

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Joacyr Vargas

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM CENÁRIO DE FUSÕES,
AQUISIÇÕES E INTERNACIONALIZAÇÃO DO CAPITAL: ESTUDO
DE CASO DE UMA USINA SUCROALCOOLEIRA**

Araraquara, SP – Brasil
2016

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Joacyr Vargas

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM CENÁRIO DE FUSÕES,
AQUISIÇÕES E INTERNACIONALIZAÇÃO DO CAPITAL: ESTUDO
DE CASO DE UMA USINA SUCROALCOOLEIRA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

Prof^ª. Dr^ª. Vera Mariza Henriques de Miranda Costa

Orientadora

Araraquara, SP – Brasil

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

V56e Vargas, Joacyr

Estratégias competitivas em cenário de fusões, aquisições e internacionalização do capital: Estudo de Caso de uma usina sucroalcooleira Araraquara: Universidade de Araraquara, 2016. 123 f.

Dissertação (Mestrado) - Mestrado Profissional em Engenharia de Produção

Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Vera Mariza Henriques de Miranda Costa

1. Setor sucroalcooleiro. 2. Desregulamentação. 3. Competitividade. 4. Estratégias organizacionais. 5. Estratégias competitivas.

CDU 62-1

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

VARGAS, Joacyr. Estratégias competitivas em cenário de fusões, aquisições e internacionalização do capital: Estudo de Caso de uma usina sucroalcooleira. 2016. 118 p. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara, Araraquara-SP.

ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Joacyr Vargas

TÍTULO DO TRABALHO: Estratégias competitivas em cenário de fusões, aquisições e internacionalização do capital: Estudo de Caso de uma usina sucroalcooleira.

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / 2016

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede à Universidade de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.



Joacyr Vargas

Universidade de Araraquara – UNIARA

Rua Carlos Gomes, 1217, Centro. CEP: 14801–340, Araraquara-SP

e-mail: jvargas.adv@gmail.com



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA – para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

NOME DO AUTOR: JOACYR VARGAS

TÍTULO DO TRABALHO:

"ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM CENÁRIO DE FUSÕES, AQUISIÇÕES E INTERNACIONALIZAÇÃO DO CAPITAL: ESTUDO DE CASO DE UMA USINA SUCROALCOOLEIRA."

Assinatura do(a) Examinador(a)

Conceito


Prof(a). Dr(a). Vera Mariza H. de M. Costa (orientador(a))
Universidade de Araraquara - UNIARA

Aprovado () Reprovado

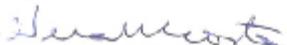

Prof(a). Dr(a). Ana Claudia Giannini Borges
Universidade Est. Paulista "Júlio de Mesquita Filho"- UNESP

Aprovado () Reprovado


Prof(a). Dr(a). Tabajara Pimenta Junior
Universidade de São Paulo - USP

Aprovado () Reprovado

Versão definitiva revisada pelo(a) orientador(a) em: 03/11/2016


Prof(a). Dr(a). Vera Mariza H. de M. Costa (orientador(a))

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais Guilherme (*in memoriam*) e Izabel (*in memoriam*), que com simplicidade e amor incondicional moldaram os valores que permeiam meus atos e pensamentos.

À minha querida esposa Vera Lúcia e meus filhos Marcelo e Renato, razão maior da minha perseverança na busca do crescimento pessoal.

AGRADECIMENTOS

Sou profundamente grato aos professores e funcionários da UNIARA, pela dedicação e amizade demonstradas durante todo o curso, especialmente à incansável e determinada orientadora deste trabalho, Prof^ª. Dr^ª. Vera Mariza Henriques de Miranda Costa, e aos componentes da Banca de Qualificação, Prof^º. Dr^º. Tabajara Pimenta Júnior e Prof^ª. Dr^ª. Ana Claudia Giannini Borges, que muito me honraram aceitando a incumbência de avaliar e sugerir alterações e complementações que possibilitaram o aperfeiçoamento da presente dissertação.

EPÍGRAFE

“Todas as vitórias ocultam uma abdicação”. (Simone de Beauvoir)

RESUMO

O período que se seguiu à desregulamentação do setor sucroalcooleiro brasileiro, nos anos 90, constituiu um desafio para todos os integrantes desse setor. Fez-se necessária a estruturação de novo modelo institucional, objetivando a adaptação à nova realidade marcada pela fragmentação de interesses, potencializada pela assimetria de poder entre os diversos grupos e unidades do setor. Por outro lado, fusões e aquisições (F&A), concentração, centralização e internacionalização do capital afetaram o posicionamento das empresas no mercado. Se, por um lado, esses processos se apresentaram como oportunidade para empresas e grupos endividados e exauridos em sua capacidade de capitalização, por outro, o acirramento da concorrência, passou a constituir uma ameaça à sobrevivência dos não abrangidos pelas F&A e pelo processo de internacionalização do capital. Corporações, grupos empresariais e empresas familiares, com variados perfis, passaram a conviver com a necessidade de adotar novas estratégias competitivas, tecnológicas e organizacionais. Nesse contexto, este trabalho tem como objetivo principal caracterizar a adoção dessas estratégias por meio de Estudo de Caso desenvolvido em uma usina localizada no interior do estado de São Paulo, por razão de sigilo designada de empresa Alfa. A consulta sobre o setor em bibliografia especializada e em fontes oficiais de dados e informações permitiu situar a posição da usina pesquisada nos mercados brasileiro e regional. Informações sobre a evolução da produção da usina, as estratégias adotadas e os fatores exógenos e endógenos que impactaram sua trajetória pós-desregulamentação, foram obtidas em documentos e por meio de entrevistas com membros da diretoria da usina estudada. A revisão teórica e conceitual sobre competitividade e estratégias competitivas e o levantamento da literatura sobre estratégias adotadas pelo setor sucroalcooleiro nortearam a identificação das ações e estratégias adotadas pela Alfa. Foi possível concluir que a Alfa adotou, no período analisado, estratégias competitivas de diversas ordens, classificadas como gerenciais, administrativas, organizacionais, logísticas, produtivas e tecnológicas. A análise da adoção das referidas estratégias e dos resultados produtivos alcançados pela empresa Alfa, na evolução da moagem de cana, produção de açúcar e de etanol, comparativamente aos resultados observados para Brasil, Região Centro-Sul e estado de São Paulo, permitem constatar que a Alfa apresentou desempenho superior, bem como ampliou sua participação no total dos referidos mercados. Portanto, as estratégias adotadas pela Alfa permitiram que a empresa permanecesse competitiva no cenário pós-

desregulamentação do setor, sem ser absorvida pelos processos de F&A ou internacionalização do capital.

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

ABSTRACT

The period that had followed the deregulation of the sugar and ethanol sector in the nineties (90's) composed a challenge for every member of this sector. The need for structuring a new institutional model aimed to adapt to a new reality marked by fragmentation of interests, raised by the asymmetry of power among many groups and units of this sector. On the one hand, Merges and Acquisitions (M&A), concentration, centralization and internationalization of this capital had affected the position of the companies in the market. If on one hand, these processes have presented as an opportunity to the companies and indebted groups and depleted in their capacity of capitalization, on the other hand, the fiercer of competition became a threat to its own survival of the units and groups not reached by the (M&A) procedures and by the internationalization of the capital. Corporation and business groups, family business with miscellaneous profiles started living with the need to adopt new competitive, technological and organizational strategies. In this context, the main aim of this study is to characterize the adoption of these strategies through a case study developed in a sugar mill plant located in the interior of São Paulo State, by reasons of secrecy designated as Alfa Company. The survey about the specialized bibliographic sector and in official sources of data and information allowed to situate the position of the mill plant researched in the Brazilian and regional Market. Information about the evolution of the mill plant production, the adopted strategies and the exogenous and endogenous factors had impacted its path post-deregulation were obtained in documents and through interviews with the board members of this studied mill. The theoretical and conceptual review of competitiveness and competitive strategies and the collection of the literature on strategies adopted by the sugar and alcohol sector guided the identification of actions and strategies adopted by Alfa Company. It was possible to conclude that Alfa Company adopted in this period of study competitive strategies of different segments classified as management, administrative, organizational, logistic, productive and technological. The analysis of the adopted strategies and the productive results achieved by the Alfa company in the evolution of the milling of the sugar cane, production of sugar and ethanol, compared to the results observed to Brazil, South-Central Region and São Paulo State, allow to note that the company presented a higher performance, as well increased its share in the total of these markets. However, the adopted strategies by Alfa Company has allowed the company to remain in a competitive position in

the post-deregulation scenery of the sector not being absorbed by the processes of F&A or internationalization of the capital.

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

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais.....	29
Figura 2 – Modelo das cinco forças competitivas de Porter.....	32
Figura 3 – Condução do Estudo de Caso.....	63
Figura 4 – Distribuição das áreas de cultivo de cana-de-açúcar (próprias e de terceiros): Safra 2015/16.....	81
Figura 5 – Perfil das áreas de cultivo da cana-de-açúcar (próprias e de terceiros) considerando a distância em relação à indústria: Safra 2015/16	81
Figura 6 – Evolução da moagem de cana, produção de açúcar, etanol e energia elétrica	96
Figura 7 – Evolução da moagem de cana no Brasil, região Centro-Sul, estado de São Paulo e usina Alfa no período de safras de 1997/98 e 2015/16.....	98
Figura 8 – Evolução da produção de açúcar no Brasil, região Centro-Sul, estado de São Paulo e usina Alfa.....	99
Figura 9 – Evolução da produção de etanol (total) no Brasil, região Centro-Sul, estado de São Paulo e Usina Alfa no período de safras de 1997/98 e 2015/16.....	100
Figura 10 – Evolução dos volumes de moagem de cana-de-açúcar e produção de açúcar e etanol a partir da safra 1997/98 até 2015/16 no Brasil, Centro-Sul, estado de São Paulo e usina Alfa.....	101
Figura 11 – Evolução da participação da Alfa na moagem de cana - safras 1997/98 a 2015/16 no Brasil, Centro-Sul e estado de São Paulo.....	103
Figura 12 – Evolução da participação da Alfa na produção de açúcar - safras 1997/98 a 2015/16 no Brasil, Centro-Sul e estado de São Paulo.....	103
Figura 13 – Evolução da participação da Alfa na produção de etanol - safras 1997/98 a 2015/16 no Brasil, Centro-Sul e Estado de São Paulo.....	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Competitividade: Conceitos e fatores condicionantes.....	26
Quadro 2 – Tipos de estratégias competitivas e seus objetivos.....	34/35
Quadro 3 – Fases do Proálcool.....	39
Quadro 4 – Distribuição das estratégias a partir de tipos de ações desenvolvidas.....	51
Quadro 5 – Tipos de estratégias e sua aplicação no setor sucroalcooleiro.....	53
Quadro 6 – Estratégias aplicadas no setor sucroalcooleiro baseadas na literatura.....	56/57
Quadro 7 – Perfil dos entrevistados.....	64/65
Quadro 8 – Síntese das etapas de desenvolvimento da pesquisa.....	67
Quadro 9 – Agrupamento das perguntas que compõem o roteiro de entrevistas.....	69
Quadro 10 – Principais investimentos tecnológicos da Alfa: aumento da capacidade de produção, produtividade e diversificação produtiva (1983/2016).....	77/78
Quadro 11 – Subprodutos comercializados e reaproveitados como insumos.....	83
Quadro 12 – Comitês componentes da estrutura organizacional da Alfa.....	85
Quadro 13 – Resumo das ações voltadas para a melhoria da qualidade e certificação ambiental e social desenvolvidas pela Alfa.....	90/91
Quadro 14 – Ações desenvolvidas pela Alfa no período pós-desregulamentação.....	91/92
Quadro 15 – Enquadramento das ações desenvolvidas pela Alfa na tipologia de Estratégias Organizacionais Competitivas verificadas no setor sucroalcooleiro no período pós-desregulamentação de acordo com a literatura.....	92/93
Quadro 16 – Estratégias identificadas a partir das ações desenvolvidas pela Alfa.....	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cana-de-açúcar: produção própria e de terceiros.....	79
Tabela 2 - Distribuição das áreas de cultivo de cana-de-açúcar (próprias e de terceiros): Safra 2015/16.....	80
Tabela 3 - Perfil das áreas de cultivo da cana-de-açúcar (próprias e de terceiros) considerando a distância em relação à indústria: Safra 2015/16. (Elaborada a partir da Tabela 3).....	81
Tabela 4 – Potencial de produção de cada tipo de produto na Alfa (safra 2016/17).....	83
Tabela 5 – Evolução da moagem de cana e produção de açúcar e etanol nas safras de 1997/98 e 2015/16.....	95
Tabela 6 – Evolução da moagem de cana e produção de açúcar e etanol entre as safras de 2015/16 e 1997/98.....	96
Tabela 7 – Evolução da moagem de cana no Brasil, região Centro-Sul, estado de São Paulo e usina Alfa entre as safras de 1997/98 a 2015/16.....	97/98
Tabela 8 – Evolução da produção de açúcar no Brasil, região Centro-Sul, estado de São Paulo e usina Alfa entre as safras de 1997/98 a 2015/16.....	98/99
Tabela 9 – Evolução da produção de etanol (total) no Brasil, região Centro-Sul, estado de São Paulo e Usina Alfa no período de 1997/98 a 2015/16.....	100
Tabela 10 – Evolução dos volumes de moagem de cana-de-açúcar e produção de açúcar e etanol a partir da safra 1997/98 até 2015/16 no Brasil, Centro-Sul, estado de São Paulo e usina Alfa.....	101
Tabela 11 – Histórico da participação da Alfa na moagem de cana e produção de açúcar e etanol no Brasil, região Centro-Sul e estado de São Paulo no período de safras de 1997/98 até 2015/16.....	102
Tabela 12 – Evolução da participação da Alfa na moagem de cana e na produção de açúcar e etanol no período de safras de 1997/98 e 2015/16 no Brasil, Centro-Sul e estado de São Paulo.....	103
Tabela 13 – Evolução dos volumes de moagem de cana, produção de açúcar e de etanol e cogeração de energia elétrica no período entre as safras 1997/98 e 2015/16 na Alfa.....	108

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRINQ	Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente
AIAA	Associação das Indústrias de Açúcar e Álcool do Estado de São Paulo
ALCOPAR	Associação de Produtores de álcool e Açúcar do Paraná.
BBA	Bolsa Brasileira de Álcool
BIOAGENCIA	Agência de Fomento da Biomassa
BIOSUL	Associação de Produtores de Bioenergia do Mato Grosso do Sul
CEPAAL	Coligação das Entidades Produtoras de Açúcar e Álcool
CIMA	Conselho Interministerial do Açúcar e do Álcool
CNT	Coordenação Nacional de Transportes
CONSECANA	Conselho dos Produtores de Cana-de-Açúcar, Açúcar e Etanol do estado de São Paulo
COOPERSUCAR	Cooperativa de Produtores de Cana-de-Açúcar, Açúcar e Álcool
CPDA	Comissão de Defesa da Produção Açucareira
F&A	Fusões e Aquisições
FEE	Fundo Especial de Exportação
IAA	Instituto do Açúcar e do Álcool
IAC	Instituto Agrônomo de Campinas
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IDAQ	Instituto de Desenvolvimento em Assistência Técnica e Qualidade em Transporte
IPVA	Imposto sobre Propriedade de Veículo Automotor
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
PDCA	Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Ação
PIB	Produto Interno Bruto
PROÁLCOOL	Programa Nacional do Álcool
SAG	Sistema Agroindustrial
SCA	Sociedade Comercializadora de Álcool
SENAC	Serviço Nacional do Comércio
SENAR/SIAMIG	Associação das Indústrias Sucroenergéticas de Minas Gerais
SIFAEG	Sindicato da Indústria de Fabricação de Etanol e Açúcar do estado de Goiás

SINDAAF	Sindicato Fluminense dos Produtores de Açúcar e Etanol
SINDALCOOL	Sindicato das Ind. Sucroalcooleiras do estado do Mato Grosso
SOPRAL	Sociedade dos Produtores de Açúcar e Álcool de São Paulo
UNICA	União da Agroindústria Canavieira do estado de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	199
1.1 Contextualização e problematização	199
1.2 O problema de pesquisa.....	21
1.3 Objetivos.....	21
1.3.1 Objetivo Geral	21
1.3.2 Objetivos específicos.....	22
1.4 Justificativa.....	22
1.5 A empresa selecionada para o Estudo de Caso.....	23
1.5.1 Consentimento da empresa.....	23
1.6 Aspectos metodológicos	24
1.7 Estrutura do Trabalho	244
2 REFERENCIAL TEÓRICO CONCEITUAL	266
2.1 Competitividade: conceito, contexto e fatores condicionantes	266
2.2 Estratégias organizacionais competitivas: conceitos e modalidades	30
3 REFERENCIAL HISTÓRICO: EVOLUÇÃO DO SETOR SUCROALCOOLEIRO BRASILEIRO	356
3.1 A intervenção estatal no setor açucareiro e sucroalcooleiro e a regulamentação a partir da implantação do Instituto do Açúcar e do Alcool – IAA	366
3.1.1 Criação, evolução e crise do Proálcool.....	388
3.2 A desregulamentação do setor sucroalcooleiro: características, impactos, articulações e estratégias adotadas	42
3.2.1 Reestruturação e rearranjo do setor sucroalcooleiro brasileiro	44
3.2.2 A desregulamentação e o neocorporativismo.....	477
4 ESTRATÉGIAS IDENTIFICADAS NO SETOR SUCROALCOOLEIRO PÓS DESREGULAMENTAÇÃO	499
4.1 F&A, internacionalização, concentração e centralização do capital no setor sucroalcooleiro.....	544
5 METODOLOGIA	599
5.1 Enquadramento metodológico da pesquisa	599
5.2 Caracterização do universo e da unidade objeto da análise: Setor Sucroalcooleiro e Usina Alfa investigada como um estudo de caso.....	61
5.3 Desenvolvimento do Estudo de Caso	62
5.4 Objetivos das entrevistas e perfil dos entrevistados	63
5.4.1 Perfil dos entrevistados.....	644
5.5 Etapas do desenvolvimento da pesquisa.....	666
5.5.1 Levantamento bibliográfico.....	688
5.5.2 Levantamento de campo (entrevistas e coleta de dados).....	688
5.5.3 Tratamento e apresentação de dados e informações.....	699
5.5.4 Avaliação de resultados	70
6 HISTÓRICO DA USINA ALFA E PRINCIPAIS AÇÕES DESENVOLVIDAS NO PERÍODO PÓS-DESREGULAMENTAÇÃO	71
6.1 Constituição e desenvolvimento da empresa Alfa.....	71
6.2 Ações e estratégias desenvolvidas pela Alfa no período pós-desregulamentação.....	72
6.2.1 Fatores que impactaram a trajetória da Alfa no período pós-desregulamentação.....	73
6.2.2 Atualização tecnológica, expansão da produção de açúcar e etanol e geração de energia elétrica	744

6.2.3 Modernização da estrutura organizacional e do modelo de gestão	844
6.2.3.1 Espaços e mecanismos de participação no processo decisório da Alfa.....	855
6.2.4 Adesão a grupo de comercialização.....	86
6.2.5 Redução de custos.....	86
6.3 Conjunto de ações objetivando melhoria de qualidade e certificação ambiental e social	867
6.4 Identificação das estratégias adotadas pela Alfa a partir das ações desenvolvidas	91
7 DADOS DE PRODUÇÃO E ANÁLISE DE DESEMPENHO DA ALFA NO PERÍODO 1997/98 A 2015/16	955
7.1 Evolução da moagem e da produção de açúcar e etanol na Alfa (1997/98 a 2015/16)....	955
7.2 Comparativo da moagem de cana e produção de açúcar e etanol da Alfa em relação ao Brasil, Centro-Sul e estado de São Paulo entre as safras de 1997/98 e 2015/16.....	977
7.2.1 Moagem de cana-de-açúcar	977
7.2.2 Produção de açúcar.....	988
7.2.3 Produção de etanol.....	999
7.2.4 Evolução da moagem de cana-de-açúcar e produção de açúcar e etanol no período de safras de 2015/16 e 1997/98.....	101
7.2.5 Histórico e evolução da Alfa no total de moagem de cana e produção de açúcar e etanol do Brasil, Centro-Sul e Estado de São Paulo a partir da safra 1997/98 até 2015/16.....	102
8 ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELA ALFA QUE CONTRIBUÍRAM PARA O POSICIONAMENTO COMPETITIVO DA EMPRESA.....	1055
8.1 A relevância das estratégias adotadas para a obtenção dos resultados.....	110
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	11212
REFERÊNCIAS	1166
APÊNDICE - Roteiro utilizado nas entrevistas.....	12222

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e problematização

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, nesse setor, foi marcado por medidas protecionistas, que regulamentaram praticamente todos os aspectos relacionados às suas atividades, desde a produção até a comercialização dos produtos, criando um ambiente institucional e de mercado que condicionou a estrutura organizacional e o modelo de gestão das unidades, caracterizado pelo conservadorismo e pela não programação de mudanças (BARROS; MORAES, 2002; VIAN, 2003).

