os governos nos diversos níveis, prover a sociedade com seus produtos e serviços e, enfim, participar ativamente do desenvolvimento econômico-social do país. Todavia, para ser lucrativa a empresa necessita operar com margens positivas e, para tal, tem que assumir algum posicionamento estratégico dentro da respectiva indústria que lhe assegure vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Essas vantagens podem ser em relação aos custos relativos, ao produto, à localização geográfica, à marca, aos serviços ao cliente, à logística de produção e distribuição, dentre vários outros.

A forma como a empresa se coloca ou se posiciona no contexto da indústria pode lhe dar vantagens importantes no embate com seus principais competidores. Sendo líder em algum dos fatores competitivos citados, pode ditar os parâmetros para esse fator em todo o universo competitivo. Sendo seguidora, pode também se beneficiar dos padrões já estabelecidos, porém terá que encontrar espaço entre os líderes em função de algum posicionamento particular. Em razão do exposto, a pesquisa procurou conhecer como as empresas pesquisadas se posicionam dentro de sua indústria. Se elas se comportam como líderes e influenciadoras, ou se são seguidoras, operando dentro dos padrões médios da indústria.

#### **5.4.1 O Posicionamento das empresas-alvo em relação à indústria**

O Quadro 13 mostra algumas variáveis que no entender do pesquisador são importantes para o conhecimento de como as empresas pesquisadas se posicionam no âmbito de sua indústria. Se se comportam como líderes, indicando tendências, comportamentos e padrões ou se são seguidoras de caminhos já definidos e trilhados por outros.

Essas ações e práticas referem-se aos comportamentos e atitudes da empresa que podem ter reflexos na forma como as demais empresas do setor agem ou operam. Na coluna um, consta a frequência com que a empresa desenvolve ou assume a posição. A coluna 2 apresenta o número de empresas que disseram assumir a posição mencionada e a coluna 3 abriga as variáveis consideradas na pesquisa.



**Quadro 13 – Posicionamento das empresas estudadas em relação à indústria**

| Ação/Posição  | Nº Empresas | Variáveis  |
|---|-------------|--|
| Contínua  | Quatro      | Conhecimento do portfólio de produtos e serviços ofertados pelas empresas do setor |
|   | Três        | <i>Benchmarking</i> sobre processos  |
|   | Duas        | Estudo e discussão das regras de competição do setor                               |
|   |             | <i>Benchmarking</i> sobre produtos e serviços                                      |
|   | Uma         | Criação de padrões de atendimento ao cliente                                       |
|   |             | Posicionar-se de acordo com as regras impostas pelo setor                          |
|   |             | Criação e disseminação de novas regras para o setor                                |
|   |             | <i>Benchmarking</i> sobre o <i>market-share</i>                                    |
|   |             | <i>Benchmarking</i> sobre custos   |
|   |             | Pesquisa e desenvolvimento de produtos   |
|   |             | Pesquisa e desenvolvimento de processos  |
| Avaliação das forças baseadas em recursos disponíveis |             |  |
| Eventual  | Três        | Posicionar-se de acordo com as regras impostas pelo setor                          |
|   | Duas        | Estudo e discussão sobre as iniciativas e formas da concorrência fazer negócios    |
|   |             | Criação e disseminação de novas regras para o setor                                |
|   |             | <i>Benchmarking</i> sobre os produtos e serviços                                   |
|   |             | <i>Benchmarking</i> sobre custos   |
|   | Uma         | Criação de padrões de atendimento ao cliente                                       |
|   |             | Faz revisão sistemática das regras do setor para definição de regras próprias      |
|   |             | <i>Benchmarking</i> sobre <i>market-share</i>                                      |
|   |             | Pesquisa e desenvolvimento de produtos   |
|   |             | Pesquisa e desenvolvimento de processos  |
| Circunstancial  | Duas        | Estudo e discussão sobre as iniciativas e formas da concorrência fazer negócios    |
|   |             | Faz revisão sistemática das regras do setor para a definição de regras próprias    |
|   | Uma         | Estudo e discussão das regras de competição do setor                               |
|   |             | Criação de padrões de atendimento ao cliente                                       |
|   |             | <i>Benchmarking</i> sobre processos  |
|   |             | <i>Benchmarking</i> sobre <i>market-share</i>                                      |
|   |             | <i>Benchmarking</i> sobre custos   |
|   |             | Pesquisa e desenvolvimento de produtos   |
|   |             | Pesquisa e desenvolvimento de processos  |
|   |             | Avaliação das forças baseadas em recursos disponíveis                              |
| Não Desenvolve  | Duas        | Avaliação das forças baseadas em recursos disponíveis                              |
|   | Uma         | Estudo e discussão das regras de competição do setor                               |
|   |             | Criação de padrões de atendimento ao cliente                                       |
|   |             | Faz revisão sistemática das regras do setor para a definição de regras próprias    |
|   |             | Criação e disseminação de novas regras para o setor                                |
|   |             | <i>Benchmarking</i> sobre <i>market-share</i>                                      |
|   |             | Pesquisa e desenvolvimento de produtos   |
|   |             | Pesquisa e desenvolvimento de processos  |

Fonte: Dados obtidos na questão de Nº 38 do formulário de entrevistas.

Nota-se, no quadro, que todas as empresas pesquisadas alegaram que procuram conhecer, continuamente, o portfólio de produtos e serviços ofertados pela indústria. Na

opinião do pesquisador, isso pode denotar uma preocupação genuína com a dinâmica produtiva do setor. Conhecer os produtos e serviços da concorrência, bem como suas características e particularidades é o mínimo a se fazer, quando se é parte da mesma indústria e se está no mesmo jogo. Porém, para se sair bem no jogo dos negócios não basta saber o que os outros jogadores fazem. É preciso ir mais longe.

Três empresas informaram acompanhar, também de forma contínua ou constante, os processos de produção na indústria. Em outras palavras, essas empresas estão constantemente preocupadas e atentas ao modo como as demais empresas do setor produzem seus produtos. Para tanto, procuram conhecer os procedimentos e práticas utilizadas pelas demais empresas na área agrícola, na produção fabril ou atividades de transformação, em logística, distribuição, entre outros.

Ao lado do acompanhamento do como fazer, as empresas se utilizam de ferramentas de *benchmarking* de processos, que se caracterizam por parâmetros e indicadores de desempenho que são confrontados e comparados com os delas próprias. Assim, podem comparar, por exemplo, o tempo médio de fermentação, o nível de contaminação do substrato, tipo de contaminante, efetividade no tratamento e prevenção da contaminação, produtividade, dentre muitos outros. Indubitavelmente o *benchmarking* dos processos é importante do ponto de vista da gestão estratégica.

Observa-se também, no quadro, que duas empresas informaram realizar constantemente o *benchmarking* dos produtos e serviços oferecidos por outras empresas do setor. Entende-se como tal a comparação contínua da qualidade físico-química dos seus produtos com os das empresas competidoras. Duas outras empresas também reportaram a realização contínua do estudo e discussão das regras e práticas de competição da indústria, o que, obviamente, coloca essas empresas em condições de aceitar ou rejeitar aquelas que lhes são favoráveis ou não. Como exemplo, a empresa mencionou a exportação de açúcar básico, o VHP, no lugar de açúcares mais elaborados e direcionados a nichos especiais.

Às vezes a maioria das empresas do setor opta por exportar o açúcar VHP, ou por uma questão de preferência do comprador que, depois reprocessa esse açúcar em subprodutos mais nobres, ou por uma questão de menores custos na produção. Essas empresas então, segundo

seus representantes entrevistados, optam por não exportar o açúcar bruto, continuando a produzir e exportar açúcares mais nobres e direcionados a clientes especiais.

Outros fatores determinantes do posicionamento da empresa no âmbito da indústria, levantados pela pesquisa e assumidos como de ação contínua por uma empresa foram: criação de padrões de atendimento e relações com clientes, *benchmarking* sobre *market-share* dos principais competidores, *benchmarking* sobre custos, pesquisa e desenvolvimento de produtos, pesquisa e desenvolvimento de processos, avaliação de forças baseadas em recursos disponíveis, além de posicionamento conforme as regras do setor e a criação e disseminação de novas regras para o setor.

Interessante observar que apenas uma empresa informou criar e disseminar regras e práticas para o setor de forma regular e contínua. Na opinião do entrevistador, essa é uma posição clara de liderança e pode levar a empresa a estabelecer padrões e comportamentos que gerem alguma vantagem competitiva a ela. Segundo o entrevistado essas práticas e regras geralmente dizem respeito às atividades agrícolas, como por exemplo, a mecanização das colheitas, o uso de variedades de cana-de-açúcar mais produtivas e adaptadas às condições de plantio, o uso de novas tecnologias como, por exemplo, o processamento da cana-de-açúcar por difusão e não por moagem tradicional, dentre outras.

A pesquisa investigou também a possibilidade das empresas-alvo assumirem posicionamentos de forma eventual ou circunstancial em relação aos mesmos fatores já analisados. A condição eventual ou circunstancial ocorre quando a empresa se vê na contingência de assumir determinadas posições ou adotar determinados procedimentos e práticas em função de exigências eventuais ou pontuais.

Pode-se observar, no quadro, que à exceção de uma empresa que alegou nunca desenvolver ações ou posicionamentos de liderança em relação aos fatores colocados, todas as demais informaram assumir posicionamentos de liderança ou de influência, em relação aos fatores propostos, pelo menos de forma eventual ou circunstancial. Desta forma, não se caracterizando como construtoras de novas tendências, regras e práticas que possam de alguma forma, influenciar todo o restante da indústria.

As análises postas induzem o pesquisador a propor que, de modo geral, as empresas estudadas não se caracterizam por uma posição estratégica permanente de liderança e influência da indústria como um todo. Por outro lado, também não se pode dizer que são meras espectadoras e seguidoras dos comportamentos ditados pela indústria. Fica evidente que, em determinadas situações e condições, algumas delas assumem a posição de definidoras de comportamentos da indústria, porém, nem sempre em condições de constante influência. O pesquisador, então, é levado a inferir que na maior parte do tempo, elas são seguidoras e não líderes. Condição que, por si só, não autoriza o raciocínio de que são pouco competitivas no contexto da sua indústria. Mesmo como seguidoras, podem desfrutar de situações que, mediante estratégias adequadas, façam-nas detentoras de vantagens competitivas e assim, possam atingir os resultados planejados.

Como já foi observado, as estratégias que levam à obtenção de vantagens competitivas podem se basear em inúmeros fatores e variáveis que nem sempre são de fácil visualização. Para tanto, a pesquisa perscrutou também os fatores estratégicos que constituem preocupação para as empresas na atualidade e no futuro.

#### **5.4.2 As Preocupações estratégicas atuais e no futuro das empresas-alvo**

A forma como a empresa enxerga ou elege as questões que devem se constituir em suas preocupações, hoje e em um tempo futuro, pode ser um indício de como ela se posiciona estrategicamente ao longo do tempo. Entender o que é estrategicamente relevante hoje e no futuro pode ser a base para a elaboração de políticas e ações que garantam e perpetuem o perfil competitivo da empresa.

O Quadro 14 apresenta alguns tópicos que podem ser motivo de preocupação das empresas no momento atual e no futuro. A coluna um apresenta os níveis de preocupação das empresas. Na coluna 2, consta o número de empresas pesquisadas em relação aos níveis de preocupação e, na coluna 3, figuram os fatores ou tópicos eleitos pelo pesquisador como relevantes para se entender as preocupações estratégicas da empresa, atuais e futuras.

