

## Desregulamentação e Competitividade no Setor Sucroalcooleiro: Estratégias adotadas após os anos 1990

### Deregulation and Competitiveness in the Sugar Alcohol Sector: Strategies Adopted after 1990

Joacyr Vargas<sup>1</sup>, Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco<sup>2</sup>, Ana Claudia Giannini Borges<sup>3</sup>, Tabajara Pimenta Junior<sup>4</sup>, Vera Mariza Henriques de Miranda Costa<sup>5\*</sup>

---

#### RESUMO

O objetivo principal deste artigo é identificar, por meio de um estudo de caso, as estratégias competitivas, tecnológicas e organizacionais adotadas por uma usina sucroalcooleira localizada no interior do estado de São Paulo, diante dos desafios gerados a partir da desregulamentação do setor sucroalcooleiro brasileiro, ocorrida nos anos 1990. Em um contexto marcado por processos de Fusões e Aquisições (F&A) e de internacionalização do capital, que afetaram corporações, grupos empresariais e empresas familiares, a usina selecionada permaneceu não submetida a tais processos, mantendo-se independente e competitiva, com desempenho destacado no setor.

**Palavras-chave:** Setor sucroalcooleiro; Desregulamentação; Competitividade; Estratégias competitivas e organizacionais.

---

#### ABSTRACT

The main objective of this article is to identify, through a case study, the competitive, technological and organizational strategies adopted by a sugar and alcohol plant located in the interior of the state of São Paulo, given the challenges generated by the deregulation of the Brazilian sugar and alcohol sector, occurred in the 1990s. In a context marked by Mergers and Acquisitions (M&A) and capital internationalization processes, which affected corporations, business groups and family businesses, the selected plant remained unaffected by such processes, remaining independent and competitive, with outstanding performance in the sector.

**Keywords:** Sugar and ethanol sector; Deregulation; Competitiveness; Organizational and competitive strategies.

---

---

<sup>1</sup> Centro Universitário Padre Albino – UNIFIPA

<sup>2</sup> Universidade de Araraquara – UNIARA

<sup>3</sup> Universidade Estadual Paulista – UNESP

<sup>4</sup> Universidade de São Paulo - USP / FEA-RP

<sup>5</sup> Universidade de Araraquara – UNIARA

\*E-mail: verammcosta@uol.com.br

## INTRODUÇÃO

O setor sucroalcooleiro no Brasil evoluiu sob a égide do Estado, desde a criação do Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA) em 1933, até a extinção desse órgão, nos anos 1990, durante o Governo Collor. O longo período de intervenção estatal foi marcado por medidas protecionistas, que regulamentaram as atividades do setor, criando um ambiente institucional e de mercado que condicionou a estrutura organizacional e o modelo de gestão das unidades, caracterizado pelo conservadorismo e pela ausência de planejamento, objetivando mudanças (BARROS; MORAES, 2002; VIAN, 2003).

Durante o período de regulação, tabelamento de preços e estabelecimento de cotas de produção, comercialização e exportação fizeram com que a modernização da gestão e a adoção de estratégias competitivas não estivessem dentre as prioridades dos gestores, com esforços direcionados para o aumento de cotas e a expansão das áreas de plantio. A regulamentação mascarou as assimetrias existentes, tanto nos aspectos relacionados à gestão administrativa e operacional, quanto no campo do poder econômico e político (VIAN, 2003).

Com a desregulamentação, as assimetrias, principalmente entre as empresas do Nordeste e as do Centro-Sul, foram potencializadas, ressaltando as fragilidades do setor canavieiro naquele momento de transição (BARROS; MORAES, 2002; VIAN, 2003). A falta de consenso do setor, relativamente às medidas governamentais e as dificuldades de estruturação de um modelo de autorregulação impediram os produtores de definirem estratégias que lhes assegurassem a convivência com esse novo cenário (VIAN, 2003).

O surgimento de novas unidades produtoras passou a dificultar o aumento da produção nas já existentes, dada a competição pela cana-de-açúcar para moagem, caracterizando desconcentração técnica, lado a lado à elevação da centralização de capitais, provocada pela internacionalização e pelas operações de F&A (MARQUES; PAULILLO; VIAN, 2012).

À essa nova realidade, com períodos de excesso de oferta e cotações desfavoráveis para o açúcar no mercado internacional, acrescentaram-se o acirramento de medidas protecionistas adotadas por países tradicionalmente consumidores e o agravamento da crise fiscal do Estado brasileiro do final do século XX (VIAN, 2003).

Em 1998 o Brasil figurava entre os principais países produtores de cana-de-açúcar e seus derivados sendo que, após o processo de desregulamentação, o setor sucroalcooleiro se tornou mais competitivo, inclusive com a entrada de novas empresas,

desenvolvendo atividades sucroalcooleiras e energéticas (WAACK; NEVES, 1998). Grande parcela das usinas adotou estratégias para ampliar a sua competitividade, tais como: diversificação da produção, diferenciação de produto, F&A, internacionalização e economia de escala (VIAN, 2003).

Nesse contexto cabe a formulação da seguinte questão: “Diante das transformações financeiras, organizacionais e tecnológicas pelas quais tem passado o setor sucroalcooleiro, sobretudo no estado de São Paulo, quais as estratégias competitivas adotadas pelas empresas não absorvidas por grupos nacionais ou internacionais?”

Para responder a esta questão foi selecionada, para o desenvolvimento de um estudo de caso, uma usina do setor sucroalcooleiro, localizada no interior do estado de São Paulo, que não passou por processos de F&A ou de internacionalização de capital. A seleção foi feita a partir de informações coletadas na própria usina e na União da Indústria de Cana de Açúcar – UNICA - organização representativa do setor de açúcar e bioetanol do Brasil, resultante da fusão de diversas organizações setoriais do estado de São Paulo, após a desregulamentação do setor. As informações coletadas indicaram que a empresa selecionada se apresentava adequada para o desenvolvimento da investigação proposta.

Dessa forma, o objetivo principal deste artigo é identificar, caracterizar e avaliar, por meio de um estudo de caso, as estratégias desenvolvidas por empresa sucroalcooleira localizada no interior do estado de São Paulo, por razão de sigilo, denominada de Empresa Alfa. Partiu-se da hipótese de que as estratégias adotadas pela referida empresa possibilitaram que ela se mantivesse competitiva em cenário marcado pela desregulamentação do setor e pelos processos de F&A, concentração, centralização e internacionalização do capital.

A pesquisa que deu suporte ao artigo se justifica por diversas razões. Cabe destacar, primeiramente, a importância do setor sucroalcooleiro no cenário brasileiro, objeto de atenção de vários pesquisadores (BARROS; MORAES, 2002; VIAN, 2003; VIAN; BELIK, 2003; SHIKIDA, MORAES; ALVES, 2004; VIAN, ABDO; LIMA, 2007; PAULILLO, VIAN; MELLO, 2008; BACCARIN, GEBARA; FACTORE, 2009; BORGES; COSTA, 2009; BORGES, COSTA; SOUZA, 2010; SIQUEIRA; CASTRO JÚNIOR, 2010; MORAES et al., 2010; MARQUES, PAULILLO; VIAN, 2012; SILVA; AGUIAR, 2012; MEDEIROS NETO; MORAES FILHO, 2013; SOARES; JACOMETTI, 2015), que analisaram diversos temas, avaliando desde questões mais amplas, sobre a relevância do agronegócio para a Economia Brasileira, ou se

aprofundando na avaliação das estratégias adotadas por setores específicos e, muitos deles, tendo por foco as consequências da transição para o modelo desregulamentado e as perspectivas decorrentes desse novo cenário para o setor sucroalcooleiro. Alguns desses trabalhos focam o setor sucroalcooleiro como um todo, outros analisam sua presença em alguns estados da federação ou em conjunto de unidades, localizadas em regiões ou microrregiões. A investigação que deu suporte ao presente artigo se diferencia das demais em razão das especificidades buscadas e identificadas por meio do conhecimento propiciado pelo estudo de caso e pela oportunidade de aprofundamento da análise do impacto de mudanças específicas em uma empresa determinada.

A justificativa é reforçada nos resultados obtidos por Silva, Lago e Brandalise (2019), a partir de Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS), desenvolvida em bases nacionais e internacionais, em áreas das Ciências Sociais Aplicadas (CSA), período 2007-2017, sobre pesquisa agropecuária. Os autores chamam a atenção para a importância de pesquisas nas áreas de CSA, não apenas em razão da relevância do setor agroindustrial para a Economia Brasileira, mas da necessidade do aprofundamento de pesquisas que contemplem, dentre outros, aspectos estratégicos, aumento de produtividade, governança e gestão. Nessa direção, o estudo de caso, como estratégia de pesquisa, constitui abordagem privilegiada para esse aprofundamento.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E EMPÍRICA**

A fundamentação teórica foi desenvolvida a partir dos conceitos de competitividade e seus condicionantes e de estratégias, em suas diversas modalidades. As estratégias adotadas pelas empresas do setor sucroalcooleiro pós desregulamentação, relatadas e analisadas por pesquisadores do setor, serviram de suporte e referencial empírico para a identificação, contextualização e avaliação das estratégias praticadas pela Alfa.