Medidas como o tabelamento de preços e o estabelecimento de cotas de produção e de comercialização, inclusive de exportação, fizeram com que a modernização da gestão das empresas e a adoção de estratégias competitivas, organizacionais e tecnológicas não estivessem dentre as prioridades dos gestores, cujos esforços estavam preferencialmente direcionados para a obtenção de aumento de cotas de produção, expansão das áreas das propriedades agrícolas, comercialização e a consequente ampliação da produção (VIAN, 2003).

De fato, a regulamentação, que abrangia as unidades distribuídas por todo o país mascarou as assimetrias existentes, tanto no que se refere aos aspectos relacionados à gestão administrativa e operacional quanto no campo do poder econômico e político (VIAN, 2003).

Com a desregulamentação, as assimetrias existentes no setor, principalmente entre as empresas localizadas no nordeste em relação àquelas sediadas na região centro-sul, foram potencializadas, ressaltando a fragilidade do setor canavieiro como um todo, naquele momento de transição (BARROS; MORAES, 2002; VIAN, 2003).

Portanto, a desregulamentação do setor sucroalcooleiro, potencializada pelas diferenças regionais, coloca em evidência a falta de consenso setorial e as dificuldades de estruturação de um modelo de auto-regulação e impele os produtores a definirem estratégias que lhes assegure a convivência com esse novo cenário (VIAN, 2003; WAAK; NEVES; MORAES, 1998).

O surgimento de novas unidades no setor sucroalcooleiro passou a dificultar o aumento de moagem de cana e, por consequência, o aumento de produção nas unidades

existentes, caracterizando desconcentração técnica lado a lado à elevação da centralização de capitais, provocada pela internacionalização do capital por meio das operações de F&A, especialmente no período que se seguiu à desregulamentação do setor (MARQUES; PAULILLO; VIAN, 2012).

Essa nova realidade convivia com: períodos de excesso de oferta e cotações desfavoráveis do açúcar no mercado internacional; acirramento de medidas protecionistas por países tradicionalmente consumidores e a grave crise fiscal do Estado brasileiro verificada no final do século XX (VIAN, 2003; VIAN; BELIK, 2003).

O processo de desregulamentação associado a esse contexto fragilizou e expôs as unidades do setor de todos os portes, dentre elas as empresas familiares, ao desafio de se manterem competitivas, agora sem a intervenção estatal, que gradativamente passou a ocupar apenas o papel de fiscalizador do mercado (STADUTO et al., 2007).

A particularização de interesses que já vinha sendo alimentada pelo movimento de F&A em razão da fragilidade financeira de grande número de usinas, passou a constituir um dos comportamentos das empresas desse setor caracterizadas pela diversidade e a presença de interesses fragmentados, resultando num leque de alternativas estratégicas (VIAN; ABDO; LIMA, 2007).

Fenômenos econômicos presentes na economia brasileira na primeira década do século XXI, tais como: crescente ingresso de capital internacional, processos de fusões e aquisições (F&A) por grupos nacionais e estrangeiros e falências, se fizeram presentes no setor sucroalcooleiro, este também marcado pelo desaparecimento de pequenas e médias unidades, em razão do acirramento da concorrência (VIAN; ABDO; LIMA, 2007).

Nesse cenário, pode-se inferir que as mudanças ocorridas no setor contribuíram para a profissionalização; capacitação gerencial; melhoria da gestão financeira; adequação às questões ambientais e tecnológicas e responsabilidade social.

Após o processo de desregulamentação, o Sistema Agroindustrial-SAG de cana-de-açúcar se tornou muito mais competitivo com a entrada de novas empresas no setor sucroenergético. Dessa forma, em 1998, o Brasil já figurava entre os principais países produtores de cana-de-açúcar e seus derivados (WAACK; NEVES; MORAES, 1998).

Algumas empresas não passaram pelos processos de F&A ou de internacionalização e, mesmo assim, mantiveram-se competitivas. O aumento da rivalidade entre as empresas do setor e o acirramento do assédio de grandes grupos internacionais, demandaram a implantação de estratégias competitivas por parte das usinas (SILVA; AGUIAR, 2012).

1.2 O problema de pesquisa

O posicionamento adotado pelas empresas que não participaram dos processos de F&A suscita a seguinte questão, norteadora da pesquisa que dá suporte à presente investigação.

Diante das transformações financeiras, organizacionais e tecnológicas pelas quais vem passando o setor sucroalcooleiro, sobretudo no estado de São Paulo, quais as estratégias competitivas adotadas pelas empresas não absorvidas por grupos nacionais ou internacionais e quais as vantagens e desvantagens da não absorção?

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, designada neste trabalho de Usina Alfa.

O fato de a Usina Alfa não ter passado pelos processos de internacionalização ou de F&A e as informações preliminares obtidas pelo pesquisador dando indícios de um bom desempenho por parte da Alfa, possibilitaram que ela fosse considerada *locus* privilegiado para o desenvolvimento do Estudo de Caso, caracterizando seu posicionamento e sua trajetória diante dos desafios que se seguiram à desregulamentação, bem como identificando as estratégias competitivas por ela adotadas.

Também, a adoção do Estudo de Caso abre a possibilidade de caracterizar o processo de evolução da empresa pesquisada em suas articulações com a evolução do setor sucroalcooleiro diante das dificuldades enfrentadas e das oportunidades surgidas, decorrentes dos processos de concentração, centralização e internacionalização do capital que vem marcando o setor.

A partir do exposto foram formulados os objetivos do presente trabalho.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar e caracterizar as estratégias desenvolvidas nas áreas administrativas, financeira, de produção, tecnológica, de logística e comercial, que possibilitaram a empresa Alfa manter-se competitiva num cenário marcado pela desregulamentação do setor e pelos processos de concentração, centralização e internacionalização do capital.

1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar o processo de evolução do setor sucroalcooleiro brasileiro.
- Caracterizar o processo de evolução da empresa Alfa no contexto do setor sucroalcooleiro brasileiro.
- Identificar estratégias competitivas adotadas pelo setor sucroalcooleiro brasileiro pós desregulamentação.

1.4 Justificativa

O setor sucroalcooleiro, com reconhecida importância desde o início da colonização do Brasil e com atuação destacada na Economia Brasileira, enfrenta atualmente grandes desafios, com impactos significativos no ambiente competitivo, justificando o estudo desse setor, por variados enfoques e por meio de diversos recortes (GOHR et al., 2013).

Dada a importância desse setor no cenário brasileiro, vários pesquisadores se dedicaram a analisar as consequências da transição para o modelo desregulamentado e as perspectivas decorrentes desse novo cenário (BACCARIN; GEBARA; FACTORE, 2009; BARROS; MORAES, 2002; BORGES; COSTA, 2009; BORGES; COSTA; SOUZA, 2010; MARQUES; PAULILLO; VIAN, 2012; MORAES et al., 2010; NEVES; BATALHA, 1997; PAULILLO; VIAN; MELLO, 2008; RAMOS, SOUZA, 2005; SHIKIDA; MORAES; ALVES, 2004; SIQUEIRA; CASTRO JÚNIOR, 2010; VIAN, 2003; VIAN; BELIK, 2003; WAACK; NEVES; MORAES, 1998).

Algumas pesquisas focaram o setor como um todo, enquanto outras o analisaram especificamente em alguns estados da federação ou tomaram um conjunto de unidades localizadas em microrregiões e estados brasileiros (BORGES; COSTA, 2009; PAULILLO; VIAN; MELLO, 2008; SILVA; AGUIAR, 2012; VIAN; ABDO; LIMA, 2007; VIAN; BELIK, 2003).

A investigação que deu suporte ao presente trabalho se diferencia das demais em razão das especificidades do conhecimento propiciado pelo Estudo de Caso e pela oportunidade de aprofundamento da análise do impacto das mudanças referidas, especificamente numa empresa.

1.5 A empresa selecionada para o Estudo de Caso

A empresa pesquisada, que para efeitos do presente trabalho recebe o nome fictício de Alfa, com o propósito de atender as condições impostas pela sua diretoria e preservar sigilo relativamente às informações veiculadas baseadas em informações coletados em sua maior parte na própria empresa, é uma usina produtora de açúcar, etanol e energia elétrica, cuja trajetória iniciada em 1973 a partir de um engenho de aguardente transformado em destilaria em 1979, é identificada com a evolução do próprio setor sucroalcooleiro. Essas características conferem à empresa selecionada para análise, *locus* privilegiado para ser investigada como um estudo de caso.

Estruturada até 2011 no modelo de gestão familiar e permanecendo independente no novo cenário de internacionalização do capital e de F&A, a empresa pesquisada, segundo pode-se deduzir do comparativo de evolução de produção e de participação no mercado a partir da safra 1997/98 a 2015/16, nos termos das informações coletadas na própria usina e também na União da Agroindústria Canavieira do Estado de São Paulo - ÚNICA, bem como em outras entidades ligadas ao setor sucroalcooleiro, tem-se mantido competitiva no contexto do Brasil, região Centro-Sul e Estado de São Paulo.

A possibilidade de identificar os acontecimentos que mais impactaram a trajetória da empresa pesquisada no período pós-desregulamentação e as estratégias por ela adotadas na busca de competitividade, além de atender aos interesses de seus dirigentes, representa contribuição para aprofundar o conhecimento do setor visando à avaliação de estratégias competitivas.

1.5.1 Consentimento da empresa

Em novembro de 2015, em reunião com a presença dos dirigentes da empresa, o pesquisador expôs detalhadamente os objetivos do trabalho e a justificativa para sua realização. Salientou ainda que as características da Alfa, das quais tinha conhecimento em razão de relacionamento profissional que manteve com a empresa anteriormente, indicavam que ela era perfeitamente adequada para os propósitos da pesquisa.

Após obterem os esclarecimentos necessários sobre alguns questionamentos apresentados, os dirigentes consentiram com a realização da pesquisa com a condição de que o nome da empresa, bem como de seus dirigentes, fossem mantidos em sigilo.

Dessa forma, para os efeitos deste trabalho e objetivando o cumprimento do compromisso de sigilo assumido com os dirigentes da empresa foi atribuído, à usina pesquisada, o nome fictício de Alfa.

1.6 Aspectos metodológicos

Da forma como foi estruturada, a pesquisa desenvolvida se enquadra como aplicada, descritiva, qualitativa, longitudinal, desenvolvida por meio de levantamento bibliográfico e de Estudo de Caso.

A presente pesquisa possibilitou a análise de informações sobre a Alfa desde sua constituição, em 1973, como engenho de aguardente, permeando sua evolução tecnológica; identificando os principais fatos ocorridos a partir da desregulamentação e que, na avaliação de seus dirigentes, impactaram negativa ou positivamente sua trajetória. Foram levantadas as tomadas de decisões e as ações desenvolvidas pela usina, em decorrência de fatos apontados, bem como apurados dados históricos de produção e de participação no mercado, que possibilitaram avaliar a evolução da usina no período pesquisado.

Os conceitos obtidos por meio da revisão teórica e conceitual permitiram identificar, nas ações desenvolvidas pela usina, as estratégias competitivas por ela adotadas.

Para o desenvolvimento da pesquisa partiu-se dos seguintes pressupostos:

- a) A desregulamentação setorial suscitou diferentes estratégias diante das novas estruturas competitivas (VIAN; BELIK, 2003; BORGES, COSTA; SOUZA, 2010);
- b) A trajetória de crescimento das empresas sofreu influência tanto de fatores externos como internos, resultando em alterações de suas características gerais de funcionamento (LUCENA, 2003).

1.7 Estrutura do Trabalho

Além desta primeira seção introdutória, que abrange a análise da problemática e sua contextualização, os objetivos geral e específicos; as justificativas para a realização da investigação, e os recortes metodológicos em que esta foi proposta, a dissertação engloba mais oito seções, além de Referências e Apêndices.

A segunda seção é dedicada à apresentação do referencial teórico, enfocando os conceitos de competitividade; estratégias organizacionais e estratégias competitivas; concentração, centralização e internacionalização do capital.

A terceira seção traz a evolução do Setor Sucroalcooleiro Brasileiro, tomada como “pano de fundo” para a caracterização do desenvolvimento da usina pesquisada, exposto de forma articulada com a apresentação do histórico do setor.

A quarta seção trata das novas estratégias adotadas pelo Setor Sucroalcooleiro Brasileiro e foi desenvolvida a partir de bibliografia especializada.

Na quinta seção – metodologia - são abordados: o enquadramento metodológico; a caracterização do universo da pesquisa; a adequação do Estudo de Caso e a forma em que estão apresentados e avaliados os dados e as informações.

Na sexta seção são apresentados o histórico da usina Alfa e as principais ações desenvolvidas por ela no período pós-desregulamentação.

A sétima seção reúne e analisa dados de produção relativos ao Brasil, região Centro-Sul, ao estado de São Paulo e à própria Alfa, com o objetivo de apresentar o desempenho da empresa pesquisada comparativamente àqueles mercados, no período analisado.

Na oitava seção encontram-se caracterizadas e analisadas as estratégias adotadas pela Alfa que a mantiveram competitiva no novo cenário pós-desregulamentação.

A nona seção trata das considerações finais.

Em seguida são apresentados Referências e Apêndice.

2 REFERENCIAL TEÓRICO CONCEITUAL

Esta seção tem por objetivo apresentar o referencial teórico conceitual utilizado para a caracterização do contexto mais amplo e para o desenvolvimento do estudo de caso de uma usina sucroalcooleira localizada no interior do estado de São Paulo.

São tratados, com atenção especial, os conceitos e as dimensões de competitividade e estratégias competitivas, uma vez que se busca identificar e dimensionar sua presença na avaliação da Usina Alfa, objeto do Estudo de Caso.

São também abordados os conceitos de Fusão & Aquisição, internacionalização da atividade econômica, concentração e centralização do Capital.

O desenvolvimento do referencial teórico, com frequência reporta à realidade objeto da investigação, uma vez que o objetivo principal de sua apresentação está atrelado ao conhecimento do setor sucroenergético e de uma empresa desse setor.

2.1 Competitividade: conceito, contexto e fatores condicionantes

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

Quadro 1 – Competitividade: Conceitos e fatores condicionantes

Autores	Conceitos e condicionantes
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.
Silva; Fonseca (2010)	A corrente da teoria das organizações constituída pelos institucionalistas e cuja inspiração é sociológica atribui a sobrevivência das organizações à sua capacidade de interagir e compartilhar informações de forma coletiva.
Hooley; 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: Farina (1999); Herrera et al. (2005); Hooley; Saunders (1996); Kupfer (1991); Maximiano (2005, p. 338); Silva; Fonseca (2010).

Kupfer (1991) enfatiza a dificuldade de definição de um conceito abrangente para competitividade, mormente porque nos processos de concorrência o fator tempo é determinante, vez que os resultados advindos de estratégias adotadas só podem ser avaliados em momento posterior, decorrendo daí a tendência das organizações adotarem a prática da contínua revisão de suas estratégias competitivas levando em consideração, dentre outros elementos, as estratégias das empresas competidoras. Conclui o autor que o desempenho da empresa no presente é decorrência de sua competitividade num dado momento do passado.

Na mesma direção, Herrera et al. (2005) aduzem que a literatura nacional e internacional evidencia que os significados da palavra competitividade estão diretamente relacionados com os tipos de propostas a que se destinam e também à metodologia empregada, resultando que não existe uma definição precisa do termo e que vantagens competitivas já incorporadas têm relação com competitividade passada, enquanto que a competitividade futura é fruto de uma combinação de fatores, tais como: inovações em processo e produto; ação estratégica, marketing e recursos humanos.

As mudanças institucionais provocadas pelas políticas públicas, bem como a evolução tecnológica e as alterações no ambiente competitivo acarretam alterações nos padrões de concorrência. Importa ressaltar que se faz imprescindível identificar claramente os padrões de concorrência do mercado, como condição para se avaliar objetivamente o potencial de competitividade de que é dotada determinada empresa, tendo em conta que a competitividade decorre de ações estratégicas que objetivem adequar a empresa à concorrência e, inclusive, reunir capacidade de interferir nas características do ambiente competitivo operando alterações a seu favor (HERRERA et al., 2005).

A influência dos padrões institucionais de concorrência na definição dos níveis de competitividade das organizações também é analisada por Silva e Fonseca (2010). Segundo os autores, os institucionalistas, enquanto corrente da teoria das organizações com inspiração sociológica, consideram que a sobrevivência das organizações depende de sua interação com as orientações compartilhadas coletivamente, vez que atuam num ambiente onde as crenças e os valores estão devidamente consolidados.

Hooley e Saunders (1996) asseveram que dentre os fatores que influenciam diretamente o posicionamento competitivo de um mercado, setor ou mesmo de uma organização, estão os fatores ambientais constituídos de oscilações econômicas; fatores políticos e legais; graus de regulamentação; aceitabilidade social, e impacto ambiental. Ressaltam ainda que as empresas que atuam no mercado de *commodities* enfrentam limitações

relativamente ao controle do mercado que se mostra particularmente influenciável por alterações econômicas.

Excetuando as situações em que fatores políticos e legais viabilizam a entrada em mercados dominados por concorrentes bem posicionados, via de regra a vulnerabilidade diante de tais fatores resulta em menor atratividade exercida pelo setor, assim como o fator regulamentação influi na liberdade de ação das organizações e quando é retirada, potencializa as dificuldades das empresas frente à concorrência. Já o fator aceitabilidade social e impacto ambiental, traduzindo a preocupação com as desigualdades sociais e com a preservação dos recursos naturais, requer cada vez mais uma análise criteriosa dos problemas por parte das empresas e a adoção de políticas compatíveis com essa realidade (HOOLEY; SAUNDERS, 1996).