**Quadro 14 – Preocupações estratégicas atuais e futuras das empresas-alvo**

| Nível Preocupações | Número Empresas Resp.                                       | Variáveis de Preocupação                                    |
|--------------------|---|---|
| <b>Atuais</b>      |   |   |
| Muito Preocupante  | Quatro  | Definição da base de vantagem competitiva                   |
|                    | Três  | Conhecimento do mercado de produtos de que participa        |
|                    |   | Definição clara do cliente                                  |
|                    | Duas  | Canais de comunicação com o cliente                         |
|                    |   | Conhecimentos sobre a concorrência                          |
|                    |   | Origem dos lucros   |
| Uma                | Capacidades e habilidades que fazem a empresa ser diferente |   |
| Preocupante        | Três  | Capacidades e habilidades que fazem a empresa ser diferente |
|                    | Duas  | Origem dos lucros   |
|                    |   | Definição clara do cliente                                  |
|                    | Uma   | Conhecimentos sobre a concorrência                          |
|                    |   | Conhecimentos do mercado de produtos de que participa       |
| Pouco Preocupante  | Duas  | Canais de comunicação com o cliente                         |
|                    | Uma   | Definição clara do cliente                                  |
|                    |   | Conhecimentos sobre a concorrência                          |
| Não Preocupante    | Nihil   | Nihil   |
| <b>Futuras</b>     |   |   |
| Muito Preocupante  | Quatro  | Definição da base de vantagem competitiva                   |
|                    |   | Conhecimentos do mercado de produtos de que participa       |
|                    | Três  | Canais de comunicação com o cliente                         |
|                    |   | Conhecimentos sobre a concorrência                          |
|                    |   | Origem dos lucros   |
|                    | Duas  | Definição clara do cliente                                  |
| Uma                | Capacidades e habilidades que fazem a empresa ser diferente |   |
| Preocupante        | Três  | Capacidades e habilidades que fazem a empresa ser diferente |
|                    |   | Definição clara do cliente                                  |
|                    | Uma   | Conhecimentos sobre a concorrência                          |
|                    |   | Origem dos lucros   |
| Pouco Preocupante  | Uma   | Definição clara do cliente                                  |
|                    |   | Canais de comunicação com o cliente                         |
| Não Preocupante    | Nihil   | Nihil   |

Fonte: Dados obtidos na questão de Nº 39 do formulário de entrevistas.

Observa-se, no quadro, que, para o momento atual, a maior parte das empresas elege as seguintes preocupações como relevantes ou muito relevantes: definição da base de vantagem competitiva, conhecimento do mercado de produtos de que participa, definição clara do cliente, canais de comunicação com o cliente, conhecimentos sobre a concorrência, origem dos lucros e capacidades e habilidades que fazem a empresa diferente. Fica claro que, para essas empresas, as questões atuais mais preocupantes são aquelas relacionadas a mercado, ou seja, cliente e concorrência.

O pesquisador propõe que esse é um posicionamento competitivo, visto que o centro das preocupações é o cliente e, ele é quem, um dia, possa vir a roubá-lo. Evidente que uma

visão estratégica, mesmo que focada, no momento de tempo atual, não pode se limitar a esses dois aspectos. Porém, o pesquisador entende que essas empresas não estão alheias ao que pode ser-lhes mais importante no momento e isso, sem dúvidas, pode ser um posicionamento estratégico que leva à obtenção de vantagens competitivas.

Chama a atenção o entendimento de uma das empresas estudadas de que hoje o conhecimento da concorrência e a definição clara de quem é o cliente são questões pouco preocupantes. Na visão do pesquisador, essa postura pode ser um tanto quanto arriscada para essa empresa, visto que o desconhecimento de quem é o cliente, suas características e necessidades, suas exigências e particularidades, combinado com o desconhecimento da concorrência, seus atos, estratégias, políticas comerciais, tipos de produtos, dentre outros, certamente não é o melhor caminho para a obtenção de vantagens competitivas.

Em relação às preocupações futuras, as empresas estudadas apresentaram uma visão muito semelhante ao que elas entendem como preocupações do momento. Continuam elegendo o cliente e a concorrência, bem como as questões diretamente relacionadas a estes, como suas principais preocupações para o futuro. Esse fato, se, de um lado, denota uma atitude competitiva em relação ao cliente e ao mercado, pode, no pensamento do pesquisador, ser também uma falta de visão sobre fatores que, no futuro, poderão mudar o perfil do negócio. Como exemplos, podem ser citados as novas tecnologias, produtos substitutos, novos processos, legislação ambiental, custos, dentre outros. Nota-se que três empresas mencionaram, como preocupações, tanto atuais quanto futuras, capacidades e habilidades que fazem a empresa ser diferente. Talvez aqui elas estejam incluindo alguns dos fatores mencionados anteriormente.

Na opinião do pesquisador, o fato é que, se hoje as empresas pesquisadas apresentam uma boa compreensão de suas prioridades e preocupações, permitindo-lhes construir boas estratégias competitivas, para o futuro, o cenário pode se alterar e essas empresas talvez não venham a apresentar o mesmo dinamismo competitivo atual.

Ao lado do posicionamento das empresas dentro da indústria e das preocupações estratégicas atuais e futuras, o posicionamento estratégico competitivo atual é importante, no entendimento da obtenção de vantagens competitivas pelas empresas. Desta feita, a pesquisa

procurou conhecer como as empresas pesquisadas se posicionam, em termos estratégicos, para obter vantagens de mercado em relação aos competidores.

#### 5.4.3 O Posicionamento estratégico competitivo das empresas-alvo

O Quadro 15 apresenta algumas variáveis que, na opinião do pesquisador, podem contribuir na identificação do posicionamento estratégico competitivo das empresas estudadas. Na coluna um, constam os índices de regularidade com que as empresas estudadas adotam as variáveis de posicionamento competitivo. A coluna 2 lista o número de empresas que adotam o mesmo comportamento em relação à variável e a coluna 3 apresenta as variáveis de posicionamento estratégico competitivo selecionadas para a pesquisa.

**Quadro 15 – O Posicionamento estratégico competitivo das empresas-alvo**

| <b>Comportamento Emp. Pesquisada</b> | <b>Número Empresas Pesq.</b>                                  | <b>Posicionamento Estratégico Competitivo</b>                                   |
|--------------------------------------|---|---|
| Adota Regularmente                   | Duas  | Ter custos abaixo da média da indústria   |
|                                      | Uma   | Praticar sempre o menor preço   |
|                                      |   | Produzir produtos de maior qualidade  |
|                                      |   | Atender nichos de mercado e/ou clientes de forma diferenciada                   |
| Adota Eventualmente                  | Duas  | Produzir produtos de maior qualidade<br>Ter custos abaixo da média da indústria |
|                                      | Uma   | Produzir produtos customizados para clientes especiais                          |
| Raramente Adota                      | Duas  | Praticar o preço médio da indústria   |
|                                      |   | Ter custos dentro da média da indústria   |
|                                      | Uma   | Praticar sempre o menor preço   |
|                                      |   | Produzir produtos de maior qualidade  |
|                                      |   | Produzir produtos customizados para clientes especiais                          |
| Não Adota                            | Três  | Uso de marca para diferenciação   |
|                                      | Duas  | Praticar sempre o menor preço   |
|                                      |   | Praticar o preço médio da indústria   |
|                                      |   | Produzir produtos customizados para clientes especiais                          |
|                                      |   | Ter custos dentro da média da indústria   |
|                                      | Atender nichos de mercado e/ou clientes de forma diferenciada |   |

Fonte: Dados obtidos na questão de Nº 48 do formulário de entrevistas.

A pesquisa investigou se as empresas utilizam o preço de seus produtos para o posicionamento estratégico competitivo. Observa-se, no quadro, que apenas uma empresa alegou ter, como estratégia, praticar o menor preço do mercado. As demais informaram que, raramente, utilizam ou não utilizam a estratégia do menor preço. Quanto a praticar, então, o preço médio da indústria, todas reportaram raramente adotar ou não adotar esse

posicionamento. Desta forma, o pesquisador deduz que, com exceção de uma empresa, aparentemente nenhuma das empresas estudadas busca, no preço, a base para a obtenção de vantagem competitiva.

Por se tratar de empresas produtoras de *commodities*, o pesquisador deduz que talvez não seja factível uma estratégia competitiva baseada em preços, já que, neste caso, quem dita os preços é o mercado comprador desses produtos. Apenas, como exemplo, o petróleo, outra *commodity*, tem seus preços fixados nas praças compradoras. Quando, por um fator qualquer, o preço se eleva, todos os produtores buscam ganhar ou recuperar perdas passadas, não abrindo mão dos ganhos adicionais. Por outro lado, quando o preço abaixa, é impossível para qualquer produtor continuar com seus preços elevados. Desta forma, é quase que impossível construir vantagens competitivas baseadas em preço para tais produtos.

A pesquisa também elegeu o produto como possível fator de obtenção de vantagem estratégica e, assim, buscou conhecer se e como as empresas pesquisadas utilizam seus produtos como base para seus posicionamentos competitivos. Vê-se, no quadro, que uma empresa informou adotar regularmente e duas empresas, eventualmente, estratégias competitivas baseadas na qualidade do produto. Ao pesquisador, estas respostas pareceram um tanto deslocadas da realidade, uma vez que as empresas não souberam responder em que ou por que seus produtos são reconhecidos como melhores ou diferentes.

Ao pesquisador parece que essas respostas estão mais associadas a um desejo do que à realidade dos fatos. Visto que os produtos são típicas *commodities* e, portanto, pouco diferenciados dos da concorrência. Outro indício de que não se trata de uma estratégia de produto é que qualidade não permite relatividades. Em sua opinião, não é possível ter qualidade em determinados momentos e em outros não, já que as respostas foram que elas adotam a estratégia eventualmente.

O uso da marca, usada para diferenciação de produto, como estratégia competitiva, foi relatado por uma empresa que informou utilizar-se, na condição de cooperada, da marca COPERSUCAR, pertencente à Cooperativa dos Produtores de Cana-de-Açúcar, Açúcar e Álcool do Estado de São Paulo (COPERSUCAR), para atingir seus mercados com maior apelo. Neste caso, o pesquisador supõe ser realmente uma estratégia de diferenciação, uma



vez que essa marca é tradicional e realmente reconhecida como de qualidade. Talvez esteja aí um exemplo de como se diferenciar pela marca, em um mercado de *commodities*.

Outro exemplo interessante de estratégia competitiva, citado por uma das empresas estudadas, foi a de atender a nichos de mercado ou clientes de forma diferenciada, estratégia esta conhecida como de enfoque. A empresa citou vender grande parte de sua produção para a indústria cosmética e farmacêutica, que exige características químicas diferenciadas no produto. O restante da produção é vendido como biocombustível para distribuidoras da região.

Na opinião do pesquisador, trata-se de uma estratégia legítima e talvez garantidora de vantagens competitivas à empresa. Também outra empresa relatou uma estratégia semelhante à anteriormente mencionada ao produzir açúcar especial para a indústria de refrigerantes. Segundo a empresa pesquisada, a vantagem competitiva obtida baseia-se na garantia de venda contratada pelo cliente a longo prazo e com preços diferenciados da média da indústria. Por outro lado, o cliente exige um produto com características especiais que podem aumentar seus custos. Contudo, na opinião do pesquisador, esta também é uma típica estratégia de enfoque que pode levar a bons resultados competitivos.

A utilização dos custos como estratégia competitiva foi mencionada por duas empresas como regularmente adotada. Na visão do pesquisador, esta estratégia pode ser factível, principalmente em uma indústria de *commodities*, porém, de difícil execução. Para realmente se beneficiar de uma estratégia de custos, a empresa adotante teria que se utilizar de inovação em processos que lhe garantisse vantagens em relação aos custos médios da indústria. O que se observou na pesquisa é que nenhuma das empresas pesquisadas apresentou estrutura de custos diferenciada, seja em processos, seja em logística ou insumos e, portanto, podem estar também no terreno dos desejos.