### **Competitividade: conceito, contexto e fatores condicionantes**

A formulação do conceito de competitividade bem como a caracterização do contexto e das condições para a concretização da condição competitiva, têm sido objeto de atenção por parte de diversos autores. No Quadro 1 estão reunidos posicionamentos de alguns deles.

**Quadro 1 - Competitividade: Conceitos e fatores condicionantes**

<b>Autores</b>	<b>Conceitos e Condicionantes</b>
Kupfer (1992)	Há dificuldade de adoção de um conceito abrangente de competitividade. O desempenho da empresa no presente é decorrência de sua competitividade num dado momento do passado.
Herrera et al. (2005)	Os significados da palavra competitividade estão diretamente relacionados com os tipos de propostas a que se destinam e também à metodologia empregada. Não existe uma definição precisa do termo. Vantagens competitivas já incorporadas referem-se à competitividade passada: a competitividade futura decorre de uma combinação de fatores como inovações em processo e produto; ação estratégica; marketing e recursos humanos.
Hooley e Saunders (1996)	Os fatores ambientais (oscilações econômicas; fatores políticos e legais; graus de regulamentação; aceitabilidade social, e impacto ambiental) influenciam diretamente o posicionamento competitivo.
Farina (1999, p. 149)	“...a competitividade pode ser definida como a capacidade sustentável de sobreviver e, de preferência, crescer em mercados correntes ou em novos mercados.”

**Fonte:** Os autores

Farina (1999) destaca que, não obstante a competitividade se referir a uma medida de desempenho de empresas, tomadas individualmente, esse desempenho é influenciado diretamente pelas relações sistêmicas. Para a autora: a estrutura do mercado; os padrões de concorrência; as características dos consumidores e o ciclo de vida das indústrias constituem o ambiente competitivo. Conclui que as empresas elaboram suas estratégias tendo em conta o padrão de concorrência vigente. Ao se estabelecer o conceito de competitividade dos sistemas, partindo do conceito de competitividade das organizações, alguns importantes requisitos devem ser observados: a) a sobrevivência do segmento como um todo pode se contrapor ao perecimento de várias empresas que o compõem; b) poderão ser observados diferentes graus de competitividade pelos segmentos que fazem parte de um sistema; c) as especificidades dos ativos empregados nas transações podem resultar na regionalização de sistemas com níveis de competitividade diferenciados e que poderão competir pelos mesmos mercados consumidores, interno e externo; d) grupos estratégicos poderão ser estruturados no âmbito de um mesmo segmento.

Farina (1999) também chama a atenção para a instabilidade dos padrões de concorrência, em razão de mudanças nos ambientes que exercem influência nas estratégias das organizações. Na avaliação da autora, os resultados obtidos pelas organizações, num dado período e que permitiram sua sobrevivência e crescimento, não garantem a perpetuação dessa situação, tendo em vista as mudanças que vierem a ocorrer nos padrões de concorrência.

Para avaliação da evolução e do posicionamento da empresa Alfa no setor sucroalcooleiro, foi adotado o entendimento de Farina (1999), que reconhece que o desempenho das empresas é diretamente influenciado pelas suas relações sistêmicas. Assim, considerou-se necessária a caracterização da dinâmica do setor sucroalcooleiro para a avaliação das estratégias implementadas pela Alfa.

### **Estratégias organizacionais competitivas: conceitos e modalidades**

O conceito de estratégia pode ser expresso, segundo Henderson (1998, p.5), como “[...] a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.”

Maximiano (2005, p. 338) define estratégia como “[...] a seleção dos meios para realizar objetivos”. Pondera, ainda, que o significado de estratégia sempre esteve relacionado com a arte de enfrentar dificuldades, de superar concorrentes e que, atualmente, apresenta conotação mais abrangente, envolvendo não só situações de concorrência, mas também de colaboração, como indicam as alianças estratégicas entre organizações.

Segundo Ansoff (1991), a partir da década de 1970, as grandes e médias empresas adotaram a prática do planejamento estratégico em seu cotidiano e o conceito de estratégia foi definitivamente incorporado ao vocabulário dos gestores. Para o autor, o conceito de estratégia pode ser definido como “[...] um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização” (Ansoff, 1991, p. 95). Dessa forma, ao adotar um enfoque específico, objetivando bom desempenho em todas as áreas estratégicas do negócio, a empresa está pondo em prática uma estratégia competitiva. Para o autor, as estratégias que adquiriram maior importância, a partir do final do século XX foram: a) a tradicional, voltada a maximizar a participação no mercado; b) de crescimento, focada na garantia do crescimento futuro da organização; c) de diferenciação de mercado, que busca uma diferenciação de imagem para seus produtos e serviços; d) de diferenciação de produtos e serviços, que objetiva construir um diferencial para seus produtos e serviços em relação aos fornecidos pelos concorrentes.

Miles et al. (1978), a partir dos tipos de desafios enfrentados pelas organizações, definem quatro tipos de estratégias ou padrões de adaptação: defensivo (praticado por organizações com elevado grau de especialização e que preferem atuar em situações às quais estão habituadas); prospectivo (próprio das organizações voltadas à prospecção de novas oportunidades); analítico (característico de empresas que atuam em dois mercados,

sendo um estável e outro em processo de mudança) e de reação (próprio das empresas que atuam em ambientes instáveis e ao mesmo tempo convivem com a ineficácia da administração para operar ajustes em sua estrutura ou estratégia).

Certo e Peter (1993) também destacam quatro tipos de estratégia e identificam as prováveis situações que demandam sua utilização: concentração; estabilidade; crescimento e redução de despesas. Na estratégia de concentração a empresa utiliza sua especialização e eficiência para construir uma vantagem competitiva, diferentemente da estratégia da estabilidade, caracterizada pelo comportamento defensivo que, segundo os autores, pode ser necessário em ramos onde não ocorre crescimento e inexitem novas oportunidades. A estratégia do crescimento é caracterizada pela possibilidade de utilização de vários mecanismos como F&A, parcerias, prospecção de outros negócios etc. A estratégia de redução de despesas é utilizada nos casos em que a empresa precisa melhorar sua eficiência para afastar ameaças à sua sobrevivência. Para as empresas que produzem mercadorias de uso generalizado, a estratégia de expansão da capacidade é de adoção complexa e resultados duvidosos. Segundo Porter (1991), a expansão demanda volumosos aportes de capital, requer longo prazo para sua efetivação e deixa a empresa na dependência da demanda futura, dado que os concorrentes poderão optar pela mesma estratégia.

Em Porter (1979, 1991 e 1998) são encontrados os fundamentos das estratégias e das forças competitivas, utilizados como referenciais pela grande maioria de autores que tratam dessa problemática. Segundo Porter (1991), as indústrias concorrentes e a própria estrutura da empresa constituem os principais elementos a serem considerados para efeito de proposição de uma estratégia competitiva. Dessa forma, é importante que a organização desenvolva habilidades próprias e diferenciadas, para interpretar e lidar com as forças competitivas, considerando que o relacionamento de uma organização com o meio em que se insere é o principal objetivo da estruturação de uma estratégia competitiva.

Na formulação da estratégia, predomina, essencialmente, o enfrentamento da competição, cujo nível de complexidade pode ser analisado a partir da observação de cinco forças básicas e a elaboração de uma estratégia eficiente depende da análise dessas forças - rivalidade entre os concorrentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de entrada de novos concorrentes e ameaça de

produtos substitutos - circunscritas ao âmbito do próprio setor ou relacionadas com o ambiente externo (PORTER, 1998).

A classificação das estratégias propostas por Porter (1991) abrange diferenciação, liderança no custo e enfoque - em relação a produtos ou serviços dos concorrentes e integração vertical, na estruturação produtiva da empresa. A estratégia da diferenciação é voltada para desenvolver uma identidade marcante e diferenciadora. Na categoria de liderança do custo busca-se oferecer um produto ou serviço mais barato que os produtos e serviços concorrentes e na categoria enfoque cabe definir um nicho ou um segmento de mercado, que podem contemplar produtos ou serviços, grupos específicos de clientes ou mercados geográficos específicos. A integração vertical, que pode ocorrer “para frente” ou “para trás”, consiste na “[...] combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa” (PORTER, 1991, p. 278). Trata-se uma estratégia amplamente utilizada em vários segmentos do mercado nacional e internacional e se constitui na concentração, em uma mesma organização, de processos distintos tais como, produção de matéria-prima, elaboração de produtos, comercialização e outros, resultando na necessidade de adequações organizacionais e gerenciais.

A avaliação das forças que caracterizam a competitividade do setor permite a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, condição necessária para o desenvolvimento de um plano de ação. Sob este prisma, a estratégia é entendida como a estruturação de defesas contra as forças competitivas ou na prospecção e identificação de posições menos afetadas por tais forças (PORTER, 1979).

No Quadro 02 estão sintetizados tipos de estratégias e seus objetivos, da perspectiva de diversos autores, dentre os analisados.

**Quadro 02 - Tipos de estratégias competitivas e seus objetivos**

<b>Autores</b>	<b>Tipos de Estratégia Competitiva</b>	<b>Objetivos</b>
Ansoff (1991)	Tradicional	Maximizar a participação no mercado.
	Crescimento	Garantir o crescimento futuro da organização.
	Diferenciação de mercado	Construir uma diferenciação de imagem para produtos e serviços.
	Diferenciação de produtos e serviços	Buscar um diferencial para seus produtos e serviços em relação aos fornecidos pelos concorrentes.
Miles et al. (1978)	Comportamento defensivo	Permanecer atuando em situações às quais estão habituadas.
	Comportamento prospectivo	Prospectar novas oportunidades.