Ao abordar o conceito de competitividade sob o prisma das teorias de concorrência, Farina (1999, p. 149) leciona que “a competitividade pode ser definida como a capacidade sustentável de sobreviver e, de preferência, crescer em mercados correntes ou em novos mercados”. Acrescenta a autora que, não obstante tal definição permitir inferir que competitividade refere-se à uma medida de desempenho de empresas tomadas individualmente, o referido desempenho é influenciado diretamente pelas relações sistêmicas.

Ainda segundo a autora, a medida da evolução da empresa no mercado é um indicador de resultado que reflete a competitividade passada e a adequação dos recursos utilizados, considerando as características da concorrência, sendo que a competitividade futura, por sua vez, é determinada pelos investimentos em inovação em processos e produtos, bem como pelas ações de *marketing* e desenvolvimento dos recursos humanos.

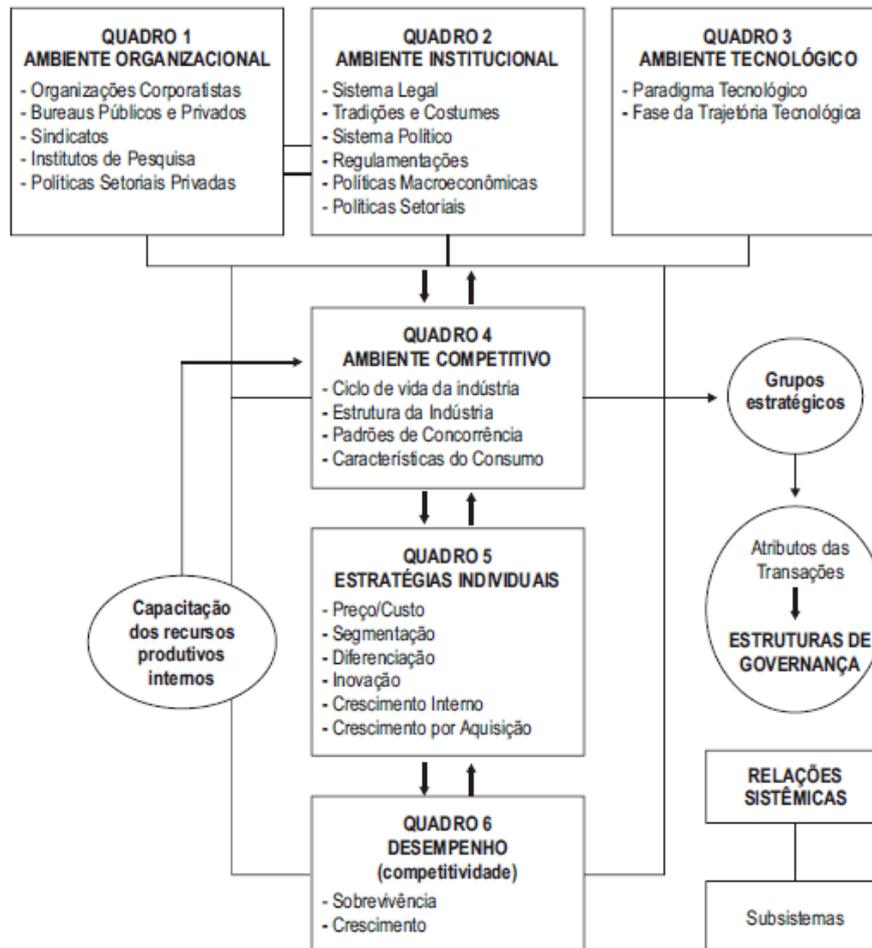
Para Farina (1999) a estrutura do mercado; os padrões de concorrência; as características dos consumidores e o ciclo de vida das indústrias constituem o ambiente competitivo. Conclui ainda que as empresas elaboram suas estratégias tendo em conta o padrão de concorrência vigente e não a estrutura dos mercados.

A autora propõe o esquema a seguir reproduzido, para propiciar uma análise das estratégias empresariais e o ambiente competitivo relativamente aos sistemas agroindustriais e sustenta que as mudanças verificadas no ambiente de atuação das organizações condicionam as estratégias que serão por elas adotadas, na medida da sua capacidade de percepção e adaptação ao novo cenário.

Farina (1999) observa que os sistemas agroindustriais são constituídos de segmentos específicos, podendo apresentar diferenciados graus de inter-relacionamento segundo suas características, requerendo uma análise de suas atividades nos sentidos horizontal e vertical.

A Figura 1 apresenta esquema que possibilita avaliar as inter-relações nos sistemas agroindustriais:

Figura 1 – Competitividade e Coordenação de sistemas agroindustriais



Fonte: Farina (1999, p. 152).

O esquema proposto pela autora especifica os ambientes que interferem na análise da competitividade das organizações, ou seja: organizacional, institucional, tecnológico e competitivo. Destaca também a importância do mapeamento das estruturas de governança e as relações sistêmicas que, analisadas conjuntamente com os ambientes descritos, possibilitam uma avaliação das estratégias adotadas e o desempenho obtido.

Para Farina (1999), ao se estabelecer o conceito de competitividade dos sistemas partindo do conceito de competitividade das organizações, alguns importantes requisitos devem ser observados, tais como: 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.

A instabilidade dos padrões de concorrência em razão de mudanças operadas nos ambientes que exercem influência nas estratégias das organizações é apontada por Farina (1999) para alertar para o fato de que os resultados obtidos pelas organizações num dado período e que permitiram sua sobrevivência e crescimento, não garantem a perpetuação dessa situação dependendo das mudanças que vierem a ocorrer nos padrões de concorrência.

A avaliação da evolução e do posicionamento da empresa Alfa foi orientada pelo conceito de competitividade formulado por Farina (1999), dado que ele contempla a capacidade de sobrevivência e de crescimento das organizações de forma sustentável em mercados correntes e reconhece que o desempenho das empresas tomadas individualmente está diretamente influenciado pelas suas relações sistêmicas. A pertinência da observação desse conceito como subsídio para o desenvolvimento deste trabalho, decorre do entendimento da autora, de que a evolução verificada em uma empresa, num determinado momento, é consequência da competitividade construída em momento anterior e que investimentos em processos e produtos, bem como o desenvolvimento dos recursos humanos são determinantes para a competitividade futura.

2.2 Estratégias organizacionais competitivas: conceitos e modalidades

Incorporada ao universo empresarial, a palavra estratégia (*estategia*) teve origem na Grécia Antiga e designava a arte de comandar exércitos. No mundo dos negócios o conceito de estratégia manteve sua correlação estreita com situações de competição, especialmente após a Segunda Guerra Mundial com o vertiginoso processo de diversificação das organizações e o crescente dinamismo dos mercados e do ambiente organizacional (SOBRAL; PECI, 2008).

O conceito de estratégia, segundo Henderson (1998, p.5), pode ser expresso 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 e 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.

O ambiente externo e os sistemas internos apresentam desafios e oportunidades às organizações, as quais lançam mão dos planos estratégicos para enfrentar aqueles e tirar o melhor proveito destas. Embora não exista uma classificação que contemple todas as modalidades de estratégias, é possível enquadrá-las em algumas categorias, de acordo com: Ansoff (1991), Certo e Peter (1993), Maximiano (2005), Miles et al. (1978) e Porter (1979; 1991; 1998).

Ansoff (1991) esclarece que a partir da década de 1970 as grandes e médias empresas adotaram a prática do planejamento estratégico em seu cotidiano e que o conceito de estratégia foi definitivamente incorporado ao vocabulário dos gestores. Ainda, segundo 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).

No entendimento de Ansoff (1991), ao adotar um enfoque específico objetivando obter bom desempenho em todas as áreas estratégicas do negócio, a empresa está pondo em prática uma estratégia competitiva. Segundo o autor, as estratégias que adquiriram maior importância a partir do final do século XX foram: a) a tradicional (voltada para maximizar a participação no mercado); b) estratégia de crescimento (focada em garantir o crescimento futuro da organização); c) estratégia de diferenciação de mercado (na qual a empresa busca uma diferenciação de imagem para seus produtos e serviços); d) estratégia de diferenciação de produtos e serviços (busca construir um diferencial para seus produtos e serviços em relação aos fornecidos pelos concorrentes).

Para efeito de proposição de uma estratégia competitiva, as indústrias concorrentes e a própria estrutura da empresa constituem-se no principal elemento componente do meio ambiente da organização, vez que, não obstante a amplitude do ambiente geral e das forças externas à indústria, estas impactam na totalidade das empresas o que lhes confere uma influência relativa. Dessa forma, revela-se importante que a organização desenvolva habilidades próprias e diferenciadas para interpretar e lidar com tais forças, considerando que o relacionamento de uma organização com seu meio ambiente é o principal objetivo da estruturação de uma estratégia competitiva (PORTER, 1991).

Ao discorrerem sobre posicionamento competitivo, Hooley e Saunders (1996), definem que um grupo de empresas que adota um mesmo tipo de estratégia ou mesmo estratégias semelhantes, constitui um grupo estratégico cuja identificação permite o

desenvolvimento de uma análise setorial, vez que é possível auferir o desempenho do grupo no âmbito de um setor comparativamente às oscilações do próprio setor no ambiente geral.

Esse é o entendimento de Porter (1991), que define como providência inicial para análise da estrutura concorrencial a devida caracterização dos concorrentes nas diversas dimensões em que se apresentam, o que possibilita classificá-los utilizando o conceito de grupos estratégicos, cuja definição para o autor indica um agrupamento de empresas que compartilham das mesmas estratégias ou de estratégias semelhantes.

Porter (1998) leciona que 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, ou seja, a elaboração de uma estratégia eficiente depende da análise desses cinco fatores considerando que um deles depende do microambiente interno, vez que está circunscrito ao âmbito do próprio setor a que pertence a empresa, enquanto as outras quatro forças competitivas são relacionadas com o ambiente externo.

O referido modelo, que segundo o autor, possibilita averiguar o grau de atratividade da empresa analisada, em relação às concorrentes e ao setor como um todo, encontra-se representado na figura a seguir. Importa observar que eventuais alterações em quaisquer das cinco forças demanda nova pesquisa para reavaliar a posição da empresa no mercado.

Na Figura 2 estão apresentadas as cinco forças de competitividade propostas por Porter.

Figura 2 – Modelo das cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Porter (1979, p. 12).

Segundo Porter (1979), 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, sendo que, sob este prisma, a estratégia vai ser

entendida como a estruturação de defesas contra as forças competitivas ou na prospecção e identificação de posições menos afetadas por tais forças.

A classificação das estratégias propostas por Porter (1991) abrange três categorias: diferenciação, liderança no custo e enfoque. A estratégia da diferenciação é voltada para desenvolver uma identidade marcante que torne o serviço ou produto claramente distinto em relação aos concorrentes. Na categoria de liderança do custo está a estratégia que busca oferecer um produto ou serviço mais barato que os produtos e serviços concorrentes, enquanto que a categoria enfoque refere-se à estratégia voltada para a definição de um nicho ou segmento de mercado que pode contemplar produtos ou serviços, grupos específicos de clientes ou mercados geográficos específicos.

Miles et al. (1978) partem dos tipos de desafios a serem enfrentados pelas organizações para definirem quatro tipos de estratégias, também denominadas padrões de adaptação. São elas: comportamento defensivo (verificado em organizações com elevado grau de especialização que preferem permanecer atuando em situações às quais estão habituadas); comportamento prospectivo (próprio das organizações voltadas para a prospecção de novas oportunidades); comportamento analítico (característico de empresas que atuam em dois mercados, sendo um estável e outro em processo de mudança) e, finalmente, o comportamento 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) ponderam que existe uma grande variedade de estratégias gerais à disposição da empresa e destacam quatro tipos para análise, identificando as prováveis situações que demandam sua utilização: estratégia de concentração; estratégia da estabilidade; estratégia do crescimento e estratégia de redução de despesas. Na estratégia de concentração a empresa utiliza sua especialização e eficiência para construir uma vantagem competitiva, diferentemente da estratégia da estabilidade que é caracterizada pelo comportamento defensivo que, segundo os autores, pode ser necessário em ramos onde não ocorre crescimento e inexistem novas oportunidades, enquanto a estratégia do crescimento é caracterizada pela possibilidade de utilização de vários mecanismos como, fusões e aquisições, parcerias, prospecção de outros negócios, etc. Já a estratégia de redução de despesas é utilizada nos casos em que a empresa precisa melhorar sua eficiência para afastar ameaça à sua sobrevivência.

Para as empresas cujos produtos são caracterizados como mercadorias de uso generalizado, a estratégia de expansão da capacidade é de adoção particularmente complexa,

haja vista que normalmente os acréscimos demandam volumosos aportes de capital e requerem longo prazo para sua efetivação, sendo que a demanda futura e o comportamento dos concorrentes poderão constituir-se em condições adversas se grande número de empresas optarem pela mesma estratégia (PORTER, 1991).

A integração vertical é uma estratégia amplamente utilizada em vários segmentos do mercado nacional e internacional e se constitui na concentração, no âmbito de 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.

Porter (1991, p. 278) define integração vertical como sendo:

a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa. Isto representa, portanto, uma decisão da empresa no sentido de utilizar transações internas ou administrativas em vez da utilização de transações de mercado para atingir seus propósitos econômicos.

Cabe ressaltar que a integração vertical pode ocorrer para trás ou para frente. No primeiro tipo a empresa exerce domínio sobre parte ou a totalidade dos insumos necessários para a produção, enquanto no segundo ocorre o controle da empresa em relação ao processo de comercialização e distribuição.

O conhecimento das ameaças e oportunidades verificadas no ambiente, bem como a identificação dos pontos fortes e fracos de uma organização é imprescindível para a definição das estratégias a serem adotadas, devendo-se levar em consideração as características próprias de cada empresa e de que maneira ela pretende desenvolver um diferencial competitivo em relação aos concorrentes (MAXIMIANO, 2005).

No Quadro 2 estão sintetizados tipos de estratégias e seus objetivos a partir da perspectiva dos respectivos autores.

Quadro 2 – Tipos de estratégias competitivas e seus objetivos

Autor	Tipos de Estratégia Competitiva	Objetivos
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.
Certo; 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 fusões; aquisições; parcerias; prospecção de novos negócios, etc. Buscar novas oportunidades.
	Redução de despesas	Melhorar a eficiência para sobreviver. Eliminar desperdícios.
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
Porter (1991)	Diferenciação	Buscar uma identidade marcante do produto.
	Liderança no custo	Oferecer um produto ou serviço mais barato que os 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: Ansoff (1991), Certo; Peter (1993), Miles et al. (1978) e Porter (1991).

3 REFERENCIAL HISTÓRICO: EVOLUÇÃO DO SETOR SUCROALCOOLEIRO BRASILEIRO

Embora o interesse primordial deste trabalho esteja concentrado no período que se inicia com a desregulamentação do setor sucroalcooleiro, no final do século XX, faz-se necessário retroagir em relação ao período mencionado para caracterizar, mesmo que esquematicamente, a presença estatal no setor, colocando em evidência os efeitos da “saída do Estado” dessa atividade.

3.1 A intervenção estatal no setor açucareiro e sucroalcooleiro e a regulamentação a partir da implantação do Instituto do Açúcar e do Alcool – IAA

Vian (2003) relata que manobras oportunistas de usineiros na década de 1910 somadas à acumulação de estoque por parte dos armazenadores, com finalidade especulativa, causaram o fracasso da tentativa de implantação de um modelo de autogestão da produção e comercialização, fazendo com que a ideia de intervenção estatal, que já vinha sendo demandada pelos próprios produtores antes da Primeira Guerra Mundial em razão da drástica diminuição das exportações, ganhasse força.

Assim, no início da década de 1930, detectada a necessidade de modernização do setor açucareiro o governo implantou uma política de incentivo à produção, através de financiamentos com juros subsidiados. Tais incentivos resultaram num acentuado aumento de produção dos engenhos que, em razão dessa nova capacidade de moagem, passaram a ser designados de usinas.

Ainda segundo Vian (2003), a intervenção do Estado no setor foi uma necessidade demandada pelos próprios produtores, tendo como pano de fundo um cenário caracterizado por fortes oscilações de preço e importante assimetria entre usinas que lograram avanços tecnológicos e antigos engenhos que permaneceram estagnados. Some-se a este cenário a ocorrência de uma superprodução no ano de 1929, impactando negativamente os preços do produto.

No entanto, segundo Leite (2008), o processo de intervenção do Estado no setor sucroalcooleiro antes de 1930 ocorria sem que houvesse um órgão instituído especificamente para esse fim. A constatação de que a ação estatal se fazia presente mesmo antes de 1930 também é encontrada em Ramos (2008), que relata a existência, no Brasil, do mercado de

álcool combustível, desde o início da década de 1930, mercado este que segundo o citado autor, foi estruturado em consequência do excesso de oferta de açúcar no mercado interno.

A necessidade de diminuir os excedentes no mercado interno, em decorrência da superprodução verificada em 1929, fez com que o governo instituísse a Comissão de Defesa da Produção Açucareira (CPDA). Importa ressaltar que anteriormente à criação da CPDA já havia sido criada a Comissão de Estudos sobre Álcool Motor (RAMOS, 2008).

Ramos (2008) informa que a CPDA é sucedida pelo Instituto do Açúcar e do Álcool (IAA) em 1933, instituto este que no dizer de Leite (2008) foi criado com o objetivo de fomentar e controlar a produção sucroalcooleira.

A constituição do IAA, autarquia da administração federal brasileira criada em 1933 pelo presidente Getúlio Vargas através do Decreto nº 22.789, constitui um marco de referência da intervenção estatal no setor e representou a introdução de mecanismos de regulação que resultaram na designação de quotas de produção, estabelecimento de preços (cana-de-açúcar, açúcar e álcool) e concessão de subsídios (SHIKIDA; MORAES; ALVES, 2004).

No entendimento de Shikida, Moraes e Alves (2004), a redução de custos e a busca por maior competitividade com a incorporação de alternativas tecnológicas, não constituíam uma preocupação dos produtores da agroindústria canavieira, cuja permanência no setor estaria, de certa forma, garantida pelos mecanismos implantados pelo IAA.

Conforme Ramos (2008), o IAA, já antes do advento do Programa Nacional do Álcool – Proálcool (1975), estruturou um plano de racionalização e modernização da produção agroindustrial canavieira com o objetivo de concretizar um aumento nas exportações de açúcar, plano esse que para sua operacionalização valeu-se de subsídios do Fundo Especial de Exportação (FEE). Conclui o autor que o mencionado plano propiciou concentração econômica, tanto no campo quanto nas fábricas.

O governo reagiu através do IAA ao crescente processo de concentração fundiária na agroindústria canavieira, potencializado pela relativa estabilização dos preços do álcool e do açúcar, fazendo consignar no “Estatuto da Lavoura Canavieira”, de 1941, que o máximo de cana própria que as usinas poderiam moer seria de 60% do total produzido (RAMOS, 2008).

Entretanto, com a extinção do IAA, ocorrida em 1990, verificou-se o completo abandono das atividades planejadas pelo instituto. Registre-se que o IAA já vinha contabilizando um desgaste institucional decorrente de conflitos originados por ocasião da implantação do Proálcool, o que provocou um processo gradativo de esvaziamento de suas funções (RAMOS, 2008).