Em um breve sumário, o pesquisador propõe que, de maneira geral, as empresas analisadas não se caracterizam por adotar estratégias muito diferenciadas umas das outras. Parecem operar dentro de um conceito estratégico conhecido e praticado por quase todos, à exceção das empresas que informaram adotar estratégias de enfoque, com clientes especiais.

Novamente, o pesquisador infere que o mercado é comprador dos principais produtos dessas empresas. E como elas contam com a facilidade de alterar sua produção para um dos dois produtos básicos, etanol ou açúcar, conforme as tendências do mercado ou conforme as melhores margens, tudo indica que elas tendem a seguir o comportamento médio da indústria, não ousando grandes jogadas estratégicas competitivas ou inovações em marketing, produtos ou processos.

Considerando que as empresas pesquisadas operam em uma indústria de *commodities*, e que o fator custos pode ter grande relevância, na elaboração de estratégias competitivas, a pesquisa explorou também a estrutura real de custos dessas empresas visando conhecer sua relação com os patamares da indústria.

O Quadro 16 apresenta as posições reais das empresas pesquisadas, em termos de custos de produção, em relação à indústria. Na coluna um, constam os principais produtos pesquisados. A coluna 2 apresenta o número de empresas respondentes e na coluna 3 figuram as posições de custo de produção em relação à indústria.

**Quadro 16 – Posição de custos de produção em relação à indústria**

| <b>Produto</b> | <b>Número Empresas Pesq.</b> | <b>Posição de Custos de Produção em Relação à Indústria</b> |
|----------------|------------------------------|---|
| Etanol         | Duas                         | Dentro da média da indústria                                |
|                | Uma                          | Pouco acima da média da indústria                           |
|                |                              | Acima da média da indústria                                 |
| Açúcar         | Duas                         | Dentro da média da indústria                                |
|                | Uma                          | Pouco acima da média da indústria                           |

Fonte: Dados obtidos na questão de Nº 49 do formulário de entrevistas.

Evidencia-se, no quadro, que as posições reais de custos das empresas pesquisadas diferem daquelas informadas como sendo sua intenção estratégica. Desta forma, duas das empresas pesquisadas informaram trabalhar com custos dentro da média da indústria tanto para a produção de etanol quanto para a produção de açúcar. Uma empresa relatou operar com custos um pouco acima da média da indústria para ambos os produtos e a quarta empresa, talvez, por ser pequena em termos de capacidade de produção e, assim, ter menos escala produtiva, mencionou ter custos produtivos acima da média da indústria, para seu único produto, o etanol.

Observa-se, portanto, que as empresas pesquisadas operam com custos de igual para maior do que a média da indústria. Essa realidade difere da realidade proclamada por duas das empresas pesquisadas que informaram ter, como posicionamento estratégico competitivo, operar com custos abaixo da média da indústria. Novamente o pesquisador é levado a inferir que algumas das empresas estudadas podem anunciar, como posicionamento estratégico, algo que não vai além de um desejo. O que, para o pesquisador, não pode constituir fonte de vantagem competitiva.

A vantagem competitiva tem sido vista como fruto direto do posicionamento estratégico da empresa no contexto da indústria. Todavia, outros fatores ou condições, além do posicionamento estratégico, podem também contribuir para o fortalecimento competitivo da empresa.

Estudiosos têm proposto o uso de determinados ativos como os reais geradores de vantagem competitiva, a chamada visão baseada em recursos. A pesquisa investigou a possibilidade de alguma das empresas pesquisadas valer-se de algum recurso especial, na formulação de suas estratégias competitivas.

#### **5.4.4 Recursos estratégicos geradores de vantagem competitiva**

O Quadro 17 relaciona alguns recursos que, na visão do pesquisador, as empresas podem utilizar para se fortalecer perante seus competidores e quiçá, até mesmo superá-los em termos competitivos. Na coluna um, consta o grau de relevância, em termos estratégicos, que as empresas pesquisadas atribuem a esses recursos. A coluna 2 apresenta o número de empresas que compartilham a mesma visão estratégica, em relação ao recurso, e a coluna 3 lista os recursos considerados estratégicos.

**Quadro 17 – Recursos estratégicos geradores de vantagem competitiva**

| <b>Visão Estratégica</b> | <b>Número Empresas Pesq.</b> | <b>Recursos Estratégicos</b>                    |
|--------------------------|------------------------------|---|
| Muito Relevante          | Duas                         | Canais de distribuição                          |
|                          | Uma                          | Posse ou acesso a terras especiais              |
|                          |                              | Logística de comercialização                    |
| Relevante                | Três                         | Posse ou acesso a terras especiais              |
|                          |                              | Logística de comercialização                    |
|                          | Duas                         | Localização geográfica                          |
|                          |                              | Outros recursos – água para irrigação           |
|                          | Uma                          | Acesso a fontes especiais de financiamento      |
|                          |                              | Modelo ou filosofia de gestão/recursos humanos  |
|                          |                              | Mão de obra especializada                       |
| Pouco Relevante          | Três                         | Tecnologia agrícola exclusiva e proprietária    |
|                          |                              | Tecnologia de produção exclusiva e proprietária |
|                          | Uma                          | Acesso a fontes especiais de financiamento      |
|                          |                              | Modelo ou filosofia de gestão/recursos humanos  |
|                          |                              | Localização geográfica                          |
| Irrelevante              | Quatro                       | Patentes  |
|                          | Três                         | Mão de obra especializada                       |
|                          | Duas                         | Canais de distribuição                          |
|                          |                              | Acesso a fontes especiais de financiamento      |
|                          |                              | Modelo ou filosofia de gestão/recursos humanos  |
|                          | Uma                          | Tecnologia agrícola exclusiva e proprietária    |
|                          |                              | Tecnologia de produção exclusiva e proprietária |
| Localização geográfica   |                              |   |

Fonte: Dados obtidos na questão de Nº 53 do formulário de entrevistas.

Observa-se, no quadro, que os recursos mais valorizados pelas empresas estudadas, por seus potenciais atributos estratégicos foram a posse ou acesso a terras para cultivo, logística de comercialização, canais de distribuição dos produtos, localização geográfica e água para irrigação. Todos reputados como relevantes ou muito relevantes.

No outro extremo, foram considerados menos relevantes ou irrelevantes, recursos como patentes, tecnologias na produção (processos) e na agricultura, mão de obra especializada, acesso a fontes especiais de financiamento e modelo ou filosofia de gestão/recursos humanos.

Aparentemente nenhuma das empresas estudadas constrói suas estratégias competitivas exclusivamente baseadas na posse de algum desses recursos. Salvo uma das empresas que relatou obter vantagens de custo devido à sua localização geográfica. Situando-se às margens de um grande rio da região, essa empresa informou ter acesso vantajoso à água e custos menores em sua distribuição nas lavouras, pela proximidade destas em relação ao rio.

Porém, o respondente não soube quantificar essa possível vantagem de custos e qual o seu reflexo no preço final dos produtos e em sua competitividade.

O acesso a terras para plantio pareceu ao pesquisador um recurso realmente decisivo na construção das estratégias competitivas dessas empresas, uma vez que, dependendo de seus custos, o negócio pode tornar-se inviável.

Do ponto de vista do pesquisador, chama a atenção o fato de que todos, ou quase todos, os recursos valorizados pelas empresas pesquisadas como sendo relevantes ou muito relevantes para suas estratégias competitivas são bens tangíveis e, assim, provavelmente mais valorizados por organizações de perfil mecanicista. Já os recursos reputados como pouco relevantes ou irrelevantes são quase todos de perfil mais relacionados às organizações de perfil orgânico.

São recursos de tipo *software*, ou produto da inteligência humana, tais como: patentes, tecnologias, mão de obra especializada e modelo ou filosofia de gestão/recursos humanos. Talvez seja este, mais um indicativo do perfil dominante de modelo organizacional nessas empresas. Assim, o pesquisador infere que, na visão das empresas pesquisadas, ou pelo menos da maior parte delas, os recursos mais importantes para alcançar vantagens competitivas são aqueles de formato tangível e de fácil mensuração. O que por sua vez pode caracterizar essas empresas como mecanicistas no seu modo de se organizar e enxergar a realidade dos negócios.

O próximo tópico sintetiza os principais resultados obtidos, permitindo atingir os objetivos propostos e a solução do problema.

O Quadro 18 apresenta uma síntese dos principais resultados obtidos pela pesquisa, em relação às variáveis propostas como de maior relevância para o atingimento do objetivo geral do trabalho. A coluna um lista as variáveis propostas e a coluna dois apresenta uma sinopse dos principais resultados obtidos pela pesquisa junto às quatro empresas estudadas.

**Quadro 18 – Quadro sinóptico sobre os principais resultados da pesquisa**

| Variáveis   | Principais resultados nas quatro empresas pesquisadas   |
|---|---|
| <b>Níveis Hierárquicos e Departamentalização</b>        | Três empresas têm de cinco a sete níveis hierárquicos.<br>Duas empresas têm estruturas departamentais bem definidas e estruturadas, enquanto duas são mais flexíveis em seus modelos de departamentalização.  |
| <b>Modelo de Lideranças e Chefias</b>                   | Em três as lideranças e chefias são bem definidas, com atribuições e responsabilidades claras e conforme o organograma.   |
| <b>Tomada de Decisões e o Papel dos Gerentes</b>        | Em duas empresas os processos de decisões são exclusivos da alta administração, sem o envolvimento de outras pessoas. As outras duas geralmente envolvem mais pessoas em suas decisões, desde que relacionadas aos assuntos em pauta.<br>Em duas empresas o gerente é o responsável pelas ações e resultados da equipe, concentrando as decisões e responsabilidades. Enquanto que em duas, o gerente delega mais e atua como orientador e motivador das equipes.   |
| <b>Atividades Operacionais e Controles Formais</b>      | Todas as empresas adotam manuais de rotinas e procedimentos para todos os cargos e funções, bem como padrões de produtividade para as diversas áreas da empresa. Além disso, utilizam-se de controles formais, tais como relatórios e avaliações para suas atividades administrativas e de produção   |
| <b>Políticas de Remuneração</b>                         | Duas empresas praticam remuneração fixa e variável para todos os empregados. Duas praticam apenas remuneração fixa para todos os níveis, sendo que dessas, uma oferece variável para seus executivos.   |
| <b>Natureza e Ameaça da Concorrência</b>                | <u>Conhecem</u> : Preços praticados pela concorrência, capacidade e escala de produção, logística e os custos a ela associados, distribuição de produtos, fornecedores dos principais insumos e seus preços e políticas comerciais, principais políticas de recursos humanos, linhas especiais de crédito e financiamento, estrutura de custos.<br><u>Desconhecem ou conhecem pouco</u> : Nível de endividamento da concorrência, prestação de serviços ao cliente, <i>market-share</i> dos competidores, desenvolvimento de novos produtos ou processos. |
| <b>Dependência de Fornecedores</b>                      | Terras para plantio, água para irrigação, culturas para fermentação/leveduras, especialistas na produção e área agrícola.   |
| <b>Dependência de Clientes</b>                          | Baixa dependência para todos os produtos, com exceção do excedente de energia elétrica.   |
| <b>Ameaça de Novos Entrantes e Produtos Substitutos</b> | Buscam conhecer previamente movimentos estratégicos dos concorrentes, como: aumento de capacidade de produção, uso de novas tecnologias, negociação de terras, dentre outros. Acompanham movimentos de possíveis novos entrantes e possuem políticas de dissuasão, bem como têm conhecimentos de pesquisas sobre novos produtos que podem ameaçar a competitividade dos seus.   |
| <b>Posicionamento em Relação à Indústria</b>            | Usam o portfólio de produtos e serviços dos concorrentes como referência – <i>benchmarking</i> sobre processos – estudo e discussão das regras de competição do setor – posicionam-se de acordo com as regras do setor.   |
| <b>Preocupações Estratégicas Atuais e Futuras</b>       | Definição da base de vantagem competitiva, conhecimento do mercado de produtos de que participa, definição clara do cliente, canais de comunicação com o cliente, conhecimentos sobre a concorrência, origem dos lucros.  |
| <b>Posicionamento Estratégico</b>                       | <u>Buscam adotar</u> : Ter custos abaixo da média da indústria, produzir produtos de maior qualidade, atender nichos de mercado e/ou clientes de forma diferenciada.<br><u>Não adotam</u> : Uso da marca para diferenciação, praticar sempre o menor preço, produzir produtos customizados para clientes especiais.   |
| <b>Recursos Estratégicos</b>                            | <u>Relevantes</u> : Canais de distribuição, posse ou acesso a terras especiais, logística de comercialização, localização geográfica, água para irrigação.<br><u>Irrelevantes</u> : Patentes, mão de obra especializada, modelo ou filosofia de gestão/recursos humanos.  |

Fonte: Questionário de pesquisa aplicada a quatro empresas do setor sucroalcooleiro.