	Comportamento analítico	Possibilitar a atuação em dois mercados, sendo um estável e outro em processo de mudança.
	Comportamento de reação	Atuar em ambientes estáveis e, ao mesmo tempo, conviver com a inércia para operar ajustes na estrutura.
Certo e Peter (1993)	Concentração	Construir uma vantagem competitiva a partir de sua especialização e eficiência.
	Estabilidade	Desenvolver comportamento defensivo, especialmente em ramos onde não ocorre crescimento e inexistem novas oportunidades. Permanecer no mesmo mercado.
	Crescimento	Utilizar vários mecanismos como F&A; parcerias; prospecção de novos negócios etc. Buscar novas oportunidades.
	Redução de despesas	Melhorar a eficiência para sobreviver. Eliminar desperdícios.
Porter (1991)	Diferenciação	Buscar uma identidade marcante do produto.
	Liderança no custo	Oferecer um produto ou serviço mais barato que os dos concorrentes.
	Enfoque	Buscar a definição de um nicho ou segmento de mercado que pode abranger produtos ou serviços, grupos específicos de clientes ou mercados geográficos específicos.
	Integração vertical	Concentrar, no âmbito da organização, processos distintos, tais como, produção de matéria-prima; elaboração de produtos; comercialização e outros.

**Fonte:** Os autores

### **Estratégias adotadas pelas empresas do Setor Sucroalcooleiro no período pós desregulamentação**

Para identificação e avaliação das estratégias praticadas pela empresa Alfa, foi utilizada, como suporte e referencial, a caracterização das estratégias adotadas pelo setor sucroalcooleiro após a desregulamentação, objeto de atenção de: Abdo, Vian e Lima (2006); Paulillo, Vian e Mello (2008); Borges, Costa e Souza (2010), Waack e Neves (1998), Vian (2003).

Segundo avaliação de Abdo, Vian e Lima (2006), a desregulamentação estimulou o setor a estruturar um novo modelo competitivo levando-o a adotar modificações nas estruturas produtivas e organizacionais e na variedade de produtos.

Paulillo, Vian e Mello (2008) enfatizam que estratégias voltadas para: redução de custos; diferenciação de produtos; diversificação da produção; mecanização do plantio e colheita da cana-de-açúcar; aumento da capacidade instalada e da produtividade

industrial; e mudanças nos modelos de gestão passaram a ser utilizadas com intensidade, após a desregulamentação.

Borges, Costa e Souza (2010) identificaram, nas regiões de Ribeirão Preto e Jaboticabal, estratégias de: diversificação da produção; diferenciação de produto; diversificação geográfica; integração vertical para frente; e triangulação na exportação de álcool para os EUA.

Waack e Neves (1998) estimam que as usinas produzem, aproximadamente, 70% da cana-de-açúcar que consomem no processo de produção, através da estratégia da verticalização para trás, ficando a participação dos fornecedores em torno de 30%.

Vian (2003) constatou importante alteração nas estratégias, o que resultou num quadro de diferenciação e heterogeneidade em substituição ao isomorfismo organizacional e estratégico decorrente de décadas de intervencionismo estatal. Segundo o autor, o plantio direcionado para as melhores terras e a eficiência produtiva, considerados fatores competitivos fundamentais, foram gradativamente sendo substituídos por novas formas de concorrência, notadamente com a adoção de estratégias, tais como: diferenciação de produto; especialização e capacitação produtiva; aprofundamento e especialização na produção de açúcar e álcool; diversificação produtiva; F&A e formação de grupos de comercialização.

Diferenciação de produtos, diversificação produtiva e F&A também foram estratégias apontadas por Mello e Paulillo (2005), que acrescentam, ainda, integração vertical, profissionalização da gestão das empresas e emprego de novas ferramentas de gestão: Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Ação (PDCA); Programa 5S (melhoria contínua) e Participação nos Resultados (PR).

Baccarin, Gebara e Factore (2009) pontificam que a partir da desregulamentação, constatou-se forte movimento de concentração, caracterizado por F&A como estratégia de expansão, chegando a ser contabilizadas, aproximadamente, 80 operações de 2000 a 2007. Nesse processo destaca-se, no período, o Grupo Cosan, que passou de 6 unidades em 2000, para 17 na safra 2006/2007.

Siqueira e Castro Júnior (2010) tratam, de forma associada, a ocorrência dos processos de F&A, internacionalização, concentração e centralização da atividade econômica e de capitais no setor sucroalcooleiro.

Fatores de diversas ordens, relacionados à dinâmica e à heterogeneidade das empresas desse setor, no período pós desregulamentação, estimularam as F&A: alto

endividamento por parte das usinas; diferencial de produtividade, de custos e de competitividade; possibilidade de ampliação do mercado externo de açúcar; e incorporação de tecnologia de forma heterogênea entre as unidades do setor (BORGES; COSTA, 2009). Segundo as autoras, as F&A, por capital estrangeiro, ao mesmo tempo em que facilitaram a exportação para os países de origem do capital investido, abriram possibilidades para a ampliação da capacidade produtiva, favorecendo ganhos de escala; incorporação de *know-how*; modernização, capitalização das empresas e profissionalização da gestão.

A entrada de multinacionais no setor sucroalcooleiro brasileiro motivou muitas empresas a investirem na mudança da estrutura organizacional e na profissionalização da gestão, em busca de maior competitividade. Trata-se de importante estratégia, considerando-se a presença marcante de empresas familiares no setor, com as limitações decorrentes desse tipo de organização (PAULILLO; VIAN; MELLO, 2008).

Observa-se que as estratégias mencionadas, não obstante já conhecidas e incorporadas por outros setores da economia, de acordo com Borges, Costa e Souza (2010), passaram a ser adotadas por empresas do setor sucroalcooleiro, em decorrência do processo de desregulamentação, que gerou um novo e desafiador cenário.

## **METODOLOGIA**

A investigação que deu suporte ao presente artigo se enquadra, conforme conceituação de Berto e Nakano (2014); Miguel (2007); Martins (2010); Turrioni e Mello (2012); e Yin (2015), como descritiva, longitudinal, aplicada, com abordagem qualitativa e tratamento qualiquantitativo, desenvolvida por meio de um Estudo de Caso. Do ponto de vista da procedência dos dados e das informações, trata-se da combinação de pesquisa bibliográfica (que utiliza material publicado ou editado), documental e de pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica, desenvolvida por meio de Revisão Bibliográfica Tradicional ou Narrativa (ROTHER, 2007) abrangeu, para suporte teórico, literatura especializada sobre competitividade e seus condicionantes e sobre estratégias competitivas. Para a contextualização da problemática e como subsídio à investigação empírica, foi utilizada bibliografia referente à caracterização da evolução do setor sucroalcooleiro e das estratégias adotadas pós desregulamentação.

Dados, sobre a evolução da moagem e produção de açúcar e etanol no Brasil, na região Centro-Sul e no estado de São Paulo, foram coletados no *site* da União da Agroindústria Canavieira do Estado de São Paulo (UNICA, 2016).

O universo e a unidade objeto de análise foram, respectivamente, o Setor Sucroalcooleiro e a Usina Alfa, visto que foi utilizado o estudo de caso como estratégia de pesquisa. Essa estratégia foi considerada adequada, dado que, nos termos de Yin (2015), as fronteiras entre o fenômeno – estratégias adotadas pela empresa Alfa - e o contexto em que ele se insere – desregulamentação do setor sucroalcooleiro - não são claramente definidas.

O estudo de caso, segundo Yin (2015), se vale de várias fontes de informação e é empregado por diversos campos de conhecimento, na compreensão de fenômenos complexos. Conforme Costa (2013), essa abordagem de pesquisa não se identifica com os estudos de caso utilizados para fins didáticos, designados “*cases*”, nem com os estudos de casos clínicos, utilizados pela área de saúde. A utilização do estudo de caso não implica apenas na delimitação de um caso, mas na utilização de procedimentos específicos para todas as fases da pesquisa, desde seu planejamento até a avaliação dos resultados. O que define o “caso”, não é apenas a metodologia adotada, mas o objeto de estudo que tem que ter característica de único, específico, diferente, complexo, representativo. Nesse sentido foi feita a escolha da Empresa Alfa.

Trata-se de uma usina produtora de açúcar, etanol e energia elétrica, com trajetória iniciada no contexto da regulamentação, em 1973, a partir de um engenho de aguardente, transformado em destilaria para a produção de etanol combustível, em 1979. Organizada no modelo de gestão familiar até 2011, passou por reestruturação organizacional assumindo a configuração de *holding* na modalidade Ltda e permaneceu independente, no cenário de internacionalização do capital e de F&A.

O fato de ter vivenciado o longo período de regulamentação estatal e, mais recentemente, desenvolvido estratégias objetivando um posicionamento competitivo num mercado desregulamentado, na condição de empresa familiar e independente, tornou a Alfa *locus* privilegiado para o estudo de caso proposto.