3.1.1 Criação, evolução e crise do Proálcool

O Proálcool foi instituído em 14 de novembro de 1975 através do Decreto nº 76.593 e constitui expressão da intervenção estatal no setor. Shikida, Moraes e Alves (2004) asseveram que a criação do Proálcool foi diretamente influenciada pela crise internacional do petróleo que impulsionou a busca por alternativas de combustíveis, em associação com os interesses locais em solucionar a crise da agroindústria canavieira.

Enquanto para a economia nacional o Proálcool propunha uma alternativa energética aos derivados do petróleo, para o setor sucroalcooleiro especificamente, o programa sinalizava com uma interessante possibilidade de adequação da demanda para fazer frente ao aumento da capacidade de produção implementada pelos empresários do setor (RAMOS; SOUZA, 2005).

Dessa forma, o Brasil se tornou o único país do mundo a substituir os combustíveis fósseis pelo uso em larga escala do álcool etílico, apresentando uma solução concreta para a crise do petróleo e um incentivo ao desenvolvimento de tecnologia voltada para a produção, colheita e transporte da cana (HERRERA et al., 2005).

Portanto, observou-se uma convergência de interesses dos empresários do setor, do Estado, da indústria automobilística e do setor de máquinas e equipamentos. Se para os usineiros o programa representava a oportunidade de diversificação, modernização e ampliação do mercado, para o Estado poderia viabilizar os objetivos de economia de divisas, de combate às desigualdades regionais, via expansão da produção de bens de capital e geração de empregos. Para o setor de máquinas e equipamentos o Proálcool acenava com a possibilidade de dar continuidade a um período de crescimento, enquanto que, para a indústria automobilística o carro movido a álcool poderia assegurar a continuidade da política de transporte rodoviário, ameaçada pela crise do petróleo (SHIKIDA; MORAES; ALVES, 2004).

Na mesma linha, Abdo, Vian e Lima (2006) definiram a criação do Proálcool como uma estratégia de atuação num cenário de alta vigorosa dos preços do petróleo e um encolhimento do mercado externo do açúcar, propondo sistematizar de forma definitiva a adição do álcool anidro à gasolina, valendo-se de incentivos para a agroindústria canavieira.

Embora para a viabilização do Proálcool tenha ocorrido convergência de interesses de vários segmentos, dentre eles os dos produtores, das indústrias de equipamentos e do Governo, o programa não contou no início com o apoio de agentes ligados ao mercado de

combustíveis, situação atenuada em parte pela reformulação do programa ocorrida em 1977. Entretanto, a justificativa para o reforço e a ampliação, inclusive com a introdução do álcool hidratado e a expansão da fabricação dos veículos movidos exclusivamente com esse combustível, veio com o segundo choque dos preços internacionais do petróleo, ocorrido em 1979 (RAMOS, 2008).

Shikida e Bacha (1997) dividem a evolução do Proálcool em quatro fases classificando a primeira (1975-1979) como sendo de expansão moderada; a segunda (1980-1985) caracterizada por expansão acelerada; a terceira (1986-1995) de desaceleração e crise; e a quarta fase (1996-2000) marcada pela crise e pelo rearranjo do Programa. As duas primeiras fases ocorreram ainda no período submetido à regulamentação, a terceira em seu final e a quarta já no período de desregulamentação.

Quadro 3 – Fases do Proálcool

Fases	Períodos	Características
1	1975/1979	Expansão moderada
2	1980/1985	Expansão acelerada
3	1986/1995	Desaceleração e crise
4	1996/2000	Crise e rearranjo do Programa

Fonte: Adaptado de Shikida e Bacha (1997).

Segundo Shikida e Bacha (1997), o Proálcool configurou para o produtor um paradigma subvencionista como modelo de sobrevivência, que perdurou durante o período de duração do Programa.

Os substanciais incentivos proporcionados pelo Estado justificam o paradigma mencionado, dentre outros, os financiamentos com 12 anos de carência destinados aos produtores do Nordeste e do Centro-Sul, com taxas de juros de 15% e 17% ao ano, respectivamente, sem correção monetária numa fase em que a inflação se encontrava em plena expansão, o que resultou num extraordinário aumento de produção do álcool anidro (ABDO; VIAN; LIMA, 2006).

O período de 1980/85, segundo Shikida, Moraes e Alves (2004), foi caracterizado pelo lançamento do álcool hidratado, tendo como cenário a segunda crise do petróleo. O Estado participou de forma decisiva para incentivar a produção do álcool hidratado e também do carro a álcool, resultando num período de desenvolvimento tecnológico tanto na agroindústria, quanto na indústria de veículos.

A política de subsídios para o setor sucroalcooleiro no período 1980/85 incluiu redução de impostos proporcionados pelos governos Federal e Estaduais, como incentivo à aquisição de carro a álcool. Dessa forma, os adquirentes de carros a álcool pagavam 48% (quarenta e oito por cento) do valor da Taxa Rodoviária Única (TRU) e 50% (cinquenta por cento) do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), relativamente ao valor pago pelos proprietários de carros à gasolina. Da mesma forma, havia redução de 4% (quatro por cento) para 3% (três por cento) sobre o valor do veículo, a título de Imposto sobre Propriedade de Veículo Automotor (IPVA), devendo consignar que os táxis a álcool eram isentos de todos os impostos (ABDO; VIAN e LIMA, 2006).

A adesão das montadoras de veículos ao Proálcool foi fortemente influenciada pelo segundo choque dos preços do petróleo, ocorrido em 1979, ano em que foi iniciada a produção de carros movidos exclusivamente a álcool hidratado, o que impulsionou sobremaneira a produção do combustível, justificando o movimento de instalação de novas fábricas, com financiamentos altamente subsidiados (RAMOS, 2008).

A percepção equivocada, tanto de órgãos governamentais e privados, nacionais e estrangeiros, na década de 1980, resultou em projeções do preço do barril do petróleo que apontavam para algo em torno de US\$ 50, o que seria extremamente favorável à continuidade da produção do álcool e, por consequência, à comercialização do carro movido com este combustível alternativo à gasolina. Entretanto, o que ocorreu foi uma reversão de tais tendências com o preço do barril oscilando em torno de US\$ 30, o que resultou em forte arrefecimento da produção de álcool e também de veículos movidos a álcool (VIAN, 2003).

Shikida, Moraes e Alves (2004) informam que entre os anos de 1986 e 1995 ocorreu uma desaceleração do Proálcool, cujo declínio foi posteriormente confirmado pela verificação de importante crise no Programa. Um dos momentos cruciais da crise que se instalou no setor decorreu do desabastecimento de álcool hidratado ocorrido em 1989, fato que desencadeou troca de acusações entre usineiros, representantes do Governo e dirigentes da Petrobrás, a respeito da causa do evento.

Os usineiros foram acusados de priorizar a produção e exportação de açúcar em detrimento da produção de álcool, objetivando o aproveitamento da reação de preços do açúcar no mercado internacional (VIAN, 2003).

Dentre os vários fatores desencadeadores da referida crise, Shikida, Moraes e Alves (2004) apontam uma mudança no ambiente institucional caracterizada por nova orquestração de interesses intensificada entre 1986 e 1995, ressaltando que os efeitos provocados pela crise

internacional do petróleo e que foram decisivos para a convergência de interesses quando da criação do programa, já não mais existiam.

Ainda segundo Shikida, Moraes e Alves (2004), outro fator preponderante que contribuiu decisivamente para a exaustão do Proálcool foi a crise fiscal do Estado nas décadas de 1980 e 1990 em razão, obviamente, da redução drástica da canalização de recursos e das alterações daí decorrentes, relativas ao poder, e no sistema de relação dos agentes envolvidos com o Estado. Destacam também o impacto da abertura comercial verificada naquele período, bem como o processo de redemocratização do país e o fortalecimento do Congresso Nacional.

No mesmo sentido, Ramos (2008) afirma que a crise verificada nas finanças públicas (União e Estados), bem como a alteração na tendência dos preços internacionais do petróleo, foram fatores decisivos para a crise instalada no Proálcool, depois de 1985.

Ao mesmo tempo em que os pontos positivos do Proálcool eram reconhecidos por muitos e amplamente divulgados, fatores negativos relacionados principalmente ao direcionamento de subsídios ao setor; ao alto endividamento das usinas; a notícias sobre sonegação fiscal e a problemas trabalhistas, dentre outros, de certa forma moldaram a imagem negativa do programa perante a sociedade. Essa situação foi potencializada pelo processo de redemocratização do país, iniciado na década de 1980, quando os agentes que não haviam participado da idealização e estruturação do programa, passaram a criticá-lo de forma mais contundente (BARROS; MORAES, 2002).

Barros e Moraes (2002) constataam que com a redemocratização do país os agentes tiveram a percepção da necessidade da ação política, enfatizando a importância do envolvimento dos municípios canavieiros interessados na geração de empregos e recolhimento de impostos, na tentativa de revitalização do setor. Em 1999 ocorreram vários eventos nos municípios canavieiros, culminando com uma manifestação realizada em Brasília, rotulada de “Dia Nacional de Luta pelo Emprego” e pela assinatura, em São Paulo, do “Pacto pelo Emprego no Negócio Sucroalcooleiro”.

Dessa forma, nesse mesmo ano de 1999, foram implantadas políticas de incentivo à demanda por carros a álcool por parte dos estados e municípios, cujos efeitos foram potencializados pela alta dos preços da gasolina, que tornou o álcool mais atrativo para os consumidores do ponto de vista do custo benefício, resultando numa elevação da procura por carros a álcool. Tal fato deixou evidenciada a fundamental importância da ação coordenada entre os agentes do setor e poder público objetivando atender a demanda e evitar o desabastecimento (BARROS; MORAES, 2002).

Ainda em continuação às ações desencadeadas no contexto do Proálcool, a decisão das indústrias de fabricarem veículos *flexfuel*, a partir de 2003, pode ser considerada um marco para o setor sucroalcooleiro, não só pela óbvia razão de criar extraordinária demanda para o álcool hidratado carburante, como pelo fato de afastar a obrigatoriedade de oferta e o perigo do desabastecimento, como já havia ocorrido no passado (RAMOS, 2008).

3.2 A desregulamentação do setor sucroalcooleiro: características, impactos, articulações e estratégias adotadas

O processo de desregulamentação do setor sucroalcooleiro começou a se delinear com a promulgação da Constituição Federal de 1988, que reforçou sobremaneira o papel do Congresso Nacional, o que diminuiu consideravelmente a possibilidade do Estado atuar intervindo na economia, até porque a aprovação do Orçamento da União voltou a ser prerrogativa do Congresso (MORAES, 2007).

Nesse mesmo ano de 1988, o Governo decretou o fim do monopólio de exportação de açúcar e das cotas internas de comercialização e, em 1991, extinguiu as cotas de produção. A liberação da comercialização do álcool combustível foi determinada em 1998. Em decorrência de três adiamentos, os preços de todos os produtos: cana, açúcar cristal, etanol anidro e etanol hidratado, tiveram seus preços efetivamente liberados somente em 1999 (VIAN, 2003).

As crises financeira e fiscal das décadas de 1980 e 1990 somadas à política de afastamento do Estado da economia são fatores apontados por Shikida, Moraes e Alves (2004) como decisivos para a concretização do processo de desregulamentação que, por sua vez, imprimiu nova dinâmica na agroindústria canavieira brasileira, operando importantes transformações ditadas pela valorização do conceito do livre mercado.

A extinção do IAA em maio de 1990, determinada pelo presidente Fernando Collor de Mello por intermédio do decreto nº 99.240, é tomada como marco da desregulamentação do setor sucroalcooleiro no Brasil. Essa extinção aconteceu no contexto de um processo de abertura comercial iniciado no governo Collor (1990/1992) e que teve continuidade no governo Fernando Henrique Cardoso (1995/2002) com a introdução de mudanças significativas, principalmente na política de comércio exterior (BARROS; MORAES, 2002).

Ainda, conforme Barros e Moraes (2002), tais medidas potencializaram a vantagem competitiva dos produtores brasileiros, principalmente pelos menores custos de produção em relação a outros países, decorrentes de investimentos em tecnologia e variedades de cana mais produtivas; baixo preço da terra e condições climáticas favoráveis.

Importa mencionar que o papel e as relações do Estado com os agentes privados do setor sucroalcooleiro já vinham sofrendo alterações, motivadas, tanto pela valorização do livre mercado prevista na Constituição Federal de 1988, como pela crise fiscal enfrentada pelo Estado, devendo-se consignar que o esvaziamento do apoio estatal em decorrência do aqui exposto instalou uma grave crise no setor, resultando em falência de muitas unidades enquanto outras foram adquiridas por grupos estrangeiros e nacionais (PAULILLO; VIAN; MELLO, 2008).

O processo de desregulamentação do setor sucroalcooleiro teve como marco inicial a extinção do IAA e do Proálcool, culminando em 1995 com o início da liberação de preços, cuja operacionalização se estenderia até 1999. As operações de exportações de açúcar e o sistema de cotas de produção de cana-de-açúcar, açúcar e álcool, por unidades produtivas e por regiões, antes circunscritas ao monopólio estatal, passaram para a iniciativa privada resultando no enfraquecimento da política de diferenciação de tratamento, que historicamente proporcionou medidas compensatórias para a produção do Norte-Nordeste (BACARIN; GEBARA; FACTORE, 2009; BARROS; MORAES, 2002; VIAN, 2003).

O potencial do mercado de álcool carburante e a entrada de capital estrangeiro direcionado para a aquisição ou construção de unidades produtoras, são elementos enfatizados por Paulillo, Vian e Mello (2008), que atribuem a esse movimento o interesse dos agentes na estruturação de novos mecanismos de governança setorial e corporativa para o setor.

Assim sendo, a partir desse cenário, a desregulamentação desencadeia ações voltadas à reorganização e redinamização do setor, tanto por meio do reagrupamento de empresas quanto da reorganização e/ou remodelação de unidades que o compõem, estas concretizadas por meio de estratégias de diversas ordens.

A necessidade de implantação de estratégias e mudanças organizacionais é impulsionada por fatores externos e internos denominados exógenos e endógenos, respectivamente, cujos impactos estão condicionados à natureza e à intensidade de tais fatores, bem como às condições de que dispõem as organizações para operacionalizarem a adaptação necessária (ANDRADE; AMBONI, 2007).

Para Borges, Costa e Souza (2010) a desregulamentação provocou a urgente necessidade de adoção, pelas empresas, de estratégias voltadas para a ampliação da competitividade diante de um cenário marcado pela concorrência e pelo afastamento do Estado, cuja atuação, até então, norteava as relações entre os atores do setor, o que de certa forma atenuava a assimetria entre eles.

3.2.1 Reestruturação e rearranjo do setor sucroalcooleiro brasileiro

A desregulamentação do setor, na esteira da abertura comercial brasileira verificada no início da década de 1990, representou enorme desafio, principalmente pelo histórico de décadas marcadas pela forte presença do Estado, cujo papel, tanto na mediação quanto na formulação das políticas de tabelamento de preços e estabelecimento de cotas de produção e exportação, foram decisivos para o surgimento e desenvolvimento do setor (SIQUEIRA; CASTRO JÚNIOR, 2010).

Conforme Barros e Moraes (2002), a resistência oposta pelos fornecedores de cana também foi um fator complicador que dificultou a efetivação do processo de desregulamentação, vez que tais agentes pretendiam a prorrogação do tabelamento de preços da cana-de-açúcar, bem como a permanência da regulamentação da comercialização e a manutenção dos subsídios agrícolas.

Segundo Ramos e Souza (2005), o processo de desregulamentação, que engloba a liberação da produção e da comercialização; o fim do monopólio estatal nas exportações; a extinção das quotas de comercialização e produção interna do açúcar e a liberação da comercialização do álcool combustível, colocou a agroindústria canavieira numa fase caracterizada por um novo ambiente competitivo com a valorização das regras de mercado.

Evidentemente que neste novo cenário as mudanças institucionais concretizadas provocaram profunda alteração no modelo de articulação e coordenação entre os participantes do setor, especialmente quanto ao papel do Estado, que no modelo anterior, caracterizado pela centralização e autoritarismo, permitia que fossem assumidas as funções de planejamento, comercialização e mediação de conflitos.

A crise fiscal praticamente inviabilizou a manutenção de políticas de subsídios e obrigou o Estado, juntamente com os grupos de interesse, a concentrar esforços na busca de alternativas ao modelo anterior, agora num cenário de liberação do mercado (BARROS; MORAES, 2002).

Analisando os fatores que impulsionaram o processo de desregulamentação do setor, Barros e Moraes (2002) pontificam os aspectos de consistência e transparência que passaram a caracterizar a adoção de políticas agrícolas, levando os grupos de interesse a rever as estratégias e práticas que vinham sendo adotadas para influenciar as decisões governamentais.

Importa observar que em razão da complexidade das relações estabelecidas e pelas divergências de opinião e posicionamento dos atores envolvidos no processo, com destaque para os grupos de produtores do Norte/Nordeste e do Centro/Sul, cujos interesses eram

marcantemente distintos, a liberação do setor, que deveria ter ocorrido em janeiro de 1997 somente veio a se concretizar em fevereiro de 1999.

No estado de São Paulo, líder de produção de cana-de-açúcar e dos produtos derivados dessa matéria prima, tampouco havia consenso sobre conveniência da desregulamentação. Dentre os grupos que ansiavam pela desregulamentação estava a Cooperativa de Produtores de Cana-de-Açúcar, Açúcar e Álcool (COOPERSUCAR), cuja motivação estava assentada no fato de entender que era prejudicada em razão de distorções no sistema de cotas da mesa de comercialização de álcool administrado pelo governo (BARROS; MORAES, 2002).

Diante da falta de consenso e da necessidade de mecanismos de coordenação do setor após a desregulamentação, diversas organizações foram constituídas e mecanismos de diversas ordens foram propostos. Cabe destaque para a criação da União da Indústria de Cana-de-Açúcar (UNICA); da Coligação das Entidades Produtoras de Açúcar e Álcool (CEPAAL); do Conselho Interministerial do Açúcar e do Álcool (CIMA) e de grupos de comercialização.

A desregulamentação potencializou os posicionamentos conflitantes entre os agentes do setor, constituídos em organizações de representação, cooperativas, sindicatos e unidades autônomas. Nesse cenário, surgiu, em 1997, a UNICA, em substituição à Associação das Indústrias de Açúcar e Álcool do Estado de São Paulo (AIAA)¹, com a proposta de instituir um novo formato de organização do empresariado, mantendo, entretanto, a tradição corporativa (MUNDO NETO, 2009; BARROS; MORAES, 2002).

Barros e Moraes (2002) destacam que a ocorrência de estoques de passagem da safra 1998/99, avaliados em 2 bilhões de litros de álcool, combinado com uma alta projeção da safra seguinte, acirrou dentro da UNICA as divergências entre aqueles que almejavam a imediata desregulamentação e aqueles outros que entendiam que a melhor solução era adiar o processo, resultando numa dissidência de várias unidades que, em conjunto com a Sociedade dos Produtores de Açúcar e Álcool de São Paulo (SOPRAL), que congregava produtores de vários estados (SP, PR, MT, MS, GO e RS), criaram a CEPAAL.