Observa-se, pelos resultados do quadro acima, que pesquisas no campo permitiram visualizar o perfil das empresas pesquisadas quanto a suas estruturas organizacionais, modelos de gestão, relações com o mercado e a concorrência e seus posicionamentos estratégicos. Essas variáveis são entendidas pelo pesquisador como relevantes para a realização do objetivo geral proposto que é descobrir a existência de possíveis vantagens competitivas em função do modelo de gestão adotado por empresas do setor sucroalcooleiro.

Percebe-se que as empresas estudadas, de modo geral, apresentam, na visão do pesquisador, estruturas organizacionais com tendências predominantes ao modelo clássico de organização, uma vez que possuem forte hierarquização, com muitos níveis hierárquicos, departamentalização rígida e bem estruturada, além de modelos de lideranças e chefias bem definidas e com atribuições e definições claras e conforme organogramas clássicos.

Os modelos de gestão dessas empresas também corroboram a percepção de organizações mecanicistas, quando analisadas a sistemática de tomada de decisões, o papel dos gerentes, a organização das atividades operacionais e os controles formais, bem como as políticas de remuneração adotadas. Nos processos de tomada de decisões, muito embora duas empresas tenham relatado a participação de pessoas de fora do núcleo de poder, a norma, aparentemente, é a centralização do processo decisório, característica das organizações tradicionais e burocráticas.

Nas empresas pesquisadas, os gerentes atuam mais como controladores do que como conectores e facilitadores. Nas atividades operacionais essas empresas adotam manuais de rotinas e procedimentos para todos os cargos e funções, bem como padrões de produtividade para as diversas áreas da empresa. Além disso, utilizam-se de controles formais, tais como relatórios e avaliações para suas atividades administrativas e de produção. Todas essas características remetem a modelos do tipo mecanicista, ancorados na escola clássica de administração, segundo a percepção do pesquisador.

Complementando a visão de predominância do modelo mecanicista de organização nas empresas pesquisadas, as políticas de remuneração são pouco baseadas em sistemas meritocráticos, prevalecendo, como regra, a remuneração fixa tradicional não vinculada a resultados ou desempenho individuais ou de equipes.

Pelas análises apresentadas, o pesquisador infere que, concernente à estrutura organizacional e ao modelo de gestão, as empresas pesquisadas apresentam características que podem ser entendidas como de predominância mecanicista quanto ao modelo de organização. Contudo, para o atingimento do objetivo principal do trabalho, faz-se necessário o entendimento de como as empresas se comportam em relação ao mercado e à concorrência. Como elas lidam com possíveis ameaças vindas dos principais competidores, dos fornecedores, dos clientes, de novos entrantes e de produtos substitutos, como propõe o modelo de Porter para as cinco forças competitivas.

As empresas estudadas apresentam, na visão do pesquisador, conhecimento relativamente superficial da concorrência. Esses conhecimentos limitam-se às variáveis de maior evidência como os preços praticados pelos concorrentes, suas capacidades e escalas de produção, logística e os custos a ela associados, distribuição de produtos, fornecedores dos principais insumos e seus preços e políticas comerciais, principais políticas de recursos humanos, acesso a linhas especiais de crédito e financiamento e estrutura de custos.

Todavia, não conhecem ou têm pouco conhecimento de atividades ou características importantes dos competidores, tais como seus níveis de endividamento, serviços diferenciados ao cliente, *market-share* dos principais produtos da concorrência e o possível desenvolvimento de novos produtos ou processos, dentre outras. Na opinião do pesquisador, essa condição pode caracterizar certa acomodação e despreocupação com o nível de competição apresentado pelos competidores estabelecidos. Evidentemente que tal posicionamento pode levar as empresas estudadas a uma provável posição de vulnerabilidade competitiva.

Os fornecedores de insumos, segundo o modelo das cinco forças competitivas, podem se constituir em ameaça à capacidade competitiva da empresa. Quando muito concentrados e pouco diversificados, podem levar a empresa-cliente a uma relativa dependência de seus produtos e, em consequência, pressioná-la por melhores preços, sacrificando assim, as margens praticadas por essa empresa cliente.

Nesse aspecto, as empresas estudadas demonstram preocupação com os fornecedores de alguns insumos, tais como: terras para o plantio, água para irrigação, leveduras e mão de obra especializada. Apesar dessas preocupações, elas relataram ao pesquisador estratégias



bem definidas apenas para lidar com os fornecedores de terras para plantio. Neste caso, elas dispõem de algumas alternativas como a prática dos três terços.

De acordo com essa estratégia, a empresa busca possuir terras próprias para o plantio de, pelo menos, um terço de suas necessidades. Outro terço é obtido através de arrendamentos e um terço final através da contratação de fornecedores independentes de cana-de-açúcar. O que, sem dúvida, pode diluir o risco de dependência de poucos fornecedores.

Outra estratégia utilizada, pelo menos, na região do Triângulo Mineiro, é a repartição virtual das terras disponíveis para arrendamento entre os competidores. Neste caso, as empresas contam com a colaboração do Instituto de Desenvolvimento Integrado (INDI), órgão de fomento do governo mineiro. Por essa estratégia, toda empresa do setor, para se estabelecer, recebe do órgão governamental uma área onde ela pode negociar o arrendamento com os proprietários rurais. O objetivo é evitar a competição direta entre elas pelo acesso à terra, o que, certamente, aumentaria seus custos e comprometeria a competitividade dos seus produtos, principalmente em relação aos derivados de petróleo.

Muito embora se preocupando com os fornecimentos de outros insumos, já citados, nenhuma das empresas pesquisadas apresentou estratégias com o objetivo de minimizar ou afastar as potenciais ameaças representadas pelos fornecedores desses insumos. A questão da água para irrigação, segundo os pesquisados, torna-se a cada dia mais preocupante, uma vez que sendo um recurso limitado, encontra-se sob pressão de demanda por várias outras atividades econômicas, além das limitações impostas pelas políticas ambientais.

A concentração e dependência de clientes para os principais produtos, pode também representar ameaças potenciais à lucratividade e, por conseguinte à competitividade das empresas. Entretanto, para as empresas estudadas, não existem ameaças reais ou potenciais em relação aos seus atuais clientes. Consideram que não existe concentração e nem dependência em relação aos compradores dos seus principais produtos.

As últimas ameaças representadas pelas forças competitivas de Porter, a ameaça dos novos entrantes e dos produtos substitutos, aparentemente são vistas pelas empresas pesquisadas como de menor preocupação. Nenhuma delas mencionou a existência de estratégias e ações específicas para confrontar possíveis ameaças advindas dessas forças.

Apenas duas empresas informaram eventuais práticas de ações dissuasivas ou mesmos retaliativas em relação a novos entrantes. Nesse caso, segundo as pesquisadas, elas podem atuar junto aos proprietários rurais, dificultando a negociação do novo entrante para o arrendamento de terras.

Quanto às ameaças potenciais de produtos substitutos, as empresas pesquisadas, na percepção do pesquisador, posicionam-se de forma tranquila e até mesmo despreocupada. Aparentam não enxergar grandes ameaças oriundas dessa força competitiva. Duas das empresas pesquisadas informaram acompanhar as pesquisas sobre etanol de celulose e biodiesel, inclusive colaborando com um instituto de pesquisa e uma universidade no desenvolvimento de tais produtos. Porém, de modo geral, as empresas-alvo parecem não considerar produtos substitutos como uma ameaça séria em um horizonte de médio prazo.

Em síntese, as empresas-alvo, na opinião do pesquisador, aparentam não desenvolver estratégias visando especificamente neutralizar ou afastar ameaças vindas das tradicionais forças competitivas de Porter. Elas demonstraram maior preocupação apenas com o fornecimento de terras para plantio, e talvez água para irrigação. Assim, o pesquisador deduz que, do ponto de vista competitivo, essas empresas demonstram certa acomodação com o *status quo* reinante na indústria.

Em relação ao posicionamento da empresa, no contexto da indústria, o quadro mostra que, de forma geral, as empresas pesquisadas assumem o papel de seguidoras e não de líderes, uma vez que se preocupam em conhecer e acompanhar o portfólio de produtos dos concorrentes, fazer *benchmarking* dos processos, estudar e discutir as regras de competição adotadas pela indústria e ainda operando de acordo com as regras e práticas emanadas do seio da indústria.

Na visão do pesquisador, tais posicionamentos em relação à indústria podem não ser geradores de vantagens competitivas sólidas, considerando que dificilmente seguidores conseguem estabelecer novos horizontes, tendências e inovações que levem a maiores margens de lucro e, portanto, a resultados acima da média da indústria.

Ao se analisar as preocupações atuais e futuras, relatadas pelas empresas estudadas, fica evidente, na visão do pesquisador, que essas empresas demonstram hoje preocupações

genuínas com seu nível de competitividade. Ao listarem preocupações como definição da base de vantagem competitiva, conhecimento do mercado e do cliente, canais de comunicação com o cliente, conhecimento da concorrência e a origem dos lucros, elas aparentam demonstrar consciência do que pode afetar seu nível de competitividade.

Porém, ao elegerem as mesmas preocupações em relação ao futuro, fica para o pesquisador a impressão de que elas não estão visualizando ou percebendo grandes transformações no cenário competitivo para os anos vindouros. Isso, certamente, pode representar uma armadilha para suas futuras estratégias de negócios.

O posicionamento estratégico em relação à indústria talvez seja o aspecto mais importante na busca por vantagens competitivas. Os principais resultados das pesquisas junto às empresas-alvo compelem o pesquisador a inferir que essas empresas, aparentemente, não possuem um posicionamento estratégico competitivo claro e efetivo frente a seus principais concorrentes.

Ao mencionarem adotar posicionamentos de custos baixos ou de produtos de maior qualidade ou ainda de nichos especiais de mercado, essas empresas, na opinião do pesquisador, podem estar apenas manifestando desejos estratégicos e não uma atitude de se diferenciar da concorrência, na visão de seus clientes, pelo que alegam adotar como posicionamento estratégico.