A pesquisa de campo, na empresa Alfa, foi desenvolvida por meio de coleta de informações em documentos e em outras fontes análogas, bem como através de observação sistemática, direta e indireta. Dados e informações foram obtidos em documentos da própria usina, junto a entidades do setor e por meio da aplicação de roteiro

de entrevista com dirigentes da empresa. O desenvolvimento da investigação de campo foi autorizado e viabilizado pela facilidade de acesso de um dos pesquisadores junto aos dirigentes da Alfa, em decorrência de trabalho de assessoria que desenvolve para uma associação à qual a empresa pesquisada é filiada.

A caracterização e a avaliação das ações e estratégias adotadas pela Alfa foram realizadas a partir de enquadramento e confronto delas com os diversos tipos de estratégias competitivas praticadas pelo setor e avaliadas por outros autores em suas publicações. Os dados sobre a atividade produtiva do setor, levantados em fonte secundária (UNICA, 2016) e em documentação da empresa pesquisada, foram organizados em figuras, quadros e tabelas, que possibilitaram análise comparativa da evolução do processamento de matéria-prima e da produção de açúcar e etanol, considerando Brasil (BR), região Centro-Sul (C-S), estado de São Paulo (ESP) e a própria usina pesquisada. Análise e combinação de dados coletados permitiram elaborar gráficos que evidenciaram a evolução da participação da Alfa no conjunto dos mercados referidos.

Efeitos e resultados das estratégias adotadas foram avaliados quantitativa e qualitativamente. A análise dos dados de moagem e produção da usina, em confronto com os dados de processamento de cana-de-açúcar e produção de açúcar e etanol, relativos a BR, à região C-S e ao ESP, obtidos junto a entidades ligadas ao setor, possibilitou aferir o desempenho da empresa Alfa no período pesquisado.

A avaliação dos resultados consistiu, prioritariamente, na identificação e no confronto das estratégias adotadas pela empresa Alfa em consonância com as estratégias do setor, de acordo com o suporte conceitual e o recorte temporal até o ano de 2016.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A análise do percurso da Alfa evidencia a busca por providências e a adoção de estratégias que possibilitaram garantir sua competitividade e superar dificuldades inerentes ao período pesquisado.

Atuando como destilaria, a Alfa produziu somente etanol, até 1997, ano em que teve início a produção de açúcar. Inicialmente produziu 10.000 scs/dia dos tipos Cristal e VHP (Very High Polarization - polarização muito alta), este último utilizado como matéria prima para produção de açúcar refinado ou em outros processos de industrialização, gerando diferentes tipos de açúcar para o consumo e, em 1998, a capacidade foi ampliada para 15.000 scs/dia. Nessa ocasião foi realizada uma reestruturação nos sistemas de controle de produção com a informatização de vários

processos, o que permitiu registro mais preciso da moagem, da produção e da geração de subprodutos.

Com o objetivo de contar com uma alternativa viável de expansão da produção, a Alfa deu início, em fins de 1997, à construção de uma unidade no estado de Goiás, com capacidade programada para moer três milhões de toneladas de cana-de-açúcar por ano/safra. A crise de liquidez e o alto nível de endividamento afetaram de maneira contundente algumas usinas instaladas na microrregião do estado de São Paulo, onde está localizada a Alfa, resultando, temporariamente, num aumento da oferta de cana-de-açúcar. Em decorrência desse quadro, houve a necessidade de reprogramação do cronograma de investimentos na instalação da filial de Goiás, não só para readequação do planejamento financeiro de médio e longo prazos, como também para direcionar os recursos disponíveis e aproveitar a oferta adicional de matéria prima, em quantidade compatível com a capacidade de produção da unidade sede.

Tendo como horizonte um cenário de adaptação a um mercado com participação crescente de F&A e internacionalização e, com o agravante de acumular, como um grande número de empresas nacionais do setor, um esgotamento da capacidade financeira, decorrente do longo período de crise, a Alfa decidiu direcionar os recursos disponíveis, para investimentos de retorno no curto prazo. Assim, foram priorizados, a partir do ano 2000, investimentos em mecanização agrícola com ampliação da quantidade de colheitadeiras; transbordos; equipamentos para plantio de cana-de-açúcar; caminhões e carretas para transporte. Foram mantidos, ainda, os investimentos que possibilitaram a ampliação da capacidade de produção do etanol e o aumento da produtividade na extração do caldo, na unidade sede.

A cogeração de energia elétrica, a partir da queima do bagaço de cana-de-açúcar, teve início na safra 2001/02 e foi impulsionada a partir da safra 2007/08.

Em 2003, a Alfa investiu na instalação de tecnologia para produção de etanol anidro, a partir de monoetileno glicol (MEG), em substituição ao benzeno, objetivando adequação à nova legislação. Ao mesmo tempo, introduziu nova tecnologia no processo, elevando para 600 m<sup>3</sup>/dia a capacidade de produção de etanol.

Em 2004 foi instalada a refinaria, possibilitando a fabricação de açúcar refinado granulado, com capacidade de 7.500 scs/dia. A partir desse ano, até 2008, foram realizados investimentos em caldeiras, fermentadores, sistemas de resfriamento de água

e estação de tratamento de efluentes, o que permitiu a ampliação da geração de vapor e o atendimento da demanda decorrente do aumento de produção.

Em 2008 foram instaladas mais duas torres (dornas) e a quarta caldeira com capacidade de produzir 200 t/v/h, com pressão de 67 kg, aumentando a capacidade de cogeração de energia elétrica. Nesse mesmo ano houve a ampliação da refinaria, aumentando a capacidade de produção de açúcar refinado granulado para 15.000 scs/dia.

De 2010 a 2012 foram programados e executados investimentos no sistema de evaporação e na substituição dos ternos de moenda por novos de 90 polegadas, bem como foi adquirida nova Casa de Força. Tais investimentos possibilitaram atender à necessidade gerada pelo aumento da moagem e ampliar para 25 MWH/h a capacidade de geração de energia.

Em 2015, a empresa direcionou investimentos para ampliar a disponibilidade de água para atender o aumento da produção na unidade sede, com perfuração de um poço profundo com capacidade de fornecimento de 300 m<sup>3</sup>/h e instalação de tecnologia para propiciar melhor reaproveitamento.

Em 2016 foram promovidas adequações no processo de industrialização, que possibilitaram uma ampliação de 20% da capacidade de produção de etanol/total.

Tomando por referência a caracterização das estratégias praticadas pelo setor sucroalcooleiro e as que contribuíam para a competitividade das empresas, foram identificadas, a partir do levantamento das ações desenvolvidas pela Alfa, as seguintes estratégias: a) mecanização do plantio e da colheita; b) ampliação da capacidade instalada e da produtividade agrícola e industrial; c) melhorias tecnológicas, produtivas e operacionais; d) ampliação, capacitação e especialização produtiva; e) diversificação da produção; f) redução de custos; g) diversificação geográfica por instalação de nova unidade; h) expansão do mercado; i) participação em grupos de comercialização de açúcar e álcool; j) integração vertical; k) mudança na estrutura organizacional; l) mudanças no modelo de gestão e profissionalização da gestão.

Nos Quadros 3 e 4 estão apresentadas as estratégias identificadas na Alfa, vis-à-vis às presentes no setor sucroalcooleiro, arroladas por especialistas do setor. No Quadro 3 foram reunidas as relacionadas às relações “internas” às empresas e no Quadro 4 as relativas a ações com envolvimento e repercussões externas.

**Quadro 3** - Ações e Estratégias internas às empresas, identificadas por especialistas no setor sucroalcooleiro e presentes na Empresa Alfa

<b>Estratégias/Autores</b>	<b>Algumas aplicações no setor</b>	<b>Aplicações na Alfa</b>
<b>Ampliação da capacidade instalada</b> Paulillo, Vian e Mello (2008), Waack e Neves (1998).	- Aumento da capacidade da indústria para processamento de cana e produção de açúcar, etanol e energia elétrica.	Safras (1997/98) a (2015/2016): elevação da moagem e da produção de açúcar e de etanol. Safras 2007/08 a 2015/16: elevação da geração de energia elétrica.
<b>Melhorias tecnológicas produtivas e operacionais</b> Borges e Costa (2009).	- Mecanização na área agrícola (plantio e colheita). - Automação. - Quimificação.	Mecanização na área agrícola (plantio, colheita e transporte). Automação industrial. Investimentos na área industrial: fábrica de açúcar VHP, refinaria p/ fabricação de açúcar refinado granulado.
<b>Elevação da produtividade industrial</b> Paulillo, Vian e Mello (2008).	- Automação industrial; controle de processos; uniformidade do produto; aumento da produtividade e da capacidade instalada.	Automação industrial
<b>Redução de custos</b> Paulillo, Vian e Mello (2008).	- Investimentos nas áreas agrícola e industrial; novas tecnologias.	Investimentos em maquinário e novas tecnologias.
<b>Especialização, capacitação e qualidade na produção de açúcar e álcool</b> Abdo, Vian e Lima (2006), Borges e Costa (2009), Vian (2003).	- Automação da produção industrial. Padronização da produção e implantação de programas de qualidade. - Melhoria na logística de transporte e produção de cana-de-açúcar. - Transferência de unidades para áreas agrícolas mecanizáveis e de melhor qualidade.	Obtenção de certificações ambientais e sociais. Ampliação da capacidade de estocagem de açúcar e etanol que gerou melhorias: na comercialização, no manejo dos produtos e na gestão do fluxo de produção. Instalação de unidade agrícola para área favorável à mecanização e com menor disputa por matéria-prima e mão de obra.
<b>Diversificação produtiva</b> Abdo, Vian e Lima (2006), Borges e Costa (2009), Borges, Costa e Souza (2010), Mello e Paulillo (2005), Paulillo, Vian e Mello (2008), Vian (2003), Waack e Neves (1998).	- Destilarias (produtoras apenas de álcool/etanol) se transformam em usinas, produzindo açúcar. - Cogeração de energia elétrica. - Produção de suco de laranja. - Confinamento de gado bovino. - Fornecimento de garapa para produção de ciclamato monossódico.	Passa de destilaria para usina em 1997. Cogeração de energia elétrica iniciada em 2001/02 chega a 30.000 kwh/dia em 2015/16. Confinamento de gado de corte: início em 1989 desativado em 2015 para direcionamento dos recursos financeiros à produção de açúcar e álcool.
<b>Diferenciação de produtos e sua distribuição</b>	- Novas marcas de açúcar refinado. - Açúcar light.	Açúcar VHP e cristal (1998/99). Açúcar refinado (2004/2005).