Dessa movimentação de forças e interesses conflitantes restou delineado um novo cenário com novos e antigos atores principais, sendo certo que a UNICA se movimentava a favor da desregulamentação e do livre mercado, enquanto a CEPAAL articulava para a postergação das medidas sob o argumento de que não se fazia oportuno, em decorrência dos

¹ A AIAA foi constituída em 1990 em substituição à Associação dos Usineiros de São Paulo e aglutinava sindicatos de representação dos usineiros e, em 1997, em razão de uma crise de representação e de dissidências a AIAA foi substituída pela UNICA.

altos estoques de passagem e ausência de regramento de transição que possibilitasse redução de assimetrias entre estados com desvantagens competitivas. Da mesma forma, os produtores do Norte/Nordeste também trabalhavam contra a liberação do preço da cana-de-açúcar (BARROS; MORAES, 2002).

Com o objetivo de instituir um mecanismo que possibilitasse uma melhor coordenação das atividades inerentes ao setor sucroalcooleiro, o Governo criou, em agosto de 1997, o CIMA. No entendimento de Barros e Moraes (2002), a criação do CIMA representou significativa mudança no modelo do processo decisório até então implantado dotando-o de maior racionalidade, haja vista que em decorrência das características multidisciplinares do álcool vários ministérios e várias instâncias de decisão contracenam na proposição de políticas para o setor. Dessa forma, o CIMA passou a coordenar e deliberar sobre tais políticas.

A desregulamentação exigiu que as unidades produtoras estruturassem um modelo objetivando a racionalização da comercialização de açúcar e de álcool, devendo ser enfatizado que o momento era de excedente de álcool. Nesse contexto, entre 1997 e 1999, foram criados diversos grupos de comercialização, com destaque para a Bolsa Brasileira de Álcool–BBA, seguida de Cristalsev Comércio Representação Ltda; Agência de Fomento de Energia da Biomassa (BIOAGÊNCIA) e Sociedade Comercializadora de Álcool – SCA (PAULILLO; VIAN; MELLO, 2008).

Marques e Paulillo (2012) avaliam a criação de grupos de comercialização como estratégia para fazer frente às condições impostas pelas distribuidoras de combustíveis, uma das mais importantes decorrências do processo de desregulamentação, não obstante os problemas de coordenação característicos do setor.

Abdo, Vian e Lima (2006) entendem os grupos de comercialização de álcool e açúcar como uma importante estratégia para reduzir custos e possibilitar a obtenção de preços mais competitivos na venda de tais produtos.

Segundo Shikida, Moraes e Alves (2004), a sobrevivência e o desenvolvimento do setor sucroalcooleiro após a desregulamentação exigiram a adoção de novos modelos de gestão e de articulação política, constituindo um novo paradigma norteador para o setor. Aduzem ainda os autores que, com a desregulamentação instala-se a valorização da competitividade assentada na capacidade de produção, na diferenciação de produtos e na redução de custos, sinalizando um período de ajustes profundos para aqueles que não reuniam tais condições.

Registre-se que a histórica diferenciação econômica e social do setor sucroalcooleiro entre o Centro-Sul e o Norte-Nordeste e até mesmo entre Estados, bem como entre produtores que apresentavam desníveis importantes de competitividade, deixou de ser fator norteador de políticas protecionistas (SHIKIDA; MORAES; ALVES, 2004).

O contexto em que ocorre a desregulamentação e, sobretudo, as condições dela decorrentes, suscitam a adoção de estratégias por parte do setor sucroalcooleiro e pelas empresas que o compõem, estas marcadas pelas especificidades decorrentes de seu processo evolutivo e da forma de sua inserção no setor.

3.2.2 A desregulamentação e o neocorporativismo

Uma das consequências da desregulamentação do setor sucroalcooleiro, provocada pela transição de um modelo caracterizado pela forte intervenção do Estado, para um modelo regido pelas forças de mercado, foi a necessidade de reestruturação dos mecanismos de interlocução política, vez que o Congresso e a sociedade civil passaram a constituir-se nas principais arenas de defesa dos interesses do setor.

Ao se referirem à necessidade de reestruturação do setor sucroalcooleiro para enfrentamento da fase pós-desregulamentação, Shikida, Moraes e Alves (2004) defendem a importância da instituição de um novo modelo de gestão, mormente considerando a quantidade e diversidade de produtores, como forma de evitar comportamentos oportunistas e estruturar interesses coletivos.

A busca de solução para novos e importantes desafios passou a ser prioridade para os agentes participantes da agroindústria canavieira, mormente no que se referia ao modelo de interlocução mais adequado, onde deveriam contracenar representantes do poder público e agentes privados, com o objetivo de viabilizar soluções para questões da máxima relevância como o planejamento da oferta de matéria prima, bem como dos produtos que deveriam garantir a demanda do mercado consumidor com preços e qualidade adequados (SHIKIDA; MORAES; ALVES, 2004).

Vale relembrar que o setor sucroalcooleiro conviveu durante décadas sob forte tutela e regulamentação estatal, cujas normas abrangiam quotas de produção de matéria prima; volume de comercialização; quotas de exportação; juros subsidiados para financiamentos; assim como diferenciação de juros para produtores radicados em regiões com maior ou menor competitividade.

O fato de o setor sucroalcooleiro brasileiro ter sido estruturado num ambiente altamente regulamentado e considerando-se ainda a notória complexidade que o caracteriza, deixou evidente que a conciliação dos interesses envolvidos (produtores; montadoras de automóveis; setor de combustíveis e o governo) não seria obtida pela prevalência de preferências individuais ou representativas de grupos identificados com interesses específicos, emergindo, portanto, um modelo neocorporativista, no qual à interação de interesses do setor privado deveria ser acrescida a forma de atuação do Estado, bem como sua função conciliadora (SHIKIDA; MORAES; ALVES, 2004).

O papel de intermediação, exercido pelo Estado num modelo neocorporativista, é plenamente justificável considerando as características do capitalismo, onde os agentes buscam resultados que atendam a seus interesses particulares num ambiente marcado pela assimetria entre eles. Além da intermediação, a presença do Estado possibilita, quando justificável, o direcionamento do jogo privado para o privado-público (SHIKIDA; MORAES; ALVES, 2004).

Vê-se que a análise do cenário que passou a caracterizar o setor sucroalcooleiro na fase pós-desregulamentação a partir do modelo neocorporativista mostra-se perfeitamente adequada, pois consegue explicar suficientemente o funcionamento do novo arranjo instalado, contemplando dois grandes blocos de interesses representados pelos setores privado e público.

4 ESTRATÉGIAS IDENTIFICADAS NO SETOR SUCROALCOOLEIRO PÓS-DESREGULAMENTAÇÃO

Sem contar com o protecionismo do Estado, cuja presença durante décadas influenciou sobremaneira as estratégias organizacionais, a cultura e os modelos de gestão, muitas empresas tiveram dificuldades de adaptação ao novo cenário de competição e à necessidade de construir um modelo de articulação com todos os segmentos do setor (BARROS; MORAES, 2002; SHIKIDA; MORAES; ALVES, 2004).

A desregulamentação estimulou o setor a estruturar um novo modelo competitivo confrontando o cenário anterior desenhado pelo planejamento estatal, de sorte a adotar modificações nas estruturas produtivas, na variedade de produtos e nas estruturas organizacionais implementando assim uma nova abordagem competitiva (ABDO; VIAN; LIMA, 2006).

Objetivando a permanência num mercado promissor e marcado pelo acirramento da concorrência potencializada pelo ingresso recente de grupos internacionais, as usinas independentes procuraram implantar estratégias competitivas que lhes possibilitassem aumento da competitividade (SILVA; AGUIAR, 2012).

Ramos e Souza (2005) pontuam que novas estratégias objetivando a melhoria da competitividade passaram a ser prioridade das empresas do setor sucroalcooleiro diante do cenário construído pelo processo de desregulamentação, potencializado pela globalização da economia.

De forma mais específica, Paulillo, Vian e Mello (2008) enfatizam que estratégias voltadas à redução de custos; diferenciação de produtos; diversificação da produção; mecanização do plantio e colheita da cana; aumento da capacidade instalada e da produtividade industrial, bem como mudanças nos modelos de gestão, passaram a ser utilizadas com grande intensidade no período pós-desregulamentação.

Em pesquisa realizada nas regiões de Ribeirão Preto e Jaboticabal, Borges; Costa e Souza (2010) identificaram um novo posicionamento das empresas em resposta às mudanças verificadas no ambiente, notadamente pela implementação de estratégias direcionadas para a diversificação da produção e diferenciação de produto. Constataram também ações de integração vertical para frente, triangulação na exportação de álcool para os EUA e de diversificação geográfica.

Os mesmos apontamentos são consignados por Borges e Costa (2009) ao se referirem à nova dinâmica do setor sucroalcooleiro quando afirmam que ao adotar estratégias como especialização; diversificação e diferenciação do produto; aumento e melhoria da produção; verticalização; melhorias tecnológicas produtivas e organizacionais; terceirização das atividades de apoio; crescimento com novas unidades; parcerias e fusões e aquisições, as empresas do setor buscaram garantir eficiência e aumentar a competitividade.

Abdo, Vian e Lima (2006) anotam que as estratégias de diferenciação de produtos e de diversificação produtiva passaram a ser adotadas pelas empresas do setor sucroalcooleiro, possibilitando agregar valor ao produto e potencializar a capacidade de produção instalada.

Da mesma forma, a estratégia de diversificação produtiva, que se baseia no aproveitamento dos ativos das empresas para a produção de outros bens ou para a atuação em novos mercados, ganhou destaque no setor sucroalcooleiro. Constatou-se que, além da produção do açúcar pelas destilarias autônomas de álcool, algumas empresas passaram a atuar na oferta de suco de laranja e no confinamento de gado, abrindo o leque em direção a segmentos produtivos compatíveis com a produção de cana (ABDO; VIAN; LIMA, 2006).

É possível concluir que a diferenciação de produtos na indústria sucroalcooleira é 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.

Segundo Abdo, Vian e Lima (2006) a estratégia de especialização e capacitação produtiva possibilita que as empresas melhorem a eficiência produtiva mediante importante aporte de recursos, o que se verifica nos processos de concentração e centralização. Ainda segundo os autores, tal estratégia sinaliza com profundas alterações na estrutura do setor, especialmente quanto à produção diversificada a partir do processamento da biomassa.

Baccarin, Gebara e Factore (2009) asseveram que a tendência à integralização vertical no setor sucroalcooleiro é histórica e remonta aos engenhos de açúcar do período colonial, característica que perdura até hoje, onde o capital agrário e o industrial pertencem em grande parte ao mesmo agente. Acrescentam que na opinião de alguns autores, as especificidades da cana-de-açúcar também justificam o elevado nível de integração vertical no setor sucroalcooleiro brasileiro.

A estratégia de verticalização no setor sucroalcooleiro apresenta vantagens e desvantagens que necessitam ser ponderadas. Podem-se enquadrar entre as vantagens a garantia no recebimento da matéria prima e o maior poder de negociação junto aos fornecedores independentes e como desvantagens a maior necessidade de aporte de capital em

terras em detrimento do foco principal do negócio, ou seja, da produção de açúcar e álcool (BACCARIN; GEBARA; FACTORE, 2009).

Waack e Neves (1998) estimam que as usinas e destilarias produzem, aproximadamente, 70% (setenta por cento) 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% (trinta por cento). Ponderam os autores que a situação descrita resulta do conflito persistente entre os fornecedores independentes, insatisfeitos com o preço e as condições de pagamentos e, de outro lado, os usineiros que reclamam que os fornecedores não atendem às suas necessidades quanto ao momento da disponibilidade da matéria prima, com a qualidade e quantidade adequadas.

Da mesma forma, Borges, Costa e Souza (2010), bem como Mello e Paulillo (2005), constataram a grande incidência da estratégia de verticalização no setor sucroalcooleiro.

Waack, Neves e Moraes (1998) identificaram as estratégias adotadas, distribuindo-as em quatro grupos tomando-se: 1º) o comportamento demonstrado em relação às medidas protecionistas do Estado; 2º) as ações de marketing; 3º) as ações no tocante à tecnologia e 4º) as parcerias efetuadas, conforme o apresentado no quadro a seguir:

Quadro 4 - Distribuição das estratégias a partir de tipos de ações desenvolvidas

Grupos	Crítérios de agrupamento	Crítérios de identificação
1	Comportamento em relação às medidas protecionistas do Estado	Decisões relacionadas à disposição de correr riscos.
2	Ações de marketing	Decisões orientadas para: aumento de escala e eficácia de produção; diferenciação e segmentação de mercados e verticalização de ações.
3	Ações relativas à tecnologia	Ações voltadas para a diversificação: investimento em cogeração de energia; investimento em sucroquímica; investimento em produtos menos intensivos em tecnologia e investimento em alcooquímica.
4	Parcerias efetuadas	Ações voltadas para parcerias e criação de consórcios.

Fonte: Adaptado de Waack, Neves e Moraes (1998, p.2/4).

Relativamente ao primeiro grupo, os autores constataram que as decisões estratégicas estão diretamente associadas à disposição das unidades de correr riscos. Enquanto algumas empresas adotam estratégia de sobrevivência insistindo na dependência da proteção governamental, outro grupo faz o caminho inverso buscando um distanciamento das ações governamentais apostando em diversificações via alternativas tecnológicas ou expansão da atuação em mercados internacionais.

Quanto ao segundo grupo, cujo agrupamento teve como parâmetro as ações de marketing, os autores identificaram cinco estratégias distintas: aumento de escala e da eficácia de produção com ampliação de ações no mercado internacional; diferenciação e segmentação de mercados com oferta de portfólio de opções de produtos; verticalização de ações investindo em marcas próprias e na distribuição no varejo; alternativas para embalagens e formas de apresentação do produto; atuação mais ampla no mercado de alimentação.

O enfoque tecnológico constitui-se no terceiro grupo e possibilita identificar padrões mais associados à diversificação, tais como: investimento na cogeração de energia a partir da queima do bagaço da cana; investimento na sucroquímica, englobando produtos químicos, farmacêuticos e insumos para alimentos; diversificação com produtos menos intensivos em tecnologia, como por exemplo, a produção de leveduras para alimentação animal; investimento em alcooquímica, estratégia que exige elevados investimentos em infraestrutura.

No quarto grupo, Waack, Neves e Moraes (1998) agruparam as empresas que adotaram estratégias relacionadas a parcerias e criação de consórcios com linhas estratégicas diferenciadas, empresas que consideram elevados os custos do associativismo e preferem atuar de forma isolada e independente e criação de grupos menores a partir de características comuns das empresas com o objetivo de comercialização da produção. Os autores concluíram que as estratégias adotadas pelo setor sucroalcooleiro no período pós-desregulamentação são muito variadas, enfatizando que o alto nível de endividamento aponta para tendência de consolidação do setor. Alertam que a orientação tradicionalmente focada na produção deve ceder espaço também para uma visão de marketing, que leve em conta os mercados consumidores.

Ao pesquisar sobre as novas estratégias competitivas adotadas pelo setor sucroalcooleiro no período que se seguiu à desregulamentação, Vian (2003) constatou uma 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.

Assim, segundo Vian (2003), o plantio direcionado para as melhores terras e a eficiência produtiva, que eram considerados fatores competitivos fundamentais, foram gradativamente sendo substituídos por novas formas de concorrência, notadamente com a adoção de estratégias, tais como: diferenciação; especialização e capacitação produtiva; aprofundamento e especialização na produção de açúcar e álcool; diversificação produtiva; fusões e aquisições, e formação de grupos de comercialização.

O autor anota que as estratégias adotadas pelas empresas que fizeram parte de sua pesquisa não guardam uma correlação com a escala produtiva, tipo de produto e localização de cada uma delas. Da mesma forma, constatou que também não há relação entre uma única estratégia e os resultados obtidos, vez que a maioria das empresas pesquisadas adotou várias estratégias, o que impossibilita a definição de uma tendência estratégica do setor como um todo.

As formas de aplicação das estratégias mencionadas foram explicitadas por Vian (2003), conforme se observa no quadro a seguir:

Quadro 5 - Tipos de estratégias e sua aplicação no setor sucroalcooleiro

Estratégia	Aplicação ao setor
Aprofundamento de especialização na produção de açúcar e álcool	<ul style="list-style-type: none"> - Automatização de produção industrial - Padronização da produção e programas de qualidade - Mecanização da agricultura - Melhora da logística de transporte e produção da cana - Transferência das unidades de produção para áreas agrícolas mecanizáveis e de melhor qualidade - Terceirização agrícola e industrial
Diferenciação de produto	<ul style="list-style-type: none"> - Novas marcas de açúcar refinado - Embalagens de vários tamanhos - Embalagens descartáveis - Açúcar light - Açúcar líquido - Açúcar cristal especial - Açúcar orgânico
Diversificação produtiva	<ul style="list-style-type: none"> - Destilarias que passam a ser usina - Cogeração de energia elétrica - Produção de suco de laranja - Confinamento de gado bovino - Fornecimento de garapa para produção de ciclamato monossódico
Fusões e aquisições	<ul style="list-style-type: none"> - Fusões por sinergia - Aquisição para expansão - Aquisição para entrada em novas regiões - Aquisição para entrada no Brasil
Grupos de comercialização de açúcar e álcool	<ul style="list-style-type: none"> - Estruturação de sistemas comuns de comercialização do açúcar e do álcool - Estruturação de sistemas comuns de compras, inclusive via internet - Parcerias para exportação de açúcar e álcool

Fonte: Adaptado de Vian (2003, p.189)

Diferenciação de produtos; diversificação produtiva e fusões e aquisições, também foram estratégias apontadas por Mello e Paulillo (2005) dentre aquelas adotadas pelas unidades do setor sucroalcooleiro, acrescentado ainda, estratégias de integração vertical, profissionalização da gestão das empresas, além do emprego de novas ferramentas de gestão, tais como: Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Ação (PDCA); Programa 5S

(melhoria contínua) e Participação nos Resultados (PR). Os autores ponderam que a necessidade das empresas do setor sucroalcooleiro brasileiro se equipar para a concorrência com fabricantes de produtos substitutos ao açúcar de cana-de-açúcar, foi potencializada pela desregulamentação do setor ocorrida na década de 1990, justificando a busca por novas estratégias competitivas.

4.1 F&A, internacionalização, concentração e centralização do capital no setor sucroalcooleiro

A partir dos anos 1990, na esteira da política de abertura comercial implantada no Brasil, observou-se um acirramento dos processos de F&A; internacionalização; concentração e centralização do capital, fenômenos esses que normalmente são potencializados, de um lado pela globalização da economia e por outro, no caso do Brasil, pela redução da participação do Estado na Economia. Tais fenômenos atingiram os diversos setores de atividade, sobretudo a partir do final dos anos 1980 e constituem objeto de reflexão de estudiosos de diferentes setores, dentre os quais do setor sucroalcooleiro. No caso deste setor há vinculação direta com o processo de desregulamentação que atingiu a atividade sucroalcooleira a partir dos anos 1990, impactando, em graus diferentes, as usinas a ele vinculadas (BORGES; COSTA, 2009).