Fica ainda mais evidente o distanciamento entre a pretensão e a realidade ao se observar que as mesmas empresas informaram não adotar como posicionamento estratégico o uso da marca como diferenciação, fato que seria natural em consequência de estarem produzindo produtos reconhecidos como de melhor qualidade. Também chama a atenção o fato de alegarem não praticar o menor preço ao cliente quando afirmam ter posicionamento estratégico de custos abaixo da média da indústria. Custos baixos geralmente implicam preços menores.

Desta forma, o pesquisador propõe que, com base nos dados da pesquisa, as empresas-alvo aparentam não possuir um posicionamento estratégico competitivo definido que as levem a se diferenciar da média da indústria. Aparentemente essas empresas adotam a postura de se conduzirem pelo que determina o mercado, buscando garantir a viabilidade econômica dos

seus negócios através de um controle maior dos custos de sua cadeia de valor. Esse seria um comportamento razoável para empresas que produzem *commodities* e vendem para mercados que, na maior parte do tempo, apresentam-se como compradores e geradores de demanda, caso do etanol combustível.

Complementando a análise do posicionamento estratégico, a forma como as empresas enxergam e tratam seus recursos agregadores de valor, pode indicar a relevância que essas empresas dão a esses recursos na construção das estratégias competitivas. Deste modo, a consideração sobre que recursos são ou não de valor estratégico para a empresa pode ser útil na realização do objetivo central do trabalho, ao permitir o estabelecimento de correlações entre o modelo de gestão e a estrutura organizacional da empresa com sua visão de recursos.

Percebe-se, no quadro acima, que as empresas pesquisadas reputaram como relevantes para suas estratégias competitivas ou obtenção de vantagem competitiva, recursos ou ativos tangíveis ou físicos, como terras para plantio, por exemplo, em detrimento de recursos intangíveis ou virtuais, como patentes e filosofia de gestão. Na opinião do pesquisador, esse tipo de visão pode refletir uma característica própria dos modelos organizacionais mecanicistas, em que os recursos de natureza intangível são menos valorizados ou entendidos como de valor estratégico.

Os principais resultados descritos orientam para uma análise emblemática da correlação entre a estrutura organizacional, o modelo de gestão e o posicionamento estratégico competitivo das empresas-alvo em estudo. Sendo empresas clássicas e conservadoras no modo de se organizar, não poderia ser diferente a forma como elas visualizam o mercado, os competidores e as potenciais fontes de vantagem competitiva.

Pelos objetivos deste trabalho foi possível pesquisar, levantar e analisar características das empresas-alvo, conduzindo a um resultado, se não esperado, pelo menos não surpreendente, em se tratando de empresas que atuam em um negócio tão antigo e consolidado quanto a indústria sucroalcooleira no Brasil.

No capítulo final é possível concluir claramente sobre a proposta apresentada como objetivo geral deste trabalho, vez que os resultados discutidos acima permitem estabelecer as

correlações entre a forma de organizar, gerir e posicionar-se estrategicamente adotadas pelas empresas estudadas dentro dos parâmetros abordados pela pesquisa.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho surgiu de uma curiosidade do pesquisador sobre a correlação entre a competitividade das empresas do setor sucroalcooleiro com os modelos organizacionais e de gestão que adotam. O estudo de caso abordou quatro empresas com sedes ou plantas industriais na região do Triângulo Mineiro, no estado de Minas Gerais. Das quatro empresas, uma tem matriz no estado de Alagoas, uma no estado de São Paulo e duas no estado de Minas Gerais.

Essa característica, quanto à diversidade de origem das empresas, tornou-se atraente para o estudo em razão de permitir a comparação entre empresas com perfis culturais e históricos distintos. Enquanto as empresas com origem no estado de São Paulo, por exemplo, tendem a apresentar um perfil com gestão profissionalizada e participação acionária diversificada, em Alagoas as empresas sucroalcooleiras tendem a uma gestão mais conservadora e de controle familiar, sendo, às vezes, organizações com histórias que remontam ainda ao período colonial brasileiro.

Entender como essas empresas se organizam, administram seus recursos e, principalmente, constroem suas estratégias competitivas foi o objetivo primordial deste trabalho. Sabe-se que as estruturas organizacionais e os modelos de gestão adotados são fatores importantes no modo como as empresas se posicionam no mercado e no contexto de suas indústrias. Daí resulta que esses fatores influem na visão estratégica empresarial e podem ou não serem fontes de vantagens competitivas.

Esta pesquisa revelou que, em relação às estruturas organizacionais e aos modelos de gestão, as empresas estudadas, de modo geral, apresentam características preponderantes do modelo clássico de organização, ou simplesmente modelo mecanicista. Ressalva-se que tal conclusão fundamenta-se exclusivamente nos fatores e variáveis explorados pela pesquisa de campo. Não sendo de modo algum, decisivas e absolutas no estudo da matéria.

A preponderância de características do modelo mecanicista de organização não chega a surpreender pelo fato de se tratar de organizações do setor secundário da atividade econômica. Embora sendo um modelo que tende a não valorizar o elemento humano como estratégico em suas abordagens competitivas, é preciso reconhecer que, do ponto de vista da

eficiência produtiva, ele gera resultados satisfatórios. Contudo, o ponto de inflexão pode ocorrer quando algum competidor adotar estruturas organizacionais e estilos de gestão mais tendentes ao modelo orgânico de administração e assim, alterar de forma significativa o equilíbrio competitivo reinante.

A análise do posicionamento estratégico das empresas-alvo demonstrou que, também de forma geral e limitado às variáveis pesquisadas, essas empresas são conservadoras em relação ao mercado e à concorrência. Não ficou evidenciada no estudo, nenhuma posição ou atitude mais ousada ou inovadora quanto à forma como elas se posicionam no âmbito da indústria sucroalcooleira. Todas as quatro empresas estudadas apresentaram posições competitivas semelhantes e baseadas nos mesmos pressupostos.

A abordagem em relação ao modelo das cinco forças competitivas de Porter evidenciou que, limitada à amplitude da pesquisa, as principais ameaças visualizadas pelas empresas pesquisadas relacionam-se a recursos naturais como terra para plantio e água para irrigação. Essa visão certamente reforça o caráter mecanicista dessas empresas e sua tendência em valorizar recursos de natureza material em detrimento daqueles de conteúdo intelectual ou humano.

Ao relativizar as ameaças potenciais decorrentes de questões como o desenvolvimento de produtos substitutos ou novas filosofias e modelos de gestão as empresas estudadas colocam-se em posições vulneráveis quanto ao potencial competitivo oriundo de inovações nesses fatores. E assim, uma vez mais, as empresas-alvo reforçam o seu perfil mecanicista de organização ao valorizarem menos os aspectos humanísticos da administração como base para a estratégia competitiva.

Consubstanciando o objetivo específico do trabalho, a pesquisa evidenciou que, no âmbito das empresas estudadas e, especificamente do campo de visão da abordagem da pesquisa, não existe correlação entre a estrutura e o modelo organizacional imperante nessas empresas e alguma vantagem competitiva estabelecida. Em outras palavras, o estudo não visualizou vantagens competitivas oriundas ou obtidas exclusivamente do modo como as empresas pesquisadas estão estruturadas ou são geridas.

Espera-se que o trabalho tenha apresentado, como contribuição, o conhecimento do modo como empresas do setor sucroalcooleiro, referenciadas em quatro delas com bases de produção na região do Triângulo Mineiro, estruturam suas organizações, gerenciam seus negócios e operam suas estratégias em busca da vantagem competitiva. Evidentemente que a questão não se esgota com os dados e conclusões deste trabalho. Existe, portanto, a necessidade de se aprofundar mais e ampliar a base da pesquisa para um entendimento maior das particularidades e idiosincrasias relativas aos modelos de gestão adotados pelas empresas do setor sucroalcooleiro e as possíveis vantagens e/ou desvantagens competitivas a eles relacionadas.

Às empresas pesquisadas e ao setor sucroalcooleiro em geral, recomenda-se rever suas estruturas organizacionais e modelos de gestão. Atualmente estabelecidos com características predominantes do modelo de organização mecanicista baseado nos conceitos da escola clássica de administração, são estruturas e estilos de gestão rígidos, verticalizados e pouco flexíveis em relação a mudanças repentinas de cenários. É recomendável que direcionem as suas estruturas e práticas corporativas para um modelo que privilegie estrategicamente os recursos e modelos baseados na motivação, criatividade e inovação. Fatores ricos na construção de vantagens competitivas sustentáveis e duradouras.

Aos futuros pesquisadores sugere-se que sejam aprofundadas e ampliadas as bases de pesquisas quanto às estruturas organizacionais e aos modelos de gestão, no estabelecimento de correlações entre estes e potenciais vantagens competitivas. É interessante e rica a abordagem qualitativa da questão, além de ser necessária a ampliação da base de pesquisa para um número maior de empresas e, portanto, mais representativo das práticas de gestão na indústria sucroalcooleira no Brasil.

Em estudos futuros, é importante entender como novos produtos e tecnologias afetarão a indústria como um todo. O etanol de celulose certamente afetará as estratégias e o *modus operandi* atuais, podendo levar a um novo formato do setor e a novas práticas corporativas. O desenvolvimento de tecnologias, como as células de combustível e o álcool de celulose, tem seu potencial para afetar a indústria sucroalcooleira, bem como a evolução dos preços do petróleo nos próximos anos.



Constituem também fatores com potencial de perturbações do *status quo* da indústria sucroalcooleira, as preocupações com o meio ambiente e suas conseqüentes legislações ao redor do mundo. Países que adotarem o etanol como base para o ETBE, mesmo que em proporções pequenas, podem elevar significativamente a demanda desse produto, forçando as empresas do setor a rever suas estratégias competitivas e estruturas organizacionais.

Sugere-se ainda aos futuros pesquisadores, quanto a eventuais estudos e pesquisas relacionadas a este tema, especial cuidado com as dificuldades e limitações encontradas no desenvolvimento deste trabalho. O questionário-base da pesquisa mostrou-se longo e com algumas questões não muito relevantes para o atingimento do objetivo central do estudo. Por outro lado, seria importante que fossem abordadas questões que permitissem uma análise quantitativa, além da análise qualitativa realizada. O fato da maioria das empresas do setor ser de capital fechado dificulta a obtenção de dados quantitativos, uma vez que não estão obrigadas a divulgar informações mais detalhadas conforme é exigido das empresas com ações em Bolsa de Valores.

Outra dificuldade importante encontrada na realização da pesquisa foi em relação à agenda e tempo disponível dos pesquisados. Dispondo de pouco espaço em suas agendas e de pouco tempo para responder às perguntas, tornou-se difícil para o pesquisador realizar as pesquisas. E ainda, o fato de demandar às vezes um longo tempo entre uma entrevista e outra, trouxe prejuízo à dinâmica do trabalho.

Finalmente, é preciso investigar como movimentos de fusões, incorporações e aquisições afetarão a indústria e seus níveis de competitividade, uma vez que ações dessa natureza tendem a concentrar setores e influir nas relações de oferta e demanda, bem como nas variáveis de escala, de custos, de preços, dentre outras. Sendo hoje uma indústria com mais de 380 plantas de produção, segundo a CNA, e pertencentes a dezenas de empresas diferentes, uma possível concentração levará a um novo patamar competitivo, para o qual as empresas terão que se preparar e se adequar.

**REFERÊNCIAS**

**AZEVEDO, I. B. O prazer da produção científica.** 2. ed. Piracicaba: UNIMEP, 1993.

**BARNEY, J. Gaining and Sustaining Competitive Advantage.** New York: Addison-Wesley, 1996.

**COLLIS, David J.; and MONTGOMEY, Cynthia A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s.** Harvard Business Review – July-August 1995. Disponível em: <http://eclass.yonsei.ac.kr/soora/resources/st3.pdf> . Acessado em: 30/01/09 – às 14:42 hs.

**CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL - CNA. “O SETOR SUCROALCOOLEIRO NACIONAL”.** COMISSÃO NACIONAL DE CANA-DE-AÇÚCAR. Edison José Ustulin. Disponível em: [www.cna.org.br/site/down\\_anexo.php?q=E15\\_14625OSetorSucroalcooleiroNacional.pdf](http://www.cna.org.br/site/down_anexo.php?q=E15_14625OSetorSucroalcooleiroNacional.pdf) – acessado em 21/12/2008 – às 19:30 hs.

**COSTA, Eliezer Arantes da. Gestão Estratégica: Da empresa que Temos para a Empresa que Queremos.** São Paulo: Saraiva, 2007.

**FAYOL, Henri (1.949).** Trad Irene de Bojano e Mário de Souza – 10 ed. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle.** São Paulo: Atlas, 2007.

**GHEMAWAT, Pankaj. A Estratégia e o Cenário dos Negócios.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

**GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo, Atlas, 1996.

**GOODE, W. J.; HATT, P. K. Métodos em Pesquisa Social.** 4a ed. São Paulo: Nacional, 1972.

**Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée.** Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

**MAXIMIANO Antonio César Amaru. Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital.** 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2005.

**MAXIMIANO**, Antonio César. **Introdução à Administração**. 6. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2004.

**MINTZBERG**, Henry. Trad. Ailton Bomfim Brandão. – **2 ed. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. – São Paulo: Atlas, 2006.

**MINTZBERG**, Henry; **QUIN**, James Brian. Trad. James Sunderlad Cook, - **3 ed O Processo da Estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2001.

**MINTZBERG**, Henry; **The Effective Organization: Forces and Forms**. Sloan Management Review, in McGill University, Winter1991 (pgs 54 to 67).

**PIACENTE**, Erick Augusto. **Perspectivas do Brasil no Mercado Internacional de Etanol**. Dissertação de Mestrado Acadêmico. Unicamp; Faculdade de Engenharia Mecânica. Campinas, 2006. Disponível em: <http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000380548>. Acessado em: 13/01/09 – às 20:15 hs.

**PORTER**, Michael E. **Estratégia Competitiva; Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro, Elsevier Editora, 2004.

**PORTER**, Michael, E. **Vantagem Competitiva; Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

**PORTER**, Michael, E. **The Five Competitive Forces That Shape Strategy**. In Harvard Business Review, january 2008, (pgs 78 to 93)

**PRAHALAD**, C.K.; **HAMEL** Gary. **Competindo pelo futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier,2005.

**PRAHALAD**, C.K.; **HAMEL** Gary. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review. May-June 1990 (pgs 81 to 90)

**SCANDIFFIO**, Mirna Ivonne Gaya. **Análise Prospectiva do Álcool Combustível no Brasil; Cenários 2004-2024**. Tese de Doutorado. Unicamp; Faculdade de Engenharia Mecânica Planejamento de Sistemas Energéticos. Campinas, 2005. Disponível em: [http://www.apta.sp.gov.br/cana/anexos/Scandiffio\\_Mirna\\_Ivonne\\_Gaya.pdf](http://www.apta.sp.gov.br/cana/anexos/Scandiffio_Mirna_Ivonne_Gaya.pdf). Acessado em: 28/01/09 – às 16:30 hs.

**SELLTIZ, C.; JAHODA, M; DEUTCH, M. Cook, S. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais.** São Paulo: Ed. EPU, 1.974.

**TACHIZAWA, Takeshy; CRUZ JUNIOR, João Benjamim da; ROCHA José Antonio Oliveira. Gestão de Negócios; Visões e Dimensões Empresariais da Organização.** São Paulo: Atlas, 2001.

**UNIÃO DA INDÚSTRIA DE CANA-DE-AÇÚCAR – ÚNICA** – Dados estatísticos sobre produção de cana de açúcar, açúcar, etanol e veículos leves. Disponível em: <http://www.unica.com.br/downloads/estatisticas/producaoetonal.xls>, acessado em 03/02;09 – 21 hrs e 58 min

**YIN, Robert K. Estudo de Caso; Planejamento e Métodos.** 2ª Ed. Porto Alegre. Boockman, 2002.

A P Ê N D I C E – FORMULÁRIO DA PESQUISA  
APLICADA ÀS EMPRESAS ESTUDADAS

## APÊNDICE – FORMULÁRIO DA PESQUISA

### A) Informações gerais

**1 – Nome da empresa:**

**2 – Nome do respondente:**

**3 – Cargo do respondente:**

**4 – Formato jurídico-societário da empresa – Identifique no quadro abaixo, o formato societário da empresa.**

| Modelos societários                  |  |
|--------------------------------------|--|
| Empresa Familiar                     |  |
| Sociedade Limitada                   |  |
| Sociedade Anônima de Capital Fechado |  |
| Sociedade Anônima de Capital Aberto  |  |
| Cooperativa                          |  |

**5 – Composição acionária da empresa.**

|   |  |
|---|--|
| 100% de capital nacional  |  |
| 100% de capital estrangeiro   |  |
| Capital misto – Neste caso, qual o percentual de capital estrangeiro? |  |

**6 – Em caso de participação de capital estrangeiro na empresa, o(s) investidor(s) alienígena possui representante na diretoria executiva ou no conselho de administração?**

|   |  |
|---|--|
| Não possui representação                          |  |
| Possui representante na diretoria executiva       |  |
| Possui representante no conselho de administração |  |

**7 – Tempo de constituição da empresa:**

|                              |  |
|------------------------------|--|
| Menos de dez anos            |  |
| Entre dez e vinte anos       |  |
| Entre vinte e cinquenta anos |  |
| Acima de cinquenta anos      |  |

**B) Informações sobre o porte da empresa** – (Considerado apenas as unidades de Capina Verde e Ituiutaba em Minas Gerais)

**8 – Qual ao número de empregados no pico da produção?**

| Tipo de empregado          | Quant. | % |
|----------------------------|--------|---|
| Empregados permanentes     |        |   |
| Temporários                |        |   |
| Número total de empregados |        |   |

**9 – Empregados por área da empresa:**

| Área da empresa     | Quant. | % |
|---------------------|--------|---|
| Administrativa      |        |   |
| Produção            |        |   |
| Marketing/Comercial |        |   |
| Agrícola            |        |   |

**10 – Capacidade instalada x produção – (por ano):**

| <b>Produto - (Produção 2008)</b>      | <b>Cap. Inst.</b> | <b>Produção</b> |
|---------------------------------------|-------------------|-----------------|
| Cana-de-açúcar – (toneladas x milhão) |                   |                 |
| Álcool Anidro – (litros x milhão)     |                   |                 |
| Álcool Hidratado – (litros x milhão)  |                   |                 |
| Açúcar Cristal – (toneladas)          |                   |                 |
| Açúcar VHP – (toneladas)              |                   |                 |
| Energia Elétrica – (Mw/h)             |                   |                 |

**11 – Faturamento anual da empresa em reais:**

| <b>Faturamento anual (mil R\$)</b> |  |
|------------------------------------|--|
| Abaixo de 10.000                   |  |
| Entre 10.000 e 100.000             |  |
| Entre 100.000 e 1.000.000          |  |
| Entre 1.000.000 e 10.000.000       |  |
| Acima de 10.000.000                |  |

**C) Estrutura organizacional:****12 – Quantos são os níveis hierárquicos da empresa?**

12.1 – No geral, desde o CEO (Chief Executive Officer) até o chão de fábrica:

| <b>Níveis hierárquicos</b> |  |
|----------------------------|--|
| Até três níveis            |  |
| Até cinco níveis           |  |
| Até sete níveis            |  |
| Oito ou mais níveis        |  |



**12.2 – Níveis hierárquicos por áreas da empresa:**

| Área                | Quant. Níveis |
|---------------------|---------------|
| Administrativa      |               |
| Produção            |               |
| Marketing/Comercial |               |
| Agrícola            |               |

**13 – O executivo principal (CEO) reporta-se:**

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| Ao conselho de administração          |  |
| Diretamente aos acionistas da empresa |  |
| O CEO é o próprio “dono”              |  |

**14 – A empresa adota o modelo de centros ou unidades de negócios autônomas, com planejamentos, orçamentos e metas próprias?**

- ( ) Sim  
( ) Não

**15 – A empresa está organizada em:**

|   |  |
|---|--|
| Departamentos bem definidos e estruturados de acordo com a atividade fim        |  |
| Estruturas organizadas em função de projetos específicos (modelo matricial)     |  |
| Estruturas organizadas em uma mescla dos dois modelos anteriores                |  |
| Não existem estruturas departamentalizadas. Apenas <i>funções</i> pré-definidas |  |

**16 – Quanto às lideranças e chefias, pode-se dizer:**

|   |  |
|---|--|
| São bem definidas, com atribuições e responsabilidades claras e de acordo com o organograma.                  |  |
| São bem definidas, contudo flexíveis em relação ao organograma e mutáveis conforme necessidades.              |  |
| São estabelecidas de acordo com a tarefa, missão ou projeto, podendo ser desmobilizadas quando do fim desses. |  |
| Coexiste o modelo clássico de chefia e o modelo de chefia por projetos ou missões.                            |  |

**17 – Anexar a este questionário uma cópia do organograma oficial da empresa.**

**D) Modelos e processos de gestão:**

**18 – Quanto à tomada de decisões na empresa:**

|  |  |
|--|--|
| As decisões consideradas estratégicas são tomadas pela alta administração.   |  |
| As decisões, mesmo as estratégicas, são tomadas pela alta administração com a colaboração dos níveis intermediários.   |  |
| As decisões, não importam se estratégicas ou não, são tomadas com o envolvimento do maior número de pessoas, conhecedoras do assunto em pauta, independente de seu cargo ou posição funcional.   |  |
| As decisões, não importam se estratégicas ou não, são tomadas com o envolvimento do maior número de pessoas, mesmo que não especialistas no assunto já que a empresa considera que mesmo um <i>outsider</i> pode dar grandes contribuições às questões estratégicas. |  |

**19 – No processo de tomada de decisão, caso a empresa envolva outros níveis além da alta administração e dos níveis intermediários, marque de 1 a 4 conforme a resposta seja menos aplicada (1) ou mais aplicada (4) ao caso.**

| <b>Aspectos na tomada de decisões</b>                                  | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| A empresa fornece uma visão global de suas atividades a cada empregado |   |   |   |   |
| Os empregados têm acesso aos números e às informações da empresa       |   |   |   |   |
| A empresa incentiva a participação e a proposição de idéias            |   |   |   |   |
| As pessoas têm liberdade para questionar e discordar                   |   |   |   |   |

**20 – Em relação à organização das atividades empresariais, marque S para sim e N para não, conforme a seguir:**

| <b>S/N</b> | <b>Organização das atividades empresariais</b>  |
|------------|---|
|            | Existe manual de rotinas e procedimentos para todos os cargos e funções administrativas, incluindo marketing e comercial; |
|            | Existe manual de rotinas e procedimentos para todos os cargos e funções da área agrícola;                                 |
|            | Existe manual de rotinas e procedimentos para todos os cargos e funções na área de produção;                              |
|            | Existem padrões de produtividade e estes são comparados com todas as áreas da empresa;                                    |
|            | Existem padrões de produtividade e estes são comparados apenas na área administrativa;                                    |
|            | Existem padrões de produtividade e estes são comparados apenas na área de produção;                                       |
|            | Existem padrões de produtividade e estes são comparados apenas na área agrícola.  |