Abdo, Vian e Lima (2006), Borges e Costa (2009), Borges, Costa e Souza (2010), Mello e Paulillo (2005), Paulillo, Vian e Mello (2008), Vian (2003), Waach e Neves (1998).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Açúcar líquido.</li> <li>- Açúcar cristal especial.</li> <li>- Açúcar orgânico.</li> <li>- Embalagens de vários tamanhos.</li> <li>- Embalagens descartáveis.</li> </ul>	
<b>- Mudança na estrutura organizacional e no modelo de gestão. Profissionalização da gestão</b> Mello e Paulillo (2005), Paulillo, Vian e Mello (2008).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca de maior eficácia e eficiência organizacionais.</li> <li>- Adoção de novas ferramentas de gestão: PDCA, 5S, PR-Participação nos resultados, etc.</li> <li>- Dinamização da organização.</li> </ul>	<p>Introdução da profissionalização</p> <p>Implantação de Programa 5S e Gestão de Projetos</p> <p>Instalação de Comitês para subsidiar a Diretoria.</p> <p>Ampliação da participação de empregados no processo decisório.</p> <p>Reestruturação organizacional adotando a estrutura de <i>holding</i>.</p>
<b>Integração Vertical</b> Baccarin, Gebara e Factore (2009), Borges e Costa (2009), Borges, Costa e Souza (2010), Mello e Paulillo (2005), Waack e Neves (1998).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento na produção de cana própria.</li> <li>- Açúcar refinado empacotado.</li> <li>- Açúcar líquido invertido.</li> <li>- Produção de lenha de bagaço prensado</li> </ul>	<p>Prevalece o processamento de cana de terceiros, apesar de elevação dos investimentos da usina em canaviais próprios, após a safra de 2014/2015.</p> <p>Destaca-se a manutenção do bom relacionamento com fornecedores.</p>
<b>Terceirização</b> Borges e Costa (2009).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terceirização de atividades de apoio: plantio; colheita; tratos culturais; transporte de cana e de trabalhadores.</li> </ul>	<p>Estratégia não priorizada pela Alfa.</p>

**Fonte:** Os autores, a partir de referências indicadas no quadro e da pesquisa de campo.

A pesquisa de campo viabilizou dimensionar alterações significativas na ampliação da capacidade produtiva da Alfa. Da safra de 1997/98 para a de 2005/16 houve alteração: a) na moagem, que passou de 1403 para 4002 mil/ton.; b) na produção de açúcar, de 29 para 276 mil/ton.; e c) na produção de etanol, de 103 para 137 mil/m<sup>3</sup>. Houve, também, significativa elevação na geração de energia elétrica, que passou de 66.867 MW na safra 2007/08 para 145.298 MW na safra de 2015/16.

Cabe destacar, em relação ao exposto no Quadro 3 que, no caso da mudança na estrutura organizacional e no modelo de gestão, a profissionalização da gestão na Alfa foi introduzida com 4 níveis hierárquicos, em um modelo organizacional misto - linear com órgãos de staff - com os cargos ocupados por profissionais com experiência no mercado. Na implantação de Programa 5S e Gestão de Projetos, os funcionários foram treinados pela Fundação Getúlio Vargas - FGV-SP. Foram os seguintes os Comitês instalados para

subsidiar a Diretoria: de Financiamento, Comercialização, Orçamento, Investimento e Inovação.

No que diz respeito à Integração Vertical, apesar dos investimentos da usina, na safra de 2014/2015, voltados à ampliação da produção própria, diversamente do observado em outras usinas, verificou-se, também, a ampliação da participação da produção de terceiros que, de 32% na safra de 2004/05 passa para 45% na safra de 2015/16. A esse respeito cabe destacar a manutenção de um bom relacionamento com fornecedores.

**Quadro 4 - Ações e Estratégias nas relações externas (para fora) das empresas identificadas por especialistas no setor sucroalcooleiro e presentes na Empresa Alfa**

<b>Estratégias/Autores</b>	<b>Algumas aplicações no setor</b>	<b>Aplicações na Alfa</b>
<b>Diversificação produtiva</b> Abdo, Vian e Lima (2006), Borges e Costa (2009), Borges, Costa e Souza (2010), Mello e Paulillo (2005), Paulillo, Vian e Mello (2008), Vian (2003), Waach e Neves (1998).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destilarias (produtoras apenas de álcool/etanol) que se transformam em usinas, acrescentando a produção de açúcar.</li> <li>- Cogeração de energia elétrica.</li> <li>- Produção de suco de laranja.</li> <li>- Confinamento de gado bovino.</li> <li>- Fornecimento de garapa para produção de ciclamato monossódico.</li> </ul>	<p>Passa de destilaria para usina em 1997.</p> <p>Cogeração de energia elétrica</p> <p>Confinamento de gado de corte: início em 1989 desativado em 2015 para direcionamento dos recursos financeiros à produção de açúcar e álcool.</p>
<b>Diversificação Geográfica - Novas unidades</b> Borges e Costa (2009), Borges, Costa e Souza (2010).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construção de novas unidades em novas regiões.</li> </ul>	<p>Investimento na instalação de uma filial no estado de Goiás, em área apropriada (mecanização de plantio e menor concorrência pela mão de obra e matéria-prima). Capacidade de moagem projetada: 3.000 ton. (2019/2020).</p>
<b>Expansão do mercado e formação de grupos de comercialização (açúcar e álcool)</b> Abdo, Vian e Lima (2006), Paulillo, Vian e Mello (2008), Vian (2003), Waach e Neves (1998), Borges, Costa e Souza (2010).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificação para acessar mercados internacionais.</li> <li>- Estruturação de sistemas comuns de comercialização de açúcar e álcool.</li> <li>- Parcerias para exportação de açúcar e álcool.</li> <li>- Estruturação de sistemas comuns de compras.</li> <li>- Triangulação na exportação de álcool para EUA (utilização de países que apresentam acordos bilaterais com os EUA, países da</li> </ul>	<p>Adesão a grupo de comercialização (sem disponibilizar toda sua produção).</p>

	Europa e outros, para viabilizar a exportação de etanol carburante).	
<b>Fusões e Aquisições – F&amp;A</b> Borges e Costa (2009), Baccarin, Gebara e Factore (2009), - Mello e Paulillo (2005), Paulillo, Vian e Mello (2008), Siqueira e Castro Júnior (2010), - Vian (2003).	- Aquisição para expansão. - Aquisição para entrada em novas regiões. - Aquisição para entrada no Brasil. - Fusões por sinergia.	A Alfa não passou por esses processos.

**Fonte:** Os autores, a partir de referências indicadas no quadro e da pesquisa de campo.

No processo de diversificação produtiva, na Alfa, destaca-se a cogeração de energia elétrica: iniciada em 2001/02, em 2015/16 atinge a produção de 30.000 kwh/dia.

Para Borges e Costa (2009), as empresas do setor sucroalcooleiro buscaram garantir eficiência, aumentar a competitividade e alcançar nova dinâmica de concorrência para o setor, ao adotarem as estratégias de: especialização; diversificação e diferenciação do produto; aumento da produção; verticalização; melhorias tecnológicas, produtivas e organizacionais; terceirização das atividades de apoio; crescimento com novas unidades; parcerias e F&A. Dessas estratégias, a Alfa não esteve voltada para a terceirização de atividades e não passou pelo processo de F&A – condição para ser selecionada para a investigação. Borges e Costa (2009) consideram que o processo de F&A, ocorrido no setor sucroalcooleiro brasileiro, no período de 1995 a 2008, representou apenas mudança de propriedade das empresas, não resultando em aumento de produção. A contribuição das F&A foi, primordialmente, para a internacionalização e concentração do setor.

Segundo Abdo, Vian e Lima (2006), as estratégias de diferenciação de produtos e de diversificação produtiva, adotadas pelas empresas do setor sucroalcooleiro, possibilitaram agregar valor ao produto e potencializar a capacidade da produção instalada. Assim, o aproveitamento dos ativos das empresas para a produção de outros bens ou para atuação em novos mercados, ganhou destaque no setor. Algumas empresas, caso da Alfa, passaram a atuar na oferta de outros produtos e no confinamento de gado, abrindo o leque em direção a segmentos produtivos compatíveis com a produção de cana-de-açúcar.