Baccarin, Gebara e Factore (2009), pontificam que, a partir da desregulamentação constatou-se um forte movimento de concentração de mercado caracterizado por fusões e aquisições como estratégia de expansão, chegando a ser contabilizadas aproximadamente 80 (oitenta) operações entre os anos de 2000 e 2007, com destaque para o grupo COSAN que passou de 6 (seis) unidades em 2000, para 17 (dezessete) usinas na safra 2006/2007.

Borges e Costa (2009) ao analisarem o processo de fusões e aquisições ocorridas no setor sucroalcooleiro brasileiro no período de 1995 a 2008, concluem que tais operações representaram apenas a mudança de propriedade das empresas não resultando em aumento de produção, contribuindo, sobretudo, para a internacionalização e concentração do setor. Ressaltaram que as operações de fusões e aquisições poderiam ter sido mais intensas não fossem alguns fatores, tais como a defasagem de investimento em infraestrutura de logística, bem como o modelo de gestão familiar presente na maioria das empresas, o que resulta em dificuldade de consenso e morosidade no processo decisório.

Mesmo considerando os aspectos limitadores mencionados por Borges e Costa (2009), basta compulsar trabalhos desenvolvidos por pesquisadores do setor para constatar que a

partir do início dos anos 1990 e até 2010 as operações de F&A envolveram mais de uma centena de unidades entre destilarias e usinas.

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. Segundo os referidos autores, a estabilização do processo de F&A nos países desenvolvidos, no final dos anos 1980, associada à política de abertura do governo brasileiro, a partir dos anos 1990, incentivou o deslocamento de capitais daqueles países para regiões em desenvolvimento, no caso em questão o Brasil.

No caso específico do setor sucroalcooleiro, a desregulamentação dessa atividade acirrou a competição entre as empresas, levando-as a se reestruturarem em busca de competitividade, estimulando, dessa forma processos de F&A. Fatores de diversas ordens, relacionados à dinâmica e a heterogeneidade das empresas desse setor, no período pós-desregulamentação, tais como: o alto endividamento por parte das usinas; o diferencial de produtividade; de custos e de competitividade entre elas; a possibilidade de ampliação do mercado externo de açúcar e a incorporação de tecnologia de forma heterogênea entre as unidades do setor constituíram fatores que estimularam as F&A (BORGES; COSTA, 2009).

Nessas condições as F&A, segundo Borges e Costa (2009), ao mesmo tempo em que facilitaram a exportação de produtos para os países de origem do capital investido, no caso das F&A por capital estrangeiro, abriram possibilidade para:

a ampliação da capacidade produtiva de um grupo, gerando ganhos de escala, a entrada no setor, a troca de *know-how*, a consolidação em uma região, para efetivação de sinergias, a integração de estruturas administrativas e logísticas, vantagens fiscais, a capitalização, a modernização das unidades e a profissionalização da gestão (BORGES; COSTA, 2009, p. 12-13).

A partir da caracterização dos fenômenos de F&A compreende-se a ocorrência dos processos de concentração, centralização e internacionalização de capitais. A fusão está relacionada à união de duas ou mais empresas, formando uma única empresa de maior porte, ficando, em geral, o controle administrativo das atividades com a de maior porte ou a mais próspera delas e a aquisição refere-se à compra de parte ou da totalidade das ações de uma empresa por outra, o que pode ser de forma amigável ou não (SANDRONI, 2005; MATIAS; PASIN, 2001). Ambos os casos favorecem a centralização de capitais.

A entrada de multinacionais no setor sucroalcooleiro motivou muitas empresas a investir na mudança da estrutura organizacional e na profissionalização da gestão, na busca de maior competitividade. Trata-se de importante estratégia considerando a característica

marcantemente de empresas familiares no setor, com as limitações decorrentes desse modelo (PAULILLO; VIAN; MELLO, 2008).

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 aumento do tamanho e da complexidade das organizações, torna-se importante o processo de profissionalização da gestão como uma estratégia para dinamizar a empresa com profissionais com visão inovadora do mercado (LISSONI et al., 2010).

O processo de profissionalização, segundo Lissoni et al. (2010), produz impactos na cultura organizacional, no modelo de gestão e nas políticas adotadas pela empresa, devendo ser observado que os valores que inspiraram a criação e o desenvolvimento da organização devem ser preservados por serem importantes para o seu futuro.

Importa observar que a busca e a adoção de novas estratégias competitivas por parte das empresas do setor sucroalcooleiro ocorrem no mesmo contexto em que se desenvolvem os fenômenos de F&A, que propiciam a concentração e a centralização de capitais uma vez que integram empresas já formadas e favorecem a constituição de grupos de empresas dominando determinado setor.

O crescimento da empresa implica na ocorrência de maior volume de capital, portanto em concentração de capital. O fato de vários setores da economia serem controlados cada vez mais por um pequeno grupo de empresas e que fica cada vez mais poderoso, concretiza o processo de centralização. Por outro lado, as F&A realizadas por meio do capital estrangeiro, consubstanciam o processo de internacionalização.

Segue quadro com um resumo das estratégias organizacionais competitivas identificadas no setor sucroalcooleiro no período pós-desregulamentação.

Quadro 6 - Estratégias aplicadas no setor sucroalcooleiro com base na literatura

Estratégia	Algumas aplicações no setor	Autores
Ampliação da mecanização	-Mecanização do plantio e colheita	Paulillo; Vian e Mello (2008)
Aprofundamento de especialização e capacitação na produção de açúcar e álcool.	- Automatização da produção industrial. - Padronização da produção e implantação de programas de qualidade. - Mecanização da área agrícola. - Melhoria na logística de transporte e produção de cana. - Transferência de unidades de produção para áreas agrícolas mecanizáveis e de melhor qualidade. - Terceirização de serviços. - etc.	Abdo; Vian; Lima (2006) Borges; Costa (2009) Vian (2003)
Aumento da capacidade	- Aumento da capacidade da indústria para processamento de cana e produção de açúcar,	Paulillo; Vian; Mello (2008) Waack; Neves (1998)

instalada	etanol e energia elétrica.	
Aumento da produtividade industrial	- Automação da produção industrial com o controle de processos e busca da uniformidade do produto e aumento da produtividade da capacidade instalada.	Paulillo; Vian; Mello (2008)
Diferenciação de produtos	- Novas marcas de açúcar refinado; - Embalagens de vários tamanhos. - Embalagens descartáveis. Açúcar light. - Açúcar líquido. - Açúcar cristal especial. - Açúcar orgânico.	Abdo; Vian; Lima (2006) Borges; Costa (2009) Borges; Costa; Souza (2010) Mello; Paulillo (2005) Paulillo; Vian; Mello (2008) Vian (2003) Waach; Neves (1998)
Diversificação produtiva	- Destilarias que se transformam em usinas. - Cogeração de energia elétrica. - Produção de suco de laranja. - Confinamento de gado bovino. - Fornecimento de garapa para produção de ciclamato monossódico.	Abdo; Vian; Lima (2006) Borges; Costa (2009) Borges; Costa; Souza (2010) Mello; Paulillo (2005) Paulillo; Vian; Mello (2008) Vian (2003) Waach; Neves (1998)
Expansão do mercado	- Certificação para acessar mercados internacionais.	Waach; Neves (1998)
Fusões e Aquisições – F&A	- Aquisição para expansão. - Aquisição para entrada em novas regiões. - Aquisição para entrada no Brasil. - Fusões por sinergia.	Borges; Costa (2009) Baccarin; Gebara; Factore (2009) Mello; Paulillo (2005) Paulillo; Vian; Mello (2008) Siqueira; Castro Júnior (2010) Vian (2003)
Grupos de comercialização de açúcar e álcool	- Estruturação de sistemas comuns de comercialização de açúcar e álcool. - Estruturação de sistemas comuns de compras. - Parcerias para exportação de açúcar e álcool.	Abdo; Vian; Lima (2006) Paulillo; Vian; Mello (2008) Vian (2003)
Integração Vertical	- Investimento na produção de cana própria. - Açúcar refinado empacotado. - Açúcar líquido invertido. - Produção de lenha de bagaço prensado	Baccarin; Gebara; Factore (2009) Borges; Costa (2009) Borges; Costa; Souza (2010) Mello; Paulillo (2005) Waack; Neves (1998)
Melhorias tecnológicas produtivas e operacionais	- Mecanização. - Automação. - Quimificação.	Borges; Costa (2009)
Mudanças no modelo de gestão	- Adoção de novas ferramentas de gestão: PDCA, 5S, PR-Participação nos resultados, etc.	Mello; Paulillo (2005) Paulillo; Vian; Mello (2008)
Mudança na estrutura organizacional	- Busca de maior eficácia e eficiência organizacionais.	Paulillo; Vian; Mello (2008)
Novas unidades - Diversificação Geográfica	- Construção de novas unidades em novas regiões.	Borges; Costa (2009) Borges; Costa; Souza (2010)
Profissionalização da gestão	- Dinamização da organização.	Mello; Paulillo (2005) Paulillo; Vian; Mello (2008)
Redução de custos	- Investimentos nas áreas agrícola e industrial introduzindo novas tecnologias.	Paulillo; Vian; Mello (2008)
Terceirização	- Terceirização de atividades de apoio; do plantio; da colheita; dos tratamentos culturais; do transporte de cana; do transporte de trabalhadores.	Borges; Costa (2009)
Triangulação na exportação de álcool para EUA	- Utilização de países que apresentam acordos bilaterais com os EUA, países da Europa e outros, para viabilizar a exportação de etanol carburante.	Borges; Costa; Souza (2010)

Observa-se que as estratégias descritas no Quadro 6, não obstante já conhecidas e utilizadas em outros setores da economia, passaram a ser adotadas e valorizadas pelas empresas componentes do setor sucroalcooleiro em decorrência do processo de desregulamentação, com o surgimento de um novo e desafiador cenário (BORGES; COSTA; SOUZA, 2010).

Diante 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, o autor, 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.

5 METODOLOGIA

Esta seção encontra-se estruturada em 5 (cinco) partes: 1) enquadramento metodológico da pesquisa; 2) caracterização do universo e da unidade objeto da análise: setor sucroalcooleiro e usina Alfa, investigada como um estudo de caso; 3) aspectos do desenvolvimento do Estudo de Caso; 4) objetivos da entrevista; 5) etapas do desenvolvimento da pesquisa de campo e coleta de dados, abrangendo fontes e instrumentos utilizados, tratamento dos dados e parâmetros para avaliação dos resultados.

5.1 Enquadramento metodológico da pesquisa

O enquadramento metodológico da presente investigação foi desenvolvido a partir de Berto e Nakano (1998), Martins (2010), Miguel (2005; 2007; 2010), Turrione e Mello (2012) e Yin (2005). Nos termos dos referidos autores enquadra-se na modalidade descritiva, longitudinal, aplicada, com abordagem qualitativa e desenvolvida valendo-se de um Estudo de Caso.

No dizer de Turrione e Mello (2012, p. 81), a pesquisa descritiva:

delineia o que é e visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática.

Quanto ao recorte temporal dado à investigação, trata-se de pesquisa longitudinal, uma vez que pretende caracterizar o processo evolutivo do setor sucroalcooleiro e da empresa Alfa, esta abordada como um Estudo de Caso presente nesse contexto.

Do ponto de vista da procedência dos dados e das informações, trata-se da combinação de pesquisa bibliográfica (que utiliza material publicado ou editado) e de pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica abrangeu literatura para suporte teórico e caracterização da evolução histórica do setor e para subsídio empírico à investigação. A pesquisa de campo foi desenvolvida predominantemente na empresa Alfa, por meio de observação sistemática, direta e indireta e por coleta de informações sobre a realidade objeto da observação, em documentos e outras fontes análogas de pesquisa e por meio das informações coletadas através de roteiro de entrevista.

Dados e informações obtidos junto à União da Indústria de Cana-de-Açúcar (ÚNICA) e Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), bem como por meio de documentos e entrevistas com executivos da empresa pesquisada, utilizando roteiro semiestruturado, permitiram traçar um histórico da trajetória e do desempenho da Alfa.

Importa mencionar que a UNICA foi criada em 1997 e atualmente é a maior organização representativa do setor de açúcar e bioetanol do Brasil e que os dados por ela disponibilizados são apurados com a participação de outras entidades do setor, tais como: Associação de Produtores de Álcool e Açúcar do Paraná (ALCOPAR); Associação de Produtores de Bioenergia do Mato Grosso do Sul (BIOSUL); Associação das Indústrias Sucroenergéticas de Minas Gerais (SIAMIG); Sindicato das Ind. Sucroalcooleiras do estado do Mato Grosso (SINDALCOOL); Sindicato da Indústria de Fabricação de Etanol e Açúcar do estado de Goiás (SIFAEG); Sindicato Fluminense dos Produtores de Açúcar e Etanol (SINDAAF) e Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), fato que reveste as informações por ela disponibilizadas de total credibilidade.

O levantamento de campo requereu a aplicação de instrumentos específicos de investigação (roteiro de entrevista) e a utilização de técnicas de coleta de dados, em documentos, valendo-se de formas específicas de registro.

Quanto à origem das fontes dos dados foram usadas fontes primárias, acessadas por meio da pesquisa de campo e dados não trabalhados e dados e informações já organizados, coletados em fontes secundárias.

Do ponto de vista da utilização dos resultados, a pesquisa se enquadra como aplicada, ou seja, voltada à utilização imediata dos resultados alcançados, no caso em questão, procurando contribuir para a melhor utilização deles.

Os dados e as informações utilizados neste trabalho foram coletados através de entrevistas com dirigentes da usina a partir de roteiros de entrevista semiestruturados; documentos obtidos junto a entidades vinculadas ao setor; documentos fornecidos pela própria usina, além da observação direta realizada pelo pesquisador.

Considerando que o maior volume de informações foi obtido por meio de entrevistas, oportuno ter presente as recomendações e constatações elaboradas por Yin (2001), que enfatiza a necessidade do pesquisador conduzir-se com imparcialidade e flexibilidade na interpretação das respostas e informações obtidas, sob pena de colocar em risco os resultados da pesquisa.

5.2 Caracterização do universo e da unidade objeto da análise: Setor Sucroalcooleiro e Usina Alfa investigada como um estudo de caso

De início cabe mencionar que o pesquisador teve a oportunidade de expor ao Diretor Presidente da Alfa, em reunião ocorrida em janeiro de 2015, a intenção de desenvolver a presente pesquisa, o que contou com sua aprovação.

Na mesma ocasião, o Diretor Presidente disponibilizou material com informações institucionais da Alfa e forneceu dados preliminares que possibilitaram elaborar o histórico da empresa e planejar o desenvolvimento da pesquisa.

O setor sucroalcooleiro é um dos mais importantes e tradicionais segmentos do agronegócio brasileiro, com significativa participação do PIB e com incontestável potencial de crescimento, notadamente pela capacidade de produção de combustível (etanol carburante) e que se constituem em alternativa aos combustíveis fósseis geradores de elevados índices de poluição, bem como de produção de açúcar com baixo custo comparativamente a outros países produtores - Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2007).

Corroborando a importância do setor sucroalcooleiro brasileiro, Assumpção e Ferraz (2015) informam que este setor representa cerca de 8% do PIB agrícola brasileiro e 35% do PIB paulista. Na safra 2014/15, o Brasil processou 633.927 mil/ton de cana e produziu 35.571 mil/ton de açúcar e 28.480 mil/m³ de etanol/total (UNICA, 2016).

A relevância estratégica do setor na geração de divisas e empregos, aliada à reconhecida assimetria existente entre regiões produtoras, no tocante principalmente às condições econômicas e tecnológicas, provocou a intervenção do Estado, cuja regulamentação norteou a evolução e consolidação do setor (VIAN, 2003).

Como pode se verificar na seção que trata do histórico do setor sucroalcooleiro, a intervenção estatal teve início antes mesmo de 1930. A criação do IAA em 1933 e o lançamento do Proálcool em 1975 foram momentos marcantes desse período (LEITE, 2008).

O processo de desregulamentação iniciado com a abertura econômica preconizada na Constituição Federal promulgada em 1988 e intensificada a partir de 1990, no governo Collor, resultou num cenário extremamente desafiador para todas as indústrias do setor, especialmente para as unidades isoladas, assim denominadas aquelas não pertencentes a grupos econômicos ou não integrantes de cooperativas (VIAN, 2003).

A Alfa projeta para a safra 2016/17, uma produção de 350 mil/ton de açúcar; 150 mil/m³ de etanol/total e 150.000 MW de energia elétrica, a partir da moagem de

aproximadamente 4.500.000 toneladas de cana-de-açúcar. Produz aproximadamente 50% (cinquenta por cento) da cana-de-açúcar que consome, utilizando terras próprias e arrendadas, enquanto o restante é fornecido por produtores mediante contrato.

Estruturada como *holding* na modalidade Ltda em decorrência de reformulação organizacional e administrativa e da implementação de processo de profissionalização da gestão, a Alfa emprega permanentemente 1.600 (mil e seiscentos) funcionários, número que chega a, aproximadamente, 3.500 (três mil e quinhentos) nos períodos de plantio e colheita.

O fato de ter vivenciado o longo período de regulamentação estatal e, mais recentemente, desenvolvido estratégias objetivando um posicionamento num mercado desregulamentado, na condição de empresa familiar, torna a empresa Alfa propícia para o estudo de caso proposto,

Para a coleta de informações e dados utilizados na análise, o pesquisador desenvolveu entrevistas com os dirigentes da empresa, a partir de roteiro semiestruturado (Apêndice A), além de obter dados e documentos da própria usina e também de entidades do setor, tarefa facilitada pelo acesso do pesquisador junto aos dirigentes da Alfa em decorrência de trabalho de assessoria que desenvolve para uma associação à qual a empresa pesquisada está filiada.

5.3 Desenvolvimento do Estudo de Caso

O desenvolvimento do presente estudo de caso tem como embasamento os ensinamentos de Berto e Nakano (2000), Yin (2005) e Miguel (2007).

Nos termos de Berto e Nakano (2000, p. 69), esse tipo de pesquisa é caracterizado como: “análise aprofundada de um ou mais objetos (casos), com o uso de múltiplos instrumentos de coleta de dados e interação entre o pesquisador e o objeto de pesquisa”.

Yin (2005, p.32), por sua vez, considera que “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. No caso da presente investigação são avaliados o contexto – setor sucroalcooleiro – e as estratégias adotadas pela empresa Alfa.

Esclarece ainda, Yin (2005), que o Estudo de Caso apresenta uma tendência de tentar explicar as motivações que levaram a organização a tomar determinadas decisões e verificar de que forma foram implementadas e quais foram os resultados gerados.