**21 – Defina quais são os critérios adotados no processo de recrutamento e seleção de pessoas nas diversas áreas atribuindo, na última coluna o número que melhor reflete o processo utilizado pela empresa, sendo:**

- 1. O processo é feito levando-se em conta as especificações necessárias para o cargo;**
- 2. O processo leva em consideração principalmente as aptidões e habilidades do candidato;**
- 3. O processo baseia-se principalmente nas diretrizes organizacionais;**
- 4. O processo utiliza quase sempre indicações de funcionários e das demais pessoas da empresa.**

| <b>Cargos /Áreas</b> | <b>Candidatos</b>   | <b>Nº</b> |
|----------------------|---|-----------|
| Administrativos      | Diretores Gerentes: (financeiros, marketing e vendas, etc)  |           |
| Administrativos      | Operacionais: (contabilidade, marketing, finanças, Rh, etc) |           |
| Produção             | Gerentes ou Chefes  |           |
| Produção             | Técnicos e especialistas                                    |           |
| Produção             | Operadores de máquinas ou similares                         |           |
| Produção             | Trabalhadores braçais                                       |           |

**22 – Nesta questão informe, respondendo “sim” ou “não”, quais são as tarefas que possuem controles formais (relatórios e avaliações), bem como os respectivos responsáveis por esses controles.**

| <b>S/N</b> | <b>Cargos</b>   | <b>Tarefas</b>   | <b>Responsável</b> |
|------------|-----------------|--|--------------------|
|            | Administrativos | Finanças, marketing, vendas, Rh                                  |                    |
|            | Administrativos | Operacionais: (contabilidade, faturamento, financeiros, Rh, etc) |                    |
|            | Produção        | Suprimentos, logística   |                    |
|            | Produção        | Operações com máquinas ou similares                              |                    |
|            | Produção        | Processos produtivos   |                    |
|            | Produção        | Estoques de insumos e produtos                                   |                    |
|            | Distribuição    | Logística de distribuição,                                       |                    |

**23 – O quadro abaixo apresenta algumas ações e atividades, decorrentes de políticas e diretrizes empresariais, comuns às organizações. Atribua notas de 1 a 4, sendo 1 para a condição menos verdadeira e 4 para a condição mais verdadeira, conforme a realidade de sua empresa.**

| <b>Número</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|
| É clara a divisão dos trabalhos e a definição das tarefas                                       |          |          |          |          |
| Todos conhecem e respeitam os níveis de gerência, suas competências e autoridades               |          |          |          |          |
| Todas as tarefas são padronizadas e há comparações periódicas                                   |          |          |          |          |
| As unidades de comando e suas responsabilidades são conhecidas e respeitadas                    |          |          |          |          |
| Há clareza na hierarquia e na subordinação em todos os setores                                  |          |          |          |          |
| Existem controles sobre as questões disciplinares   |          |          |          |          |
| Os propósitos organizacionais são sempre difundidos e assimilados                               |          |          |          |          |
| A ordem e manutenção dos instrumentos e ferramentas, são controlados e avaliados                |          |          |          |          |
| As relações interpessoais são fundadas nos interesses coletivos                                 |          |          |          |          |
| Em todos os setores a união e espírito colaborativo do pessoal, é visível.                      |          |          |          |          |
| A equidade é uma das ferramentas usadas na gestão dos conflitos.                                |          |          |          |          |
| A empresa possui política de remuneração diferenciada   |          |          |          |          |
| A empresa oferece espaços e oportunidades para o pessoal desenvolver a criatividade             |          |          |          |          |
| Existem grupos informais que colaboram com a gestão das atividades                              |          |          |          |          |
| É incentivada a participação dos trabalhadores nas discussões informais sobre questões técnicas |          |          |          |          |
| O controle de qualidade é um fundamento básico das atividades produtivas                        |          |          |          |          |

**24 – Como a empresa entende o papel dos gerentes em seus diversos níveis – marque apenas uma alternativa.**

|   |  |
|---|--|
| O gerente é o responsável pelo controle das atividades e resultados da equipe.  |  |
| O gerente é o líder e estimula a equipe, delega responsabilidades e cobra resultados.   |  |
| O gerente é o núcleo das atividades, concentra as decisões e garante a plena realização das tarefas.  |  |
| O papel do gerente é mais como ponto de referência, servindo de base de apoio e facilitador para as pessoas, já que o foco é no auto-gerenciamento. |  |

Comentários:.....  
 .....  
 .....  
 .....

**25 – Nas relações gerentes-subordinados, a empresa valoriza mais:**

|   |  |
|---|--|
| Competência e impessoalidade                |  |
| Competência, porém com foco na pessoalidade |  |

**26 – Quanto à comunicação intra e inter-setores na empresa – marque apenas uma alternativa.**

|   |  |
|---|--|
| Acontece de maneira formal e estruturada  |  |
| É feita de maneira informal e aberta  |  |
| A empresa incentiva a comunicação informal mas cuida para que não haja distorções       |  |
| Existem canais de comunicação formais e informais. Todos são incentivados e valorizados |  |
| A empresa inibe a comunicação informal por entendê-la prejudicial à organização         |  |

Comentários:.....  
 .....  
 .....  
 .....

**27 – Em relação às políticas de treinamento e desenvolvimento do quadro de empregados, marque a alternativa adequada à sua empresa.**

.

| Políticas  |  |
|--|--|
| Apenas os empregados das áreas administrativa e de produção participam de planos de treinamento e desenvolvimento.   |  |
| Todos os empregados participam dos planos de treinamento e desenvolvimento, com exceção dos trabalhadores agrícolas. |  |
| Todos os empregados, sem exceção, recebem treinamento e desenvolvimento.   |  |
| A empresa não investe em treinamento e desenvolvimento de modo regular e permanente.                                 |  |

Comentários:  
 .....  
 .....

**28 – Por favor, ainda em relação a treinamento e desenvolvimento informe os dados abaixo:**

- N°. de horas treinadas por empregado por ano (2008):

- Percentual do investimento em treinamento e desenvolvimento em relação ao faturamento da empresa:

- 

**29 – Marque com X no quadro abaixo a(s) política(s) de remuneração que se enquadram nas práticas de sua empresa.**

| <b>Políticas de remuneração</b>  |  |
|--|--|
| Fixa mais variável para os níveis executivos, mediante cumprimento de metas e objetivos e fixa para os demais empregados.                                    |  |
| Fixa mais variável para todos os empregados em algumas áreas especiais e fixa para as demais áreas. A remuneração variável é em função de metas e objetivos. |  |
| Fixa mais variável para todos os empregados da empresa, mediante cumprimento de metas e objetivos.   |  |
| Remuneração fixa para todos os níveis e empregados, independentemente de resultados.   |  |
| Apenas remuneração variável para algumas áreas, em função de resultados.   |  |

Comentários:

**30 – Ainda em relação à remuneração praticada, informe se a empresa pratica salários conforme a seguir:**

|   |  |
|---|--|
| Dentro da média da indústria                          |  |
| Acima da média da indústria                           |  |
| Abaixo da média da indústria                          |  |
| Não se pauta pelos salários praticados pela indústria |  |

**31.1 – Poderia informar os salários médios mensais dos empregados sem cargos executivos, em reais, praticados pela empresa, conforme abaixo?**

| <b>Salário médio mensal dos empregados sem cargos executivos – (R\$)</b> |  |
|--|--|
| Abaixo de 1.000  |  |
| Entre 1.000 e 2.000  |  |
| Acima de 2.000   |  |

**31.2 – Poderia informar os salários médios mensais para os cargos executivos, em reais, praticados pela empresa, conforme abaixo?**

| <b>Salário médio mensal para os cargos executivos – (R\$)</b> |  |
|---|--|
| Abaixo de 3.000   |  |
| Entre 3.000 e 5.000   |  |
| Entre 5.000 e 8.000   |  |
| Entre 8.000 e 10.000  |  |
| Acima de 10.000   |  |

**32 – Em relação a benefícios pagos ou proporcionados aos empregados, queira identificar no quadro abaixo os praticados pela empresa:**

| <b>Benefícios oferecidos pela empresa</b>                       |  |
|---|--|
| Plano de saúde  |  |
| Escola para filhos  |  |
| Moradia   |  |
| Carro   |  |
| Salários adicionais – Quantos?                                  |  |
| Participação nos resultados                                     |  |
| Viagens ao exterior   |  |
| Bolsa de estudo   |  |
| Indenizações além das previstas em lei em caso de demissão      |  |
| Contratação de consultoria para recolocação em caso de demissão |  |
| Outros – quais  |  |

**33 – Como são oferecidos os benefícios acima? – marque com X a opção escolhida.**

|  |  |
|--|--|
| Para os executivos da alta administração.                                |  |
| Para todos os executivos.  |  |
| Para todos os executivos, especialistas e empregados de áreas especiais. |  |
| Para todos os empregados, em todos os níveis                             |  |



Comentários: .....

.....

.....

**34 – Quanto a pesquisa e desenvolvimento (P&D), tanto para processos quanto para produtos, matérias-primas e insumos, a empresa: (Marque as alternativas com X).**

| <b>Procedimentos para P &amp; D</b>   |  |
|---|--|
| Realiza P&D internamente  |  |
| Subcontrata P&D   |  |
| Faz P&D em cooperação com outras empresas                                       |  |
| Faz P&D em cooperação com instituições públicas de P&D -                        |  |
| Utiliza invenções e/ou criações de terceiros (patentes, licenças)               |  |
| Absorve os conhecimentos incorporados aos equipamentos e suprimentos adquiridos |  |
| Não faz P&D – Acompanha as tecnologias e processos incorporados à indústria     |  |

### **E) Cinco forças de Porter – Mercado e concorrência**

**35 – Queira, por favor, informar sua participação de mercado (market share), considerando o mercado interno, para os principais produtos.**

| <b>Produto</b>                | <b>% Merc.</b> |
|-------------------------------|----------------|
| Álcool Anidro                 |                |
| Álcool Hidratado              |                |
| Açúcar Cristal                |                |
| Açúcar VHP                    |                |
| Energia Elétrica – Co-geração |                |

**36 – Participação percentual dos principais produtos no faturamento da empresa:**

| <b>Produto</b>                | <b>% Fat..</b> |
|-------------------------------|----------------|
| Álcool Anidro                 |                |
| Álcool Hidratado              |                |
| Açúcar Cristal                |                |
| Açúcar VHP                    |                |
| Energia Elétrica – Co-geração |                |

**37 - Nesta questão pontue o grau de conhecimento que a empresa tem dos fatores da concorrência apresentados no quadro abaixo, sendo:**

- 1. (desconhece)**
- 2. (pouco conhecimento)**
- 3. (conhecimento relativo)**
- 4. (muito conhecimento)**

**Considerar os cinco principais concorrentes diretos.**

| <b>Fatores da concorrência</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|
| Market share dos principais produtos no mercado nacional                 |          |          |          |          |
| Custo relativo dos principais produtos                                   |          |          |          |          |
| Estrutura de custos  |          |          |          |          |
| Preços praticados para os principais produtos                            |          |          |          |          |
| Nível de endividamento   |          |          |          |          |
| Políticas comerciais e de marketing                                      |          |          |          |          |
| Fornecedores dos principais insumos e seus preços e políticas comerciais |          |          |          |          |
| Principais estratégias comerciais  |          |          |          |          |
| Capacidade e escala de produção  |          |          |          |          |
| Desenvolvimento de novos produtos e processos                            |          |          |          |          |
| Logística e seus custos associados                                       |          |          |          |          |
| Distribuição   |          |          |          |          |
| Serviços e assistência ao cliente  |          |          |          |          |
| Linhas de crédito e financiamento  |          |          |          |          |
| Políticas de recursos humanos  |          |          |          |          |

Comentários: .....