É possível considerar que a diferenciação de produtos na indústria sucroalcooleira constitui uma estratégia que possibilita melhores condições de enfrentamento e superação

dos desafios impostos por fatores exógenos, pois, segundo Porter (1991), uma vez adotada, a diferenciação viabiliza resultados superiores à média em uma indústria.

A profissionalização da gestão constituiu uma estratégia relevante que contribuiu para viabilizar uma série de ações para garantir a competitividade da Alfa. É notório que, na maioria dos casos, o perfil empreendedor do fundador de uma empresa familiar é fator primordial para o desenvolvimento do negócio. Entretanto, com o crescimento das empresas e da complexidade das organizações, torna-se importante o processo de profissionalização da gestão como uma estratégia para dinamizá-las pela atuação de profissionais com visão inovadora do mercado (LISSONI et al., 2010).

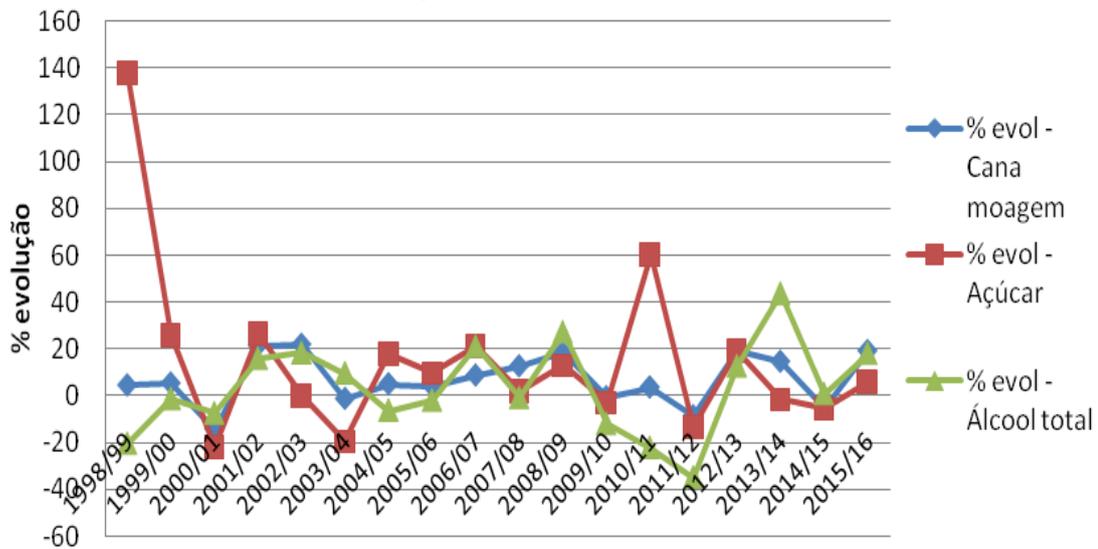
A partir das informações obtidas na revisão teórica e consignadas neste trabalho, é possível inferir que, para grande parte das usinas, a decisão de adotar as estratégias apontadas atendeu à imposição do mercado, vez que compelidas a ampliar a escala de produção e a competitividade, até mesmo para garantia de sobrevivência.

Vian (2003) pondera que a realização do potencial expansivo das organizações não pode ser atribuída a uma estratégia específica e conclui pela impossibilidade de identificar um padrão ou tendência estratégica para o setor como um todo. Observa, ainda, que a regulação, que prevaleceu no passado, exerceu forte subordinação às estratégias desenvolvidas individualmente pelas empresas do setor e que a desregulamentação desencadeou a adoção de novas estratégias e a introdução do modelo de coordenação privada em substituição ao modelo estatal.

As Figuras 1, 2, 3, 4 e 5 apresentam a evolução da atividade da Alfa em termos de moagem de cana-de-açúcar e produção de açúcar e etanol e ainda a posição da referida empresa comparativamente ao Brasil (BR), à região Centro Sul (C-S) e ao estado de São Paulo (ESP).

Na Figura 1, pode-se observar que a Alfa manteve, na maior parte do período analisado, uma estabilidade no volume de moagem de cana-de-açúcar.

**Figura 1** - Evolução (em %) da moagem de cana-de-açúcar e da produção de açúcar e etanol na Alfa (Safras 1998-99 a 2015/16)

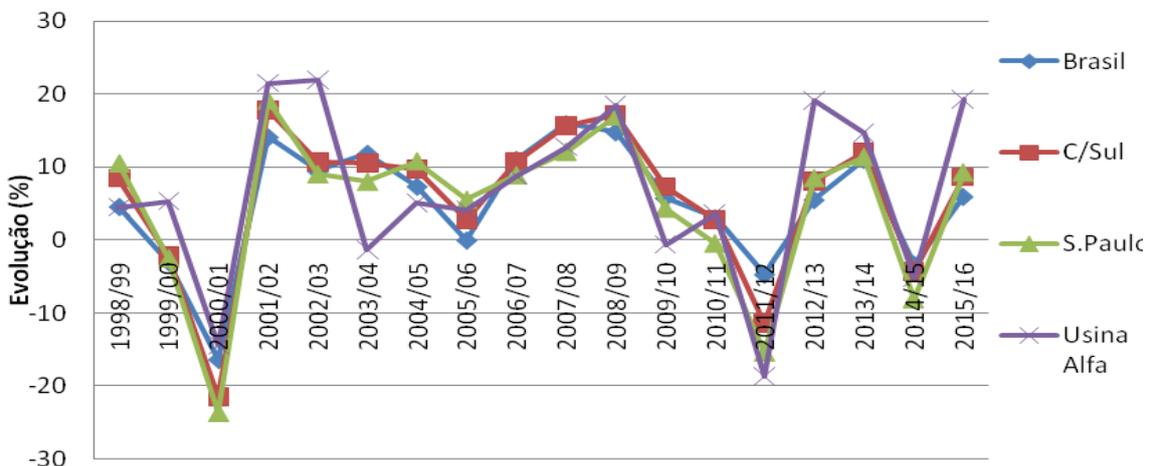


Fonte: Pesquisa de campo

A Figura 2 põe em evidência a evolução da moagem de cana-de-açúcar pela Alfa com flutuação semelhante à observada para BR, C-S e ESP, destacando-se nas safras 2001/2002 e 2002/2003.

Segundo o Diretor Comercial-Industrial da Alfa, as safras marcadas por queda no volume de cana-de-açúcar processada, notadamente 2000/01, 2003/04 e 2011/12 refletiram problemas climáticos que afetaram a produção e a produtividade. A evolução da produção do açúcar e do álcool flutuou, sujeita à realocação da produção, por decisão da empresa.

**Figura 2** - Evolução (em %) da moagem de cana: Brasil, região Centro Sul, estado de SP e Alfa (Safras 1997/98 a 2015/16 - em mil toneladas)

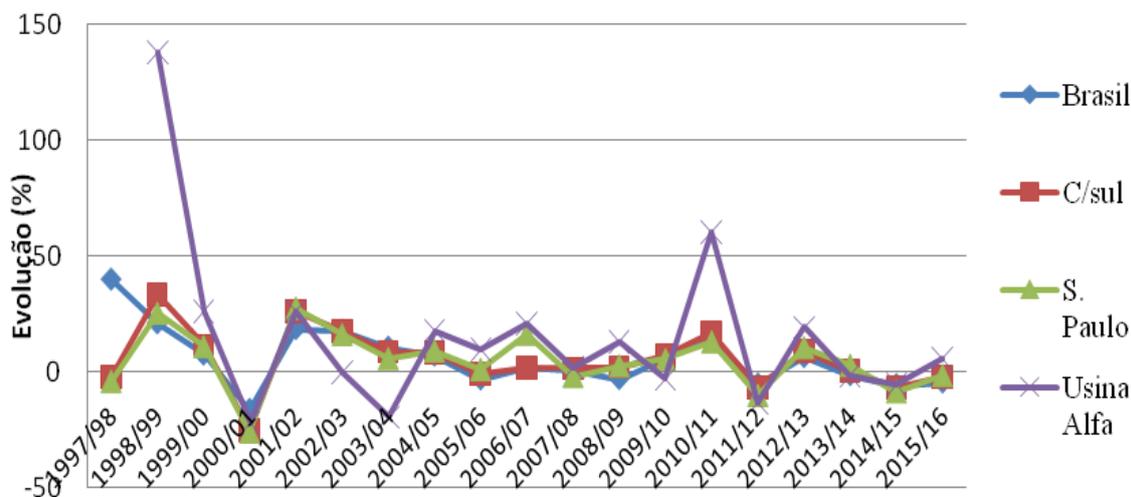


Fonte: UNICA (2016) e pesquisa de campo

As Figuras 3, 4 e 5 apresentam o percurso da Alfa, vis-à-vis à evolução do Brasil, da região Centro Sul e do estado de São Paulo, em relação, respectivamente à produção de açúcar, de etanol e na moagem de cana-de-açúcar para produção de açúcar e etanol.