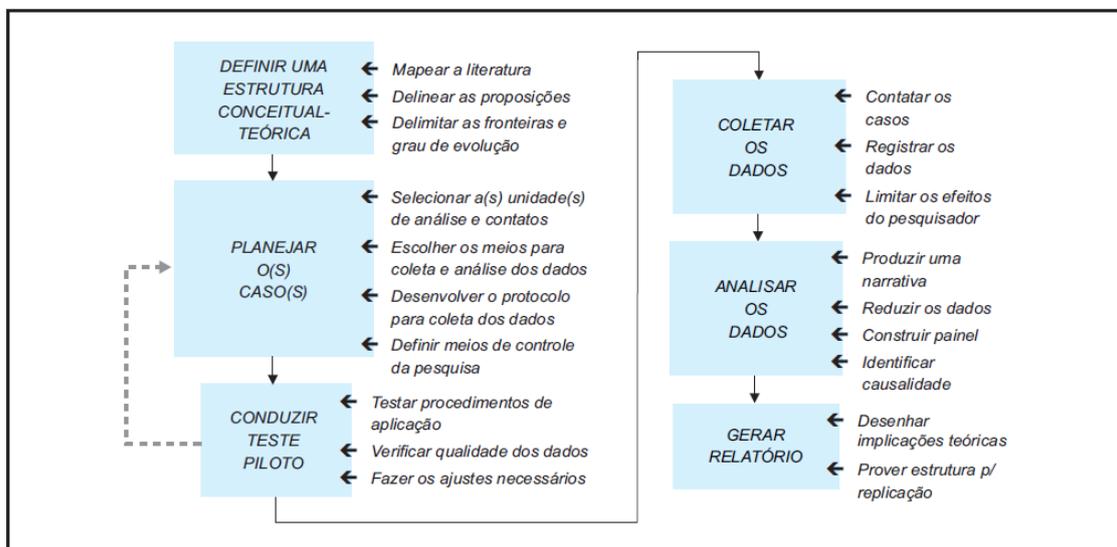
Yin (2005) acrescenta que a definição dos métodos de pesquisa a serem utilizados deve observar três condições relevantes, quais sejam: (a) o tipo de questão de pesquisa proposto; (b) a extensão do controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos; (c) o grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos. Dessa forma o Estudo de Caso é aplicável quando se pretende responder “como” e “por que” determinados fatos ou fenômenos ocorreram.

A presente pesquisa objetiva exatamente identificar e caracterizar as estratégias adotadas pela Alfa em suas articulações com o setor e que a possibilitaram manter-se competitiva, num cenário marcado pela desregulamentação do setor e pelos processos de concentração, centralização e internacionalização do capital.

Portanto, o estudo de caso é o tipo de pesquisa adequado para o desenvolvimento do presente trabalho por reunir todo o ferramental necessário para o levantamento dos dados e informações necessários, bem como para a realização das análises pertinentes. A seleção da usina Alfa como objeto do estudo de caso, foi feita com esta intenção.

A Figura 3 a seguir, refere-se à condução do estudo de caso, segundo Miguel (2007) e apresenta referencial de procedimentos a serem seguidos.

Figura 3 – Condução do Estudo de Caso



Fonte: Miguel (2007, p. 221).

5.4 Objetivos das entrevistas e perfil dos entrevistados

A utilização da entrevista objetivou coletar diretamente de dirigentes da empresa pesquisada, dados, informações e análises que, em conjunto com levantamento de registros

efetuados junto a entidades ligadas ao setor, bem como com a observação direta realizada pelo pesquisador, possibilitassem identificar e caracterizar as estratégias desenvolvidas nas áreas: administrativa; financeira; de produção; tecnológica; de logística e comercial, que contribuíram para que a Alfa permanecesse competitiva, não obstante os desafios resultantes da desregulamentação do setor.

Dessa forma, o pesquisador direcionou o formulário utilizado para estruturar a entrevista no sentido de obter dados relativos a:

- Evolução da produção da usina;
- Evolução do percentual de cana própria em relação ao total de moagem;
- Comparação de custos de produção da cana própria e a fornecida por terceiros;
- Distância dos canaviais em relação à indústria;
- Nível de mecanização da colheita;
- Perfil dos fornecedores de cana da usina, relativamente ao porte das propriedades agrícolas e à produção;
- Capacidade de moagem e de produção, detalhando a capacidade de processamento de cana-de-açúcar; produção atual de açúcar e etanol;
- Diversificação de produtos;
- Subprodutos gerados;
- Atividades eventualmente terceirizadas;
- Eventos que provocaram impactos na gestão da usina pesquisada, no período pós-desregulamentação do setor;
- Impacto do ingresso de capital estrangeiro e dos processos de centralização e concentração do setor e medidas implantadas pela usina a partir da desregulamentação do setor.

5.4.1 Perfil dos entrevistados

Para melhor avaliação das informações resultantes das entrevistas, segue um quadro demonstrativo do perfil dos dirigentes entrevistados.

Quadro 7 – Perfil dos entrevistados

Entre- vistado	Função	Formação acadêmica	Principais atribuições	Tempo de atividade no setor	Tempo de atividade na Alfa
nº 01	Diretor Presidente	Administrador de Empresas	Representar a Alfa em juízo ou fora dele; perante	30 anos	30 anos

			outras sociedades, acionistas e público em geral e assegurar a obtenção dos resultados definidos nos planejamentos institucionais, táticos e operacionais nos termos preconizados na missão da empresa.		
n° 02	Diretor Administrativo – Financeiro	Ciências Contábeis	Propor e coordenar ações voltadas ao contínuo aperfeiçoamento organizacional, abrangendo as políticas e normas concernentes à gestão de pessoas, gestão financeira e contratos administrativos, além de gerir a captação e aplicação dos recursos financeiros.	47 anos	47 anos
n° 03	Diretor Comercial-Industrial	Análise de Sistemas	Propor políticas e ações voltadas ao planejamento comercial e industrial e gerenciar as estratégias de negócio; produtos; marketing e vendas, bem como controlar as atividades de fabricação e avaliar os resultados da produção.	25 anos	25 anos
n° 04	Gerente Industrial	Engenharia Química	Gerenciar a produção industrial, incluindo a logística de movimentação dos produtos na indústria e a supervisão da seleção e tratamento da matéria prima e dos insumos, bem como controlar a qualidade de processos e acompanhado a cadeia produtiva até a expedição final.	35 anos	1 ano

Cabe destacar que o Diretor Administrativo-Financeiro atua na empresa Alfa desde sua fundação, tendo sido admitido como Auxiliar de Escritório e o Diretor Presidente é um dos herdeiros do fundador da empresa. Da mesma forma, o Diretor Comercial-Industrial também é oriundo do quadro de funcionários da usina pesquisada, situação que se mostrou muito adequada aos propósitos da pesquisa, não só por ocuparem posições estratégicas na estrutura organizacional da empresa, como também por fazerem parte da empresa por tempo suficiente para terem vivenciado sua trajetória, antes e depois do processo de desregulamentação do setor.

A maior parte das informações recebeu tratamento qualitativo, havendo, no entanto, tratamento quantitativo, sobretudo para a caracterização da evolução do setor.

5.5 Etapas do desenvolvimento da pesquisa

O presente trabalho foi desenvolvido em quatro grandes etapas: levantamento bibliográfico e documental; levantamento de campo; tratamento dos dados, avaliação das informações enquadrando as ações desenvolvidas pela Alfa, na tipologia de estratégias conceituadas e identificadas no setor, conforme literatura pesquisada.

O levantamento bibliográfico abrangeu livros, artigos, teses, dissertações e publicações especializadas e foi utilizado como suporte teórico e conceitual e também para a caracterização da evolução histórica do setor, notadamente no período pós-desregulamentação; identificação de conceitos e tipos de estratégias organizacionais competitivas e para levantamento de dados e informações, apresentados na forma de quadros, tabelas e figuras. As principais fontes de dados foram documentos de entidades diretamente vinculadas ao setor estudado.

Inicialmente foi desenvolvido um levantamento bibliográfico nos sites de busca utilizando as palavras chave: Setor sucroalcooleiro, Desregulamentação, Competitividade, Estratégias organizacionais e Estratégias competitivas, com direcionamento para artigos publicados em periódicos e anais de congressos.

O levantamento de campo foi centrado na empresa Alfa, abrangendo documentos e observação direta e indireta. A observação direta foi possibilitada pela facilidade de acesso do pesquisador junto aos dirigentes da empresa, e a indireta, por meio de roteiro semiestruturado utilizado para a entrevista. Da mesma forma foram efetuadas coletas de dados disponibilizados por entidades ligadas ao setor sucroalcooleiro. Documentos disponibilizados pela empresa pesquisada, bem como a observação direta e resultados de entrevistas, também foram utilizados na elaboração do histórico da usina.

A etapa de tratamento de dados consistiu na elaboração de quadros, tabelas e gráficos com o objetivo de avaliar o desempenho da Alfa na moagem de cana e na produção de açúcar e etanol no período pesquisado, tendo como parâmetro o mercado (Brasil, Centro-Sul e Estado de São Paulo).

A bibliografia pesquisada permitiu, ainda, retratar o desenvolvimento do setor sucroalcooleiro brasileiro e caracterizar os períodos de regulamentação com forte intervenção

estatal, e o processo de desregulamentação iniciado na década de 1990, bem como conceituar competitividade e as várias estratégias competitivas utilizadas pelo setor.

Na etapa de avaliação de resultados e enquadramento das ações da Alfa na tipologia de estratégias organizacionais competitivas verificadas no setor, foi identificado o rol de estratégias adotadas pela empresa pesquisada, a partir das ações por ela desenvolvidas.

Os dados históricos de processamento de cana-de-açúcar e produção de açúcar e etanol relativos ao Brasil, região Centro-Sul e estado de São Paulo, obtidos junto a entidades ligadas ao setor, especialmente a UNICA, analisados conjuntamente com os dados de moagem e produção levantados na própria usina, possibilitaram aferir seu desempenho no período pesquisado. Seguem as etapas e atividades desenvolvidas.

Quadro 8 – Síntese das etapas de desenvolvimento da pesquisa

Etapas	Atividades
Levantamento bibliográfico e documental	- Pesquisa bibliográfica englobando: histórico do setor; conceitos e tipologia de estratégias organizacionais competitivas e estratégias adotadas pelas empresas do setor sucroenergético no período pós-desregulamentação. - Coleta de dados de produção no Brasil, Centro-Sul e Estado de São Paulo, junto a entidades ligadas ao setor sucroalcooleiro.
Levantamento de campo	- Entrevistas com dirigentes da Alfa. - Coleta de dados de produção da Alfa (moagem e produção de açúcar e etanol) no período pesquisado.
Tratamento quantitativo dos dados	- Elaboração de quadros, tabelas e gráficos.
Avaliação qualitativa de resultados e enquadramento das ações	- Identificação das estratégias adotadas pela Alfa, a partir do enquadramento das ações desenvolvidas pela Alfa na tipologia de estratégias organizacionais competitivas verificadas no setor. - Avaliação dos resultados observados.

A pesquisa de campo, realizada junto à empresa Alfa, além da reunião com os dirigentes da usina ocorrida em novembro/2015, quando foi colhido o consentimento para a realização da pesquisa, consistiu no levantamento de documentos e em 3 (três) reuniões agendadas com os dirigentes da usina, ocasião em que foram realizadas as entrevistas com suporte no roteiro semiestruturado. Nessas ocasiões foram coletados dados e informações que possibilitaram a elaboração dos gráficos, tabelas e quadros que fazem parte deste trabalho e que se referem ao histórico de produção da usina e sua participação nos mercados do Brasil, Centro/Sul e estado de São Paulo.

Da mesma forma, foi possível constatar a análise dos entrevistados sobre o período pós-desregulamentação do setor e os eventos que impactaram a trajetória da Alfa nesse período, bem como ações desenvolvidas pela usina, seu desenvolvimento tecnológico e os resultados obtidos.

5.5.1 Levantamento bibliográfico

Para o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica foram utilizados artigos, dissertações e teses identificados a partir das seguintes palavras-chave: Agroindústria Sucroalcooleira, Competitividade, Desregulamentação e Estratégias Competitivas.

O material reunido permitiu desenvolver o suporte teórico necessário à estruturação do presente trabalho, notadamente a conceituação de competitividade e estratégias organizacionais competitivas, bem como construir um breve histórico do setor sucroalcooleiro, necessário para a devida contextualização da pesquisa.

Da mesma forma, foram catalogadas as novas estratégias organizacionais adotadas pelo setor no período pós-desregulamentação, conforme material pesquisado, permitindo assim, a partir das ações desenvolvidas, identificar as estratégias competitivas utilizadas pela Alfa.

5.5.2 Levantamento de campo (entrevistas e coleta de dados)

As entrevistas foram realizadas em três ocasiões previamente agendadas e ocorreram de forma coletiva, ou seja, com a presença dos quatro entrevistados na sala de reuniões da diretoria da usina, registrando, em média, duração de uma hora e trinta minutos cada.

A participação conjunta de todos os entrevistados foi sugestão do Diretor Presidente, como forma, segundo ponderou, de aproveitar a presença dos executivos e maximizar o tempo, pois os três encontros sucederam reuniões de trabalho da diretoria, previamente agendadas, das quais também participaram todos os entrevistados.

Conforme já alhures mencionado e considerando os objetivos descritos no presente trabalho, as questões suscitadas no formulário semiestruturado buscaram verificar a percepção dos dirigentes relativamente à trajetória da empresa Alfa no contexto do setor sucroalcooleiro brasileiro, bem como as ações desenvolvidas no período mencionado, objetivando, a partir das respostas obtidas, analisadas conjuntamente com dados fornecidos pela própria usina e também colhidos junto a entidades ligadas ao setor, uma avaliação do resultado de tais estratégias. As perguntas formuladas compõem o Apêndice A.

Na primeira entrevista, ocorrida em dezembro/2015, foram formuladas as perguntas previamente elaboradas, as quais se encontram descritas no quadro a seguir e agrupadas considerando o foco de informações almejado:

Quadro 9 – Agrupamento das perguntas que compõem o roteiro de entrevistas

Perguntas	Foco de informações almejado
Perguntas numeradas de 01 a 04	<ul style="list-style-type: none"> -Série histórica de moagem e produção. -Fatores que impactaram as atividades da usina no período pós-desregulamentação. -Posicionamento da Alfa e ações desenvolvidas. - Interpretação dos dirigentes da Alfa em relação ao ingresso de capital estrangeiro no setor.
Perguntas numeradas de 05 a 12	<ul style="list-style-type: none"> -Mecanização da área agrícola. -Capacidade de produção e flexibilidade na definição do direcionamento da matéria prima. -Cana própria e cana de terceiros (custos e regularidade de fornecimento). -Perfil dos fornecedores (distância dos canaviais; área de plantio e produtividade).
Perguntas numeradas de 13 a 18	<ul style="list-style-type: none"> - Política de terceirização. - Evolução tecnológica na área de produção. - Investimentos programados. - Instrumentos de controle de produção e de qualidade. - Parâmetros para avaliação de desempenho.

Em janeiro/2016 foi realizado novo encontro, destinado à apresentação, por parte do pesquisador, da redação produzida a partir das respostas oferecidas às perguntas formuladas durante a entrevista, objetivando a validação do material, ocasião em que os executivos reconheceram a fidelidade das anotações e aprovaram o texto apresentado.

Na parte inicial da terceira entrevista, ocorrida em fevereiro/2016, o pesquisador apresentou aos entrevistados o Quadro 6 (pag.52/53), que contempla as principais estratégias utilizadas no setor sucroalcooleiro no período pós-desregulamentação, conforme pesquisa na literatura que embasou o referencial teórico deste trabalho.

O referido quadro foi utilizado para o enquadramento das ações desenvolvidas pela Alfa, de acordo com a tipologia das estratégias organizacionais competitivas verificadas no setor e por consequência identificar as estratégias adotadas pela usina.

É importante ressaltar que além das entrevistas, o pesquisador teve a oportunidade de visitar as várias áreas e setores da empresa Alfa acompanhado pelo Gerente Industrial e pelo Diretor Comercial-Industrial, incluindo os setores de fabricação e estocagem de açúcar e etanol, cogeração de energia elétrica e setor administrativo.

Dados sobre a evolução da moagem e produção de açúcar e etanol no Brasil, região Centro-Sul e Estado de São Paulo, foram coletados no *site* da UNICA.

5.5.3 Tratamento e apresentação de dados e informações

Os dados coletados em fontes primárias e secundárias 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 do Brasil, região Centro-Sul, Estado de São Paulo e da própria usina pesquisada. A análise e combinação de dados coletados permitiram elaborar tabelas que evidenciaram a evolução da participação da Alfa no total dos mercados referidos.

A diversificação produtiva, o aumento da capacidade de produção, bem como outros dados inerentes à empresa pesquisada, também foram dispostos em quadros, tabelas e gráficos.

Os dados e informações levantados estão apresentados em figuras, quadros e tabelas que fazem parte das seções 6, 7 e 8 deste trabalho.

Os resultados das entrevistas receberam, prioritariamente, tratamento qualitativo e os dados, por meio delas obtidos, foram também reunidos em figuras, quadros e tabelas.

5.5.4 Avaliação de resultados

A avaliação dos resultados consistiu na identificação e confronto das estratégias adotadas pela empresa Alfa em consonância com as estratégias do setor, de acordo com o suporte conceitual.

6 HISTÓRICO DA USINA ALFA E PRINCIPAIS AÇÕES DESENVOLVIDAS NO PERÍODO PÓS-DESREGULAMENTAÇÃO

6.1 Constituição e desenvolvimento da empresa Alfa

Ainda na Itália em 1948, o empreendedor que daria início aos negócios que resultariam no grupo empresarial de que faz parte a usina Alfa, objeto do presente trabalho, graduou-se em agronomia.

Em 1949 embarcou para o Brasil e nesse mesmo ano foi admitido como Administrador Agrícola de uma grande empresa do setor sucroalcooleiro localizada na região de Piracicaba/SP. Em 1955 foi transferido para outra usina do mesmo grupo, localizada na região onde hoje se encontra instalada a Alfa, no cargo de Diretor Presidente, cargo que exerceu até 1965. Nesse ano desligou-se da empresa para se dedicar à administração das fazendas que havia adquirido e nas quais cultivava cana-de-açúcar para fornecimento à usina.

De 1965 a 1973 toda cana produzida nas cinco fazendas de sua propriedade era destinada ao cumprimento dos contratos de fornecimento. Tal situação foi parcialmente modificada a partir de 1973, ano em que o empreendedor adquiriu um pequeno engenho de aguardente, onde passou a moer a cana que excedia a quantidade contratada com a usina. Neste mesmo ano obteve a cidadania brasileira.

A experiência com o pequeno engenho foi positiva e aguçou a visão empreendedora do pioneiro que, em 1977 investiu na construção de um engenho maior, localizado na mesma propriedade agrícola, o que representou um passo definitivo para a edificação da destilaria, o que veio a ocorrer em 1979. Nesse ano foram moídas 156.326 toneladas de cana.

Em 1980, a empresa concretizou a instalação de um gerador e deu início à produção de eletricidade para consumo próprio e, em 1982, objetivando atender exigências do Programa Nacional do Alcool (PROÁLCOOL), a destilaria teve alterados sua razão social e o objeto do negócio. Estruturada na modalidade de Sociedade Limitada (LTDA), incorporou ao seu objeto social a indústria de destilados de álcool anidro, hidratado e subprodutos.

A partir daí, mesmo considerando os percalços verificados na economia do país nos anos 1980, a Alfa iniciou uma trajetória de evolução gradativa e constante, com momentos de maior ou menor crescimento, em decorrência das condições impostas pelo ambiente externo, principalmente relacionado às políticas públicas.

Em 1994 a Alfa formalizou sua adesão ao Programa de Cogeração de Energia a partir da queima do bagaço da cana-de-açúcar e outros materiais e, em 1995 com a instalação de um secador de levedura passou a produzir componentes para ração animal destinados para alimentação do rebanho confinado e também para exportação.