.....  
 .....  
 .....

**38 – Nesta questão classifique a regularidade das ações e posições assumidas pela empresa no que se refere às relações com setor e com a concorrência, descritos no quadro abaixo:**

1. (não desenvolve tal ação, de forma institucionalizada)
2. (a ação ou posição circunstancial, dependendo dos movimentos da concorrência)
3. (a ação ou posição eventual dependendo dos movimentos do mercado como um todo)
4. (ação ou posição contínua)

**Como a empresa se posiciona e qual é a regularidade de sua posição em relação ao setor e à concorrência?**

| <b>Ação ou posição assumida pela empresa</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|
| Estudo e discussão das regras de competição do setor   |          |          |          |          |
| Estudo e discussão sobre as iniciativas e formas da concorrência fazer negócios                  |          |          |          |          |
| Estudo e definição do trato com os recursos para criar definir padrões de atendimento ao cliente |          |          |          |          |
| Posiciona-se de acordo com as regras impostas pelo setor   |          |          |          |          |
| Faz revisão sistemática das regras do setor para definição de regras próprias                    |          |          |          |          |
| Criação e dissemina de novas regras para o setor   |          |          |          |          |
| Conhecimento sobre o portfólio de produtos e serviços ofert. pelas empresas do setor             |          |          |          |          |
| <i>Benchmarking</i> , sobre os produtos e serviços   |          |          |          |          |
| <i>Benchmarking</i> , sobre os processos   |          |          |          |          |
| <i>Benchmarking</i> , sobre o <i>marke-share</i>   |          |          |          |          |
| <i>Benchmarking</i> , sobre a posição dos custos   |          |          |          |          |
| Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos   |          |          |          |          |
| Pesquisa e Desenvolvimento de Processos  |          |          |          |          |
| Avaliação das forças baseada nos Recursos Disponíveis  |          |          |          |          |

**39 - Nesta questão classifique por grau de importância as preocupações atuais e futuras da empresa em relação aos fatores descritos no quadro a seguir, sendo:**

1. (a ação ou posição mais preocupante)
2. (a ação ou posição preocupante)

3. (a ação ou posição de relativa preocupação)
4. (a ação ou posição com menor nível de preocupação)

**Quais são as maiores preocupações e em que nível elas são processadas pela empresa agora e para o futuro?**

| Preocupações  | Atual |   |   |   | Futuro |   |   |   |
|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|
|   | 1     | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 |
| Definição clara do cliente                                  |       |   |   |   |        |   |   |   |
| Canais de comunicação com o cliente                         |       |   |   |   |        |   |   |   |
| Conhecimentos sobre a concorrência                          |       |   |   |   |        |   |   |   |
| Definição da base da vantagem competitiva                   |       |   |   |   |        |   |   |   |
| Origem dos lucros   |       |   |   |   |        |   |   |   |
| Capacidades e habilidades que fazem a empresa ser diferente |       |   |   |   |        |   |   |   |
| Conhecimento sobre o mercado de produtos que participa      |       |   |   |   |        |   |   |   |

**40 – Ao analisar o grau de concentração e dependência de fornecedores de insumos, pontue os itens do quadro abaixo, sendo:**

1. (Baixa concentração e dependência)
2. (Relativa concentração e dependência)
3. (Alta concentração e dependência)
4. (Altíssima concentração e dependência)

| Itens de insumos                                | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| Mudas de cana-de-açúcar (variedades)            |   |   |   |   |
| Terras para plantio                             |   |   |   |   |
| Fertilizantes/adubos                            |   |   |   |   |
| Defensivos agrícolas                            |   |   |   |   |
| Água para irrigação                             |   |   |   |   |
| Máquinas agrícolas                              |   |   |   |   |
| Mão-de-obra na agricultura (plantio e colheita) |   |   |   |   |
| Especialistas na área agrícola                  |   |   |   |   |
| Transporte                                      |   |   |   |   |
| Máquinas e equipamentos de produção             |   |   |   |   |
| Culturas para fermentação/leveduras             |   |   |   |   |
| Mão-de-obra na produção                         |   |   |   |   |
| Especialistas na produção                       |   |   |   |   |
| Outros: .....                                   |   |   |   |   |

Comentários: .....

.....

**41 – Ao analisar o grau de concentração e dependência de clientes, pontue os itens do quadro abaixo, sendo:**

- 1. (Baixa concentração e dependência)**
- 2. (Relativa concentração e dependência)**
- 3. (Alta concentração e dependência)**
- 4. (Altíssima concentração e dependência)**

| Clientes         | 1 | 2 | 3 | 4 |
|------------------|---|---|---|---|
| Açúcar cristal   |   |   |   |   |
| Açúcar VHP       |   |   |   |   |
| Álcool Anidro    |   |   |   |   |
| Álcool Hidratado |   |   |   |   |
| Co-geração       |   |   |   |   |

Comentários:.....

.....

**42 – A empresa busca tomar conhecimento prévio dos movimentos estratégicos dos concorrentes, tais como: Aumento da capacidade de produção (escala), uso de novas tecnologias, uso de novas variedades de cana-de-açúcar, negociação de terras para plantio, lançamento de novos produtos e serviços, inovações em logística, conquista de novos mercados e/ou clientes, etc. que possam dar a elas alguma vantagem competitiva?**

( ) Sim

( ) Não

Se sim, como?

**43 – A empresa acompanha de perto os movimentos de investidores, empreendedores ou empresas de outro setor que buscam a entrada na indústria sucroalcooleira?**

Sim

Não

Se sim, de que maneira?

**44 – Ao perceber movimentos de novos entrantes em sua área geográfica de interesse, como a empresa reage?**

R –

**45 – A empresa acompanha de perto as pesquisas e desenvolvimento de novos produtos que possam vir a ser mais competitivos ou substituir os seus no mercado, em um futuro próximo ou distante?**

Sim

Não

Se sim, como?

**46 – A empresa busca desenvolver diretamente ou em parcerias com concorrentes, fornecedores, clientes, institutos de pesquisa, universidades, etc. novos produtos que possam um dia substituir os seus produtos atuais, como os exemplos da questão anterior?**

Sim

Não

Se sim, quais e como?

**47 – Identifique no quadro abaixo a definição de negócio que melhor representa a visão e ou interesses de sua empresa.**

| Negócio         |  |
|-----------------|--|
| Alcool e açúcar |  |
| Combustíveis    |  |
| Agro-indústria  |  |
| Energia         |  |
| Outro -         |  |

## F) Estratégias – A busca da vantagem competitiva

**48 – No confronto competitivo, as empresas buscam sempre alguma forma de se diferenciar dos concorrentes e assim conquistar mais mercado e/ou maiores margens de retorno. O quadro abaixo apresenta algumas alternativas de posicionamento competitivo. Atribua notas a cada uma delas conforme sejam mais ou menos utilizadas por sua empresa, sendo:**

- 1. Não utilizada**
- 2. Pouco utilizada**
- 3. Bastante utilizada**
- 4. Muito utilizada**

| Alternativas de posicionamento competitivo                                 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| Praticar sempre o menor preço  |   |   |   |   |
| Praticar o preço médio da indústria  |   |   |   |   |
| Produzir produtos de maior qualidade em relação aos concorrentes           |   |   |   |   |
| Produzir produtos customizados para clientes especiais                     |   |   |   |   |
| Ter custos menores do que a média da indústria                             |   |   |   |   |
| Ter custos dentro da média da indústria                                    |   |   |   |   |
| Atender a nichos de mercado e/ou clientes especiais de forma diferenciada. |   |   |   |   |
| Uso de marca para diferenciação  |   |   |   |   |

**49 – Comparando sua estrutura de custos de produção com a média da indústria, você diria que: (Marque a alternativa mais adequada à sua realidade).**

| <b>Custos de produção – etanol</b>          |  |
|---|--|
| Estão abaixo da média da indústria          |  |
| Estão dentro da média da indústria          |  |
| Estão levemente acima da média da indústria |  |
| Estão acima da média da indústria           |  |
| <b>Custo de produção – açúcar</b>           |  |
| Estão abaixo da média da indústria          |  |
| Estão dentro da média da indústria          |  |
| Estão levemente acima da média da indústria |  |
| Estão acima da média da indústria           |  |

**50 – Caso os seus custos de produção estejam abaixo da média de mercado, pontue no quadro abaixo as variáveis responsáveis por essa condição, quer sejam elas mais ou menos relevantes para a obtenção do custo baixo, conforme a pontuação a seguir:**

- 1. Irrelevante**
- 2. Pouco relevante**
- 3. Relevante**
- 4. Muito relevante**

| <b>Variáveis de custo</b>                                       | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|
| Produtividade da cana-de-açúcar                                 |          |          |          |          |
| Custos agrícolas  |          |          |          |          |
| Colheita  |          |          |          |          |
| Transporte  |          |          |          |          |
| Moagem/Difusão  |          |          |          |          |
| Produção  |          |          |          |          |
| Escala de produção  |          |          |          |          |
| Armazenagem   |          |          |          |          |
| Distribuição  |          |          |          |          |
| Comercialização/Marketing                                       |          |          |          |          |
| Localização geográfica da produção agrícola                     |          |          |          |          |
| Localização geográfica de produção industrial                   |          |          |          |          |
| Financeiro  |          |          |          |          |
| Administrativo/overhead   |          |          |          |          |
| Recursos Humanos (salários, benefícios, encargos sociais, etc.) |          |          |          |          |
| Subsídios (federais, estaduais ou municipais)                   |          |          |          |          |
| Outras variáveis  |          |          |          |          |



**51 – Na hipótese dos produtos de sua empresa ser reconhecidos pelo mercado e/ou clientes finais como diferenciados dos da concorrência, eleja, no quadro abaixo, as características ou razões que os façam diferentes dos da concorrência, na percepção do cliente.**

| <b>Características ou razões para diferenciação dos produtos</b>                |  |
|---|--|
| Desempenho e efetividade – qualidade  |  |
| No caso do etanol, menores desgastes aos motores.                               |  |
| Alguma característica físico-química que permita usos além dos usos ordinários. |  |
| Tempo de validade ou <i>life time</i> mais amplo                                |  |
| Marca associada ao produto  |  |
| Algum serviço ao cliente, associado ao produto                                  |  |
| Outras características:   |  |

Comentários:

.....  
 .....

**52 – Na hipótese de atendimento a nichos e/ou clientes especiais, queira, por favor, descreve-los:**

R -

**53 – O quadro abaixo apresenta alguns recursos que, na posse deles, a empresa pode obter alguma vantagem estratégica em relação aos concorrentes. Queira, por favor, numerar conforme abaixo, a relevância ou importância desses recursos na construção das estratégias competitivas de sua empresa.**

- 1. Pouco relevante**
- 2. Relevante**
- 3. Bastante relevante**
- 4. Muito relevante**

| <b>Recursos estratégicos</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|
| Posse ou acesso a terras especiais (maior produtividade ou menores custos agrícolas) |          |          |          |          |
| Tecnologia agrícola única e proprietária   |          |          |          |          |
| Tecnologia de produção única e proprietária  |          |          |          |          |
| Patentes   |          |          |          |          |
| Canais de distribuição   |          |          |          |          |
| Logística de comercialização   |          |          |          |          |
| Recursos financeiros/Acesso a fontes de financiamentos exclusivas                    |          |          |          |          |
| Modelo ou filosofia de gestão  |          |          |          |          |
| Mão-de-obra especial   |          |          |          |          |
| Localização geográfica   |          |          |          |          |
| Outros recursos:   |          |          |          |          |

Comentários: .....

.....

.....