A Figura 3, Produção de açúcar, em mil toneladas (Safras 1998/1999 a 2015/2016), apresenta o destaque da Alfa, na safra 2010/2011, em relação a Brasil, região Centro Sul e ao estado de São Paulo.

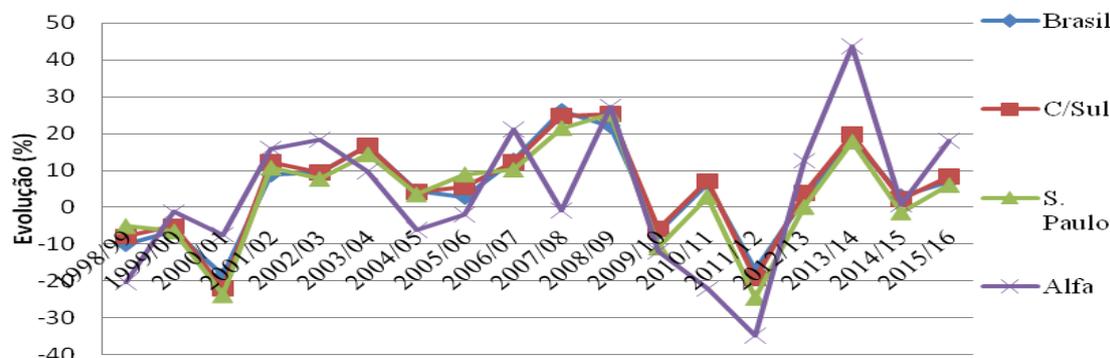
**Figura 3** - Evolução (em %) da produção de açúcar: Brasil, região Centro Sul, estado de SP e Alfa (Safras 1997/98 a 2015/16 - em mil toneladas)



Fonte: UNICA (2016) e pesquisa de campo

Nas Figuras 4 e 5 fica evidenciada a evolução positiva da Alfa, em relação ao Brasil, à região Centro-Sul e ao estado de São Paulo.

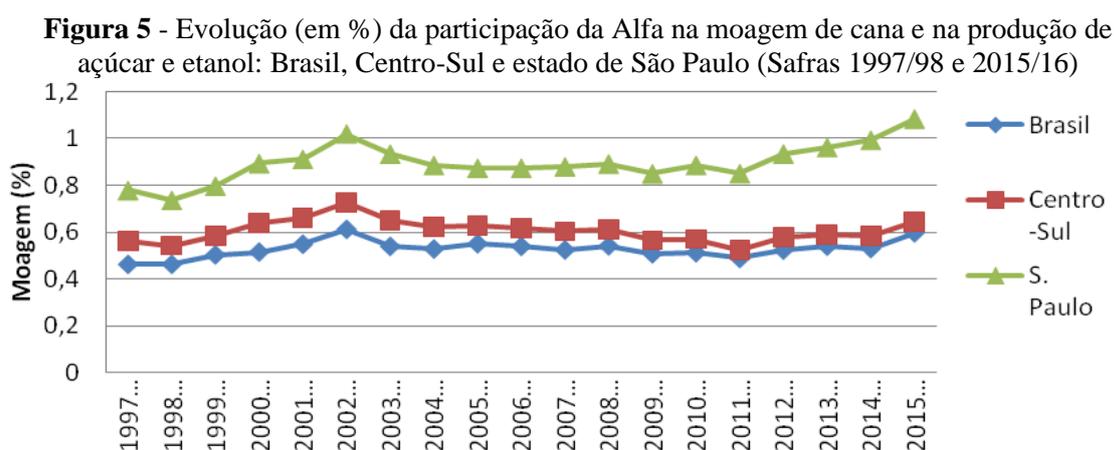
**Figura 4** - Evolução (em %) da produção de etanol (total): Brasil, região Centro Sul, estado de SP e Alfa. (Safras 1997/98 a 2015/16)



Fonte: UNICA (2016) e pesquisa de campo

A Figura 4 retrata a Produção de etanol (total) em mil/m<sup>3</sup> (Safras 1997/98 a 2015/16) e apresenta a evolução positiva da Alfa, em relação ao Brasil, à região Centro Sul e ao estado de São Paulo. Pode-se ainda observar que a empresa Alfa se destaca na safra 2013/2014, em relação à produção de etanol.

A Figura 5 retrata a moagem de cana-de-açúcar e a produção de açúcar e etanol, que apresenta a evolução equilibrada da participação da Alfa na moagem de cana-de-açúcar e na produção de açúcar e álcool em relação aos demais recortes regionais.



**Fonte:** UNICA (2016) e pesquisa de campo

Os resultados da atividade produtiva da Alfa permitem concluir que, sem participar dos processos de F&A e de internacionalização, a empresa manteve e, por vezes, ampliou sua participação no mercado, o que constitui um indicador de que as estratégias praticadas contribuíram para a evolução positiva de sua competitividade.

Neste ponto cumpre observar que o cenário de evolução gradativa da Alfa, demonstrado neste trabalho e cuja perspectiva de continuidade mostrou-se consistente, em decorrência das estratégias adotadas pela empresa, sofre, em 2020, nova e inusitada ameaça, extensiva ao setor como um todo e à economia em geral, provocada pela pandemia do Corona Vírus.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da revisão teórica e empírica realizada pôde-se referendar e aprofundar o conhecimento de que a desregulamentação setorial: a) suscitou diferentes estratégias diante das novas estruturas competitivas; b) impactou a trajetória das empresas, diante de fatores externos e internos, desenvolvendo ações e adotando estratégias que resultaram

em alterações de suas características gerais de funcionamento, que favoreceram ou desfavoreceram sua evolução e seu posicionamento no setor. Assim, o processo de desregulamentação fragilizou e expôs as unidades do setor, notadamente as empresas familiares, ao desafio de se manterem competitivas, sem a intervenção do Estado que, gradativamente, passou a desempenhar apenas papel de fiscalizador do mercado.

Os conceitos obtidos por meio da revisão teórica e a análise da literatura sobre as estratégias adotadas pelo setor sucroalcooleiro possibilitaram: a) identificar, nas ações da Alfa, as estratégias competitivas por ela adotadas; b) levantar informações sobre a evolução do setor sucroalcooleiro; e c) analisar resultados que possibilitaram a formulação das conclusões que se seguem.

Objetivando a permanência em um mercado promissor, marcado pelo acirramento da concorrência potencializada pelo ingresso de grupos internacionais, algumas usinas independentes – caso da Alfa - procuraram implantar estratégias que aumentassem sua competitividade.

O ingresso de capital estrangeiro no setor sucroalcooleiro e o forte movimento de F&A, a partir da década de 1990, foram inicialmente interpretados, pela diretoria da Alfa, como uma ameaça ao seu desenvolvimento, temor que também se fez presente na expectativa de grande parte das empresas do setor, com perfil semelhante ao da Alfa. Essa interpretação deveu-se, especialmente, ao potencial de elevação dos custos da matéria prima, em decorrência da previsível concorrência por cana-de-açúcar para processamento e do esperado aumento da demanda por mão de obra, com a conseqüente pressão no custo de contratação.

No entanto, gradativamente, foram sendo postas em prática, pela Alfa, ações internas que possibilitaram o enfrentamento das ameaças e o reconhecimento das possibilidades externas, na dependência das posturas tomadas pela empresa.

A identificação das ações desenvolvidas pela Alfa, responsáveis pelo seu bom desempenho e pela garantia de sua competitividade, comparativamente com as estratégias identificadas no setor, permitiu concluir que a empresa adotou, no período analisado, estratégias competitivas de diversas ordens, de alto significado para a sua permanência como empresa competitiva, estruturada como *holding* na modalidade Ltda.

A análise da adoção das referidas estratégias, conjuntamente com os resultados alcançados - na evolução da moagem de cana-de-açúcar e produção de açúcar - comparativamente aos resultados observados para Brasil, região Centro-Sul e estado de

São Paulo, permitem constatar que a empresa pesquisada apresentou bom desempenho, ampliando sua participação no total dos referidos mercados.

Pode-se concluir que a Alfa, diante dos desafios e das oportunidades, presentes no ambiente externo, e das ações desenvolvidas internamente, lançou mão de estratégias de diversas ordens para enfrentar os desafios e tirar o melhor proveito das oportunidades.

Dado que o endividamento da maioria das usinas atingiu patamar muito elevado, provavelmente, muitas delas não tiveram tempo para recompor o equilíbrio necessário, tornando-se candidatas às operações de F&A ou, até mesmo, ao encerramento das atividades. Assim sendo, o conhecimento das ações e estratégias praticadas pela Alfa pode contribuir para a tomada de decisão de outras empresas do setor.

Observadas e avaliadas as ações e estratégias adotadas pela Alfa, bem como alguns indicadores dos bons resultados por ela obtidos, sugere-se aos pesquisadores que desenvolvam investigações em empresas que passaram pelos processos de internacionalização ou de F&A, para avaliar resultados alcançados por essas empresas, confrontando-os com os obtidos pela Alfa, aqui expostos.

Por outro lado, diante das consequências negativas já provocadas na economia mundial pela Covid 19 - ainda em curso – e cuja previsão de duração desafia os mais renomados especialistas, com certeza far-se-á necessário aprofundar os debates sobre ações estratégicas a serem adotadas, não só pelo setor sucroalcooleiro, mas por todos os setores de atividade.

De qualquer forma é consenso, entre os executivos da Alfa entrevistados, que as estratégias e medidas implantadas pela empresa, no período analisado, dotaram-na de “musculatura” que, certamente, propiciará melhores condições de enfrentamento do desafio que se apresenta nos anos iniciais da década de 2020.

Por fim, mesmo sabendo da importância do estudo de caso para o entendimento das ações de uma empresa em determinado ambiente competitivo, esse método de estudo não permite a generalização. Assim, faz-se necessário aplicar a metodologia desta pesquisa em outras empresas para o mesmo período de análise ou períodos distintos, a fim de ampliar o conhecimento sobre as empresas do setor em diferentes conjunturas.

## REFERÊNCIAS

ABDO, M. D., VIAN, C. E.; LIMA, R. A. S. Estratégias administrativas e operacionais utilizadas pelas usinas de açúcar e álcool da região de Ribeirão Preto (SP). *CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL*, SOBER, 44. Fortaleza, 23 a 27 de julho de 2006. **Anais...** 2006.

- ANSOFF, H. I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- BACCARIN, J. G.; GEBARA, J. J.; FACTORE, C. O. Concentração e integração vertical do setor sucroalcooleiro no centro-sul do Brasil, entre 2000 e 2007. **Informações Econômicas**, vol.39, n.3, p.17-28, 2009.
- BARROS, G. S. C.; MORAES, M. A. F. D. A desregulamentação do Setor Sucroalcooleiro. **Revista de Economia Política**, vol.22, n.2, 86, p.156-173, São Paulo, abril-junho, 2002.
- BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. Revisitando a produção científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Production Journal**, vol.24, n.1, p. 225-232, 2014.
- BORGES, A. C. G.; COSTA, V. M. H. M. Fusões e aquisições no setor sucroalcooleiro pós desregulamentação. In ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, ENEGEP, 29. Salvador- BA, Brasil, 06 a 09 de outubro de 2009. **Anais...** 2009.
- BORGES, A. C. G.; COSTA, V. M. H. M.; SOUZA, J. G. Estratégias de diferenciação de produto e diversificação da produção pela agroindústria sucroalcooleira nos EDRS de Ribeirão Preto e de Jaboticabal. In ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, ENEGEP, 30. São Carlos-SP, Brasil, 12 a 15 de outubro de 2010. **Anais...** 2010.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COSTA, V. M. H. M. Abordagens metodológicas e estratégias de pesquisa em Engenharia de Produção em Anais do Simpep: a incidência do Estudo de Caso. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, SIMPEP, 20, 2013. Bauru-SP, Brasil. **Anais...** 2013.
- FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**, vol.6, n.3, p.147-161, 1999.
- HENDERSON, B. D. Estratégia empresarial. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M. E. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 3-9.
- HERRERA, V.E.; ABREU, A.; STOCO, M.C.M.; LOPES, L.O.; BARBOSA, D.H. A competitividade da agroindústria sucroalcooleira do Brasil e o mercado internacional: barreiras e oportunidades. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL – SOBER, 43. Ribeirão Preto-SP, 24 e 27 de julho de 2005. **Anais...2005**.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. (1996) **Posicionamento competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado**. São Paulo: Makron Books. 1996.
- KUPFER, D. **Padrões de Concorrência e Competitividade**. 1992. Disponível em: <[http://www.ie.ufrj.br/gic/intranet/tabalhos/publicações/1992-2\\_Kupfer.pdf](http://www.ie.ufrj.br/gic/intranet/tabalhos/publicações/1992-2_Kupfer.pdf)>. Acesso em 09 set. 2015.

- LISSONI, J., PEREIRA, M.F., ALMEIDA, M.I.R.; SERRA, F.R. Family Business: how family and ownership shapes business professionalization. **R. Bras. Gest Neg.** São Paulo, vol. 12, n. 37, p. 464-479, 2010.
- MARQUES, D. S. P.; PAULILLO, L. F. O; VIAN, C. E. F. Grupos de comercialização de etanol e governança em rede. **Gestão & Produção**, vol. 19, n. 4, p. 825-840, 2012.
- MARTINS, R. A Abordagens Quantitativa e Qualitativa. In MIGUEL, P. A. C. (Org.) **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p.45-61.
- MAXIMIANO, A. C. M. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MEDEIROS NETO, J. P. de; MORAES FILHO, R. A. Alinhamento e maturidade na gerência de TI em segmento tradicional da indústria: o setor sucroalcooleiro. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios - REEN**, vol. 6, n. 2, p. 3-34, 2013.
- MELLO, F. O. T.; PAULILLO, L. F. O. Recursos de poder e capacidade dinâmica de aprendizado dos atores sucroalcooleiros paulistas pós-desregulamentação estatal. **Informações Econômicas**, vol. 35, n. 6, jun., 17-29, 2005.
- MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na Engenharia de Produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção** (versão impressa), vol. 17, 1, p. 216-229, 2007.
- MILES, R. E; SNOW, C.C., MEYER, A.D.; COLEMAN JR, H.J. Organizational Strategy, Structure, and Process. **The Academy of Management Review**, vol.3, n.3, jul., p. 546-562, 1978.
- MORAES, B.; RAMOS, H.R.; SOARES, M. C.; ALMEIDA, M. I. R. Fatores determinantes para a entrada de investimento estrangeiro direto no setor sucroalcooleiro do Brasil. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ESTRATÉGIA SLADE, 2010, Guayaquil. CONGRESSO INTERNACIONAL DE ESTRATÉGIA, 23. Guayaquil. **Anais...**, v.1, p. 1-23, 2010.
- PAULILLO, L. F.; VIAN, C. E. F.; MELLO, F. O. T. Autogestão, governança setorial e sustentabilidade no complexo agroindustrial canavieiro no século 21. **Revista de Política Agrícola**, vol.17, n. 1, p. 40-62, 2008.
- PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, March/April, 137-56, 1979.
- PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: A Busca da Vantagem Competitiva. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 11-27, 1998.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- ROTHER, E. T. Revisão sistemática versus revisão narrativa. Editorial. **Acta Paul Enferm**, 2007; vol.20, n. 2, vi. 2007. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/ape/v20n2/a01v20n2.pdf>> Acesso em: 27 abr. 2016.

SHIKIDA, P. F. A.; MORAES, M. A. F. D.; ALVES, L. R. A. Agroindústria canaveira do Brasil: intervencionismo, desregulamentação e neo corporativismo. **Revista de Economia e Agronegócio**, vol.2, n.3, p.361-382, 2004.

SILVA, E. R. M.; AGUIAR, J. F. Injeção de capital estrangeiro e estratégias competitivas nas empresas de capital nacional do setor sucroalcooleiro localizadas no Estado de São Paulo. In: SEMEAD, 15, outubro de 2012. Área Temática: Estratégia em Organizações. **Anais...**, 2012.

SILVA, M. L.; LAGO S. M. S.; BRANDALISE, L. T. Pesquisa Agropecuária: Revisão Sistemática da Literatura. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, vol.6, n. 2, jan./abr., p. 126-148, 2019.

SIQUEIRA, P. H. L.; CASTRO JÚNIOR, L. G. Fusões e aquisições das unidades produtivas e da agroindústria de cana-de-açúcar no Brasil e nas distribuidoras de álcool hidratado etílico. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, vol.48, n.4, p.709-735, 2010.

SOARES, T. C.; JACOMETTI, M. Estratégias que agregam valor nos segmentos do agronegócio no Brasil: um estudo descritivo. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios - REEN**, vol. 8, n. 3, p. 92-120, 2015.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção**: Estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas. Itajubá: UNIFEI, 2012.

UNICA - União da Indústria de Cana de Açúcar. **Histórico de produção e moagem**, 2016. Disponível em: <http://www.unicadata.com.br/historico-de-producao-e-moagem.php?idMn=32&tipoHistorico=4>. Acesso em 15 abr. 2016.

UNICA - União da Indústria de Cana de Açúcar. **Histórico e Missão**, 2018. Disponível em: <http://www.unica.com.br/historico-e-missao/>. Acesso em 12 fev. 2018.

VIAN, C. E. F. **Agroindústria Canaveira**: estratégias competitivas e modernização. Campinas/São Paulo: Átomo, 2003.

VIAN, C. E. F.; ABDO, M. D.; LIMA, R. A. S. Estudos de casos sobre as estratégias administrativas e operacionais utilizadas pelas usinas de açúcar e álcool da região de Ribeirão Preto (SP). **A Economia em Revista**, vol.15, n. 1, p. 5-20, 2007.

VIAN, C. E. F.; BELIK, W. Os desafios para a reestruturação do complexo industrial canavieiro do centro-sul. **Economia**, vol.4, n,1, p.153-194, 2003.

WAACK, R. S.; NEVES, M. F. Competitividade do Sistema Agroindustrial da Cana-de-açúcar. In: FARINA, E.M.M.Q.; ZYLBERSZTAJN, D. (Coord.) **Competitividade no Agribusiness Brasileiro**. São Paulo: PENSA/FIA/FEA/USP, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. Trad. C.M. Herrera. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

*Recebido em: 03/09/2022*

*Aprovado em: 05/10/2022*

*Publicado em: 10/11/2022*