Nova alteração na razão social foi efetuada em 1997 para formalizar a transformação da destilaria em usina e acrescentar ao seu objeto social as atividades de indústria e comércio de açúcar, etanol anidro, etanol hidratado e respectivos subprodutos. Nesse mesmo ano a Alfa iniciou a produção de açúcar.

Logo após, no ano de 2000, ocorreu a fusão dos ramos agrícola e industrial requerendo nova alteração organizacional que resultou na estruturação do modelo de empresa agroindustrial na modalidade limitada, situação que permanece atualmente (2016). Em 2001 a empresa iniciou a comercialização do excedente de energia elétrica.

A partir de 2003 a Alfa passou a desenvolver um conjunto de ações objetivando um salto de qualidade, objetivo que viria a se concretizar inteiramente e cuja filosofia passou integrar a gestão do grupo.

Os programas de qualidade englobando o aperfeiçoamento das áreas agrícola e industrial, bem como do modelo de gestão administrativa, resultaram na obtenção de certificações comprovando o compromisso com a preservação ambiental e com as boas práticas de gestão, conforme descritos no Quadro 13, seção 7.

Ainda em 2007 a empresa deu início à construção, no estado de Goiás, nova fronteira do setor sucroalcooleiro, à segunda unidade canavieira projetando capacidade de moagem de três milhões de toneladas de cana.

6.2 Ações e estratégias desenvolvidas pela Alfa no período pós-desregulamentação

Para a identificação das estratégias adotadas pela Alfa, foram fundamentais os relatos dos entrevistados sobre as ações desenvolvidas pela empresa.

Não menos importante para melhor compreensão da motivação da Alfa para empreender as ações relatadas, foi identificar a interpretação dos entrevistados sobre os desafios representados pelo cenário pós-desregulamentação e os fatores que reputaram mais impactantes para a trajetória do setor e da própria empresa pesquisada.

A partir do suporte teórico essas ações foram analisadas, permitindo seu enquadramento nas tipologias de estratégias competitivas descritas na literatura pesquisada.

6.2.1 Fatores que impactaram a trajetória da Alfa no período pós-desregulamentação

Os entrevistados apontam que a desregulamentação do setor sucroalcooleiro constituiu-se num fato extremamente marcante na trajetória da Alfa, notadamente considerando seu histórico de empresa familiar com um modelo de gestão conservador, desenvolvido e consolidado durante o período intervencionista, especialmente sob a égide do Programa Nacional do Alcool (PROÁLCOOL).

Segundo o Diretor Presidente, com a desaceleração do Proálcool ocorrida a partir de 1986, teve início a fase mais aguda e desafiadora para a Alfa, que passou a vivenciar um mercado caracterizado pela incerteza em relação ao futuro do etanol na matriz energética brasileira, insegurança reforçada pelas medidas implantadas pelo governo e que resultaram na eliminação das barreiras tributárias, com a conseqüente redução da proteção à indústria nacional.

O Diretor Presidente afirmou ainda, que dentre os fatores que a diretoria da Alfa considerou mais impactantes ocorridos no período pós-desregulamentação, destacam-se a extinção do Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA) pelo governo Collor em 1990 e as medidas daí decorrentes, relativas à liberação gradual dos preços e das cotas de produção e de comercialização, cenário que demandou um enorme esforço de adaptação por parte da Alfa, condição que num primeiro momento mostrou-se imprescindível até mesmo para sua própria sobrevivência.

O Diretor Administrativo-Financeiro aduziu que o desafio de manter os níveis de produção e produtividade em patamares anteriormente programados diante de um cenário com profundas mudanças institucionais foi extremamente potencializado por vários fatores, alguns decorrentes do próprio processo de desregulamentação, como o ingresso de capital estrangeiro e o movimento de F&A, que acirrou a disputa pela matéria prima, outros provocados por desequilíbrios de oferta e demanda, como ocorreu quando do desabastecimento de etanol no mercado interno, a super oferta de açúcar nos mercados interno e externo e a descapitalização do setor, agravada pela escassez de crédito.

O Diretor Presidente relata que o ingresso de capital estrangeiro no setor sucroalcooleiro e o forte movimento de F&A a partir do início da década de 1990 foram inicialmente, interpretados pela diretoria da Alfa como uma ameaça ao seu desenvolvimento, especialmente pelo potencial de elevação dos custos da matéria prima em decorrência do previsível aumento pela procura por cana-de-açúcar para processamento, bem como pelo

também esperado aumento da demanda por mão de obra, com a conseqüente pressão no custo de contratação.

Complementa esclarecendo que a necessidade de se adaptar rapidamente a um mercado desregulamentado que se anunciava extremamente competitivo com a crescente centralização provocada pela internacionalização do capital e pelas operações de F&A, num momento em que os preços do açúcar e do etanol encontravam-se comprimidos pelo desequilíbrio entre oferta e demanda, representou enorme impacto na condução da empresa.

6.2.2 Atualização tecnológica, expansão da produção de açúcar e etanol e geração de energia elétrica

Em 1979, ainda como destilaria, a Alfa processou 156.326 toneladas de cana-de-açúcar. A partir de então, conforme demonstra o quadro de evolução tecnológica, adotou uma estratégia de crescimento contínuo de sua capacidade de moagem e produção, incluindo a diversificação de produtos.

Em 1983 a usina incorporou duas moendas de 36 e 48 polegadas, elevando a capacidade de moagem para 1.000.000 ton/ano, situação que foi alterada em 1984, com a substituição da moenda de 36 por outra de 48 polegadas, o que permitiu dobrar a capacidade de moagem para 2.000.000 ton/ano.

No período de 1985 a 1994 novos investimentos foram realizados, como a instalação do setor de tratamento de caldo e nova substituição de moendas, desta vez substituindo as moendas existentes por duas novas de 78 polegadas, resultando na capacidade de moagem de 3.000 mil/ton/ano, com mais eficiência no processo de produção.

Em 1995 Alfa investiu na alteração da tecnologia de fermentação, introduzindo o processo de fermentação contínua, em substituição ao tipo de fermentação por batelada, o que permitiu potencializar a produção de etanol a partir da mesma quantidade de tanques para fermentação (dornas).

Nesse mesmo ano, além da instalação de nova fábrica de levedura com capacidade de produzir 1.200 ton/ano, foi instalado o quarto aparelho de destilação elevando a capacidade de produção de álcool para 120 m³/dia.

A fábrica de açúcar foi instalada em 1997, inicialmente para produção de 10.000 scs/dia dos tipos VHP e Cristal e em 1998 foi ampliada elevando sua capacidade para 15.000 scs/dia. Segundo o Gerente Industrial, até a safra 1996/97 a Alfa produzia somente etanol e o açúcar passou a ser produzido a partir da safra seguinte. Na ocasião foi realizada uma

reestruturação nos sistemas de controle de produção com a informatização de vários processos, o que permitiu um 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 de açúcar e etanol, preferencialmente numa área com níveis reduzidos de concorrência pela matéria prima em comparação com a região do estado de São Paulo onde se encontra instalada, 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 por ano safra.

Segundo o Diretor Administrativo-Financeiro, a crise de liquidez e o alto nível de endividamento afetaram de maneira contundente algumas usinas instaladas na microrregião 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 já instalada.

Dessa forma, tendo como horizonte um cenário de adaptação a um mercado com a participação crescente de grupos internacionais e do incremento das operações de F&A, com a agravante de acumular, como um grande número de empresas nacionais do setor, um importante grau de exaurimento da capacidade financeira decorrente do longo período de crise, a Alfa decidiu direcionar os recursos disponíveis para investimentos com retorno a curto prazo.

Assim, ainda segundo o mencionado Diretor, foram priorizados, a partir do ano 2000, investimentos na mecanização agrícola com ampliação da quantidade de colhedeiras; transbordos; equipamentos para plantio de cana; caminhões e carretas para transporte. Foram mantidos ainda os investimentos que possibilitaram a ampliação da capacidade de produção do etanol e aumento da produtividade na extração do caldo.

O Diretor Comercial- Industrial acrescentou que a cogeração de energia elétrica, a partir da queima do bagaço de cana, teve início na safra 2001/02, processo que foi impulsionado a partir da safra 2007/08.

Em 2003 a Alfa investiu na instalação da tecnologia de produção de etanol anidro a partir de monoetileno glicol, em substituição ao benzeno, objetivando adequação à nova

legislação. Ao mesmo tempo introduziu nova tecnologia no processo, elevando para 600 m³/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.

Ainda em 2008 a Alfa ampliou a capacidade de estocagem de açúcar para 90.000 ton. e de etanol para 60.000 m³, o que equivale ao potencial de estocagem de 25% (vinte e cinco por cento) e 40% (quarenta por cento), respectivamente, em relação à produção planejada para a safra 2016/17.

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 na aquisição de 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 Alfa direcionou investimentos para ampliar a disponibilidade de água para atender o aumento da produção, com a perfuração de um poço profundo com capacidade de fornecimento de 300 m³/h e instalação de tecnologia para propiciar melhor reaproveitamento.

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

Na avaliação do Gerente Industrial, a preocupação com a atualização tecnológica tem se constituído numa característica da gestão da Alfa e que a partir da desregulamentação do setor essa preocupação ficou ainda mais acentuada pelo entendimento da diretoria de que a atuação nesse novo cenário passaria a exigir maior eficiência e competitividade.

A empresa tem mantido historicamente o direcionamento de recursos para a manutenção e atualização tecnológica, procurando a adequação desses recursos na

medida do possível, mesmo em momentos de crise do setor (GERENTE INDUSTRIAL, DEZEMBRO/2015).

O Quadro 10 a seguir demonstra os principais investimentos na atualização tecnológica da área agrícola e industrial da Alfa, por ordem cronológica:

Quadro 10 – Principais investimentos da Alfa na atualização tecnológica: aumento da capacidade de produção, produtividade e diversificação produtiva (1983/2016)

Períodos	Tecnologia	Resultados
1983	- 2 (duas) moendas, de 36” e 48”	- Capacidade de moagem: 1.000.000 ton/cana/ano
1984	- Substituição da moenda de 36” por outra de 48”, passando a funcionar com 2 (duas) moendas de 48” cada.	- Capacidade de moagem: 2.000.000 ton/cana/ano
1987	- Instalação do setor de tratamento de caldo	- Aumento da eficiência na produção de álcool
1994	- Substituição das moendas de 48” por 2 (duas) novas moendas de 78” cada uma.	- Capacidade de moagem: 3.000.000 ton/cana/ano
1995	- Alteração do tipo de fermentação por bateladas, por fermentação contínua.	- Maior produção de etanol com a mesma quantidade de dornas (tanques para fermentação).
	- Instalação do quarto aparelho (torre) de destilação para álcool anidro.	- Capacidade de produção: 120 m ³ /dia
	- Instalação de nova fábrica de levedura	- Capacidade de produção: 1.200 ton/ano
1997	- Instalação da fábrica de açúcar.	- Capacidade de produção: 10.000 scs/dia – Açúcar VHP e Cristal
1998	- Ampliação da fábrica de açúcar.	- Capacidade de produção: 15.000 scs/dia – Açúcar VHP e Cristal
2001	- Início da venda de energia elétrica excedente, produzida a partir da queima do bagaço de cana	- Comercialização de 2 MWH
2003	- Instalação de novo aparelho para produção de álcool anidro através de monoetileno glicol (sistema extrativo).	- Capacidade de produção: 600 m ³ /dia. - Atendimento à obrigatoriedade de substituição do benzeno.
2004	- Instalação da refinaria para fabricação do açúcar refinado granulado	- Capacidade de produção: 7.500 scs/dia
	- Ampliação da caldeira n° 01, com capacidade de 70 ton, para 120 ton de vapor/h..	- Suprida a demanda decorrente do aumento de produção.
2005	- Ampliação da caldeira n° 03, com capacidade de 66 ton, para 100 ton de vapor/h.	- Suprida a demanda decorrente do aumento de produção.
2006	- Ampliação da caldeira n° 02, de 70 ton/vapor/hora, para 120 ton/vapor/hora.	- Suprida a demanda decorrente do aumento de produção.
2007	- Instalação de novo modelo de fermentador com 5 dornas de 1.500.000 litros cada.	- Atendimento da crescente produção e melhoria na eficiência do processo.
	- Instalação de novo sistema de resfriamento de água.	- Atendimento da crescente produção e melhoria na eficiência do processo.
	- Instalação de estação de tratamento de efluentes.	- Melhoria na eficiência da produção de etanol.
2008	- Instalação de mais duas dornas de 1.500.000 litros.	- Melhoria na eficiência da produção de etanol.
	- Instalação da 4ª caldeira com capacidade de 200 ton/vapor/hora com pressão de 67 kg.	- Aumento na capacidade de cogeração de energia elétrica.

	- Instalação de sistema de tratamento de água por desmineralização.	- Aumento na capacidade de reutilização da água (210 m ³ /h) e melhoria na eficiência do processo produtivo.
	- Ampliação da planta destinada à produção de açúcar refinado granulado.	- 15.000 scs/dia
2010	- Ampliação do sistema de evaporação com a instalação de mais duas caixas de 5.000 m ³ cada.	- Aumento da capacidade de tratamento do caldo para a produção de açúcar.
	- Aquisição e montagem de dois ternos de moenda de 90 polegadas em substituição aos 1º e 2º ternos.	- Atendimento do aumento da moagem e melhoria na eficiência do processo.
2011	- Aquisição e instalação de mais um terno de 90 polegadas, em substituição ao 6º terno.	- Atendimento do aumento da moagem e melhoria na eficiência do processo.
2012	- Aquisição e instalação de mais um terno de 90 polegadas, em substituição ao 5º terno.	- Atendimento do aumento da moagem e melhoria na eficiência do processo.
	- Edificação de nova Casa de Força, com instalação de gerador, ampliando a capacidade de geração.	- Ampliação da capacidade de geração de energia elétrica para 25 MWH
2013	- Início do processo de queima de palha de cana para geração de energia elétrica.	- Aumento na cogeração em razão dos preços atrativos no mercado de energia.
2015	- Instalação de torre de resfriamento para condensação vegetal objetivando economia de água através do processo de reaproveitamento.	- Atendimento ao aumento de produção com o melhor reaproveitamento da água utilizada no processo produtivo.
	- Instalação de triturador de palha de cana para geração de energia elétrica.	- Aumento da cogeração em razão dos preços atrativos no mercado de energia.
	- Perfuração de um poço profundo com capacidade de fornecimento de 300m ³ de água/hora, para utilização no processo de produção.	- Atendimento ao aumento de produção com o melhor reaproveitamento da água utilizada no processo produtivo
2016	- Ampliação de 20% da capacidade de produção de etanol/total.	- Melhor aproveitamento do potencial instalado para a fabricação do etanol/total.

Em decorrência dos constantes investimentos na atualização tecnológica da indústria e na modernização do setor agrícola, inclusive com a ampliação da contratação de fornecimento de matéria prima, a capacidade de moagem atual da usina Alfa (safra 2016/17) de 4.500.000 ton de cana ano/safra², com potencial de direcionamento de até 65% (sessenta e cinco por cento) da matéria prima para a produção de etanol e de até 60% (sessenta por cento) para a produção de açúcar.

Segundo os entrevistados a Alfa manteve durante o período retratado no quadro acima, a estratégia de utilizar todo o potencial de produção instalado e ao mesmo tempo reduzir os custos de produção e aumentar a produtividade, o que levou a empresa a investir em cana-de-açúcar de fornecedores, pois os cálculos demonstraram que em cenário de mercado de preços

² Na safra 1997/98, início do período analisado, a capacidade de moagem era de 1.403.000ton.

baixos com importante redução da margem de retorno, como predominantemente verificado no período pesquisado, o custo inicial da matéria prima adquirida de terceiros era menor que o da produção própria, em decorrência da metodologia de remuneração dos fornecedores estabelecida pelo Conselho dos Produtores de Cana-de-Açúcar, Açúcar e Álcool do Estado de S. Paulo (CONSECANA).

Pedroso Júnior (2008) analisou os arranjos institucionais de produção do setor sucroalcooleiro e identificou, basicamente, duas estruturas de suprimento: cana própria e cana de terceiros. Segundo o autor, a cana própria abrange a totalidade de matéria prima cultivada pela usina em terras próprias, arrendadas, de parceiros ou de acionistas, enquanto a matéria prima obtida por meio de contratos ou no mercado *spot* (à vista) enquadra-se como cana de terceiros.

Ainda, segundo Pedroso Júnior (2008), a operacionalização do suprimento ocorre nas seguintes modalidades: a) à vista (aquisição de cana-de-açúcar por meio de compra à vista por parte da usina); b) fornecimento sem corte, carregamento e transporte (contrato que garante a entrega de cana por parte do fornecedor, com garantia de compra por parte da usina em data futura); c) fornecimento com corte, carregamento e transporte (contrato semelhante ao descrito na letra “b”, com a diferença de que estão incluídos os custos do corte, do carregamento e do transporte da cana até à usina); d) parceria agrícola (espécie de contrato agrário que vincula os fornecedores e a empresa processadora preservando a liberdade da usina participar da produção agrícola de uma área específica); e) arrendamento (contrato que permite o cultivo da cana numa determinada área), e e) produção em área própria (quando a usina desenvolve todo o cultivo e a colheita em área de sua propriedade, internalizando a produção de seu insumo).

Os números coletados junto à usina pesquisada confirmam o direcionamento para contratação da matéria prima de terceiros durante grande parte do período mencionado. Observa-se que tendo como base o período transcorrido entre as safras 2004/05 e 2015/16, houve um aumento de 13% (treze por cento) da cana de terceiros em relação à cana própria.

Tabela 1 – Cana-de-açúcar: produção própria e de terceiros

Ano safra	% de cana própria	% de cana de terceiros
2004/05	68	32
2009/10	63	37
2015/16	55	45

Entretanto, considerando que a previsão da diretoria da Alfa relativamente ao mercado futuro de etanol e açúcar é de crescente melhoria da relação entre oferta e demanda e, por consequência, dos preços das *commodities* tanto no mercado interno quanto no externo, seu planejamento inclui o aumento da participação da cana própria no total processado, o que deve resultar numa gradativa reversão do quadro apresentado, por entenderem, conforme relato do Diretor Administrativo-Financeiro, que ao contrário do que ocorre em momentos de preços baixos, a recuperação dos preços com melhor margem de retorno torna mais rentável a cana própria do que a de terceiros, pelos motivos já expostos alhures.

Atualmente a nossa estratégia é aumentar a participação de cana própria, pois acreditamos que o mercado futuro deve melhorar. Nesse cenário, quanto mais cana própria a Usina tiver será melhor em razão da metodologia de remuneração do Consecana (DIRETOR ADMINISTRATIVO FINANCEIRO, DEZEMBRO/2015).

O Diretor Comercial-Industrial observou que o histórico de aproximadamente quatro décadas de atuação no mercado de fabricação de açúcar e etanol e açúcar na mesma localidade, adotando uma política de relacionamento com fornecedores baseada no compromisso com o rigoroso cumprimento dos contratos e na valorização da continuidade das parcerias, tem permitido à Alfa manter um quadro de fornecedores de cana-de-açúcar estável e com possibilidades de agregar novos produtores para atender os aumentos de produção programados.

Esta estabilidade nas relações contratuais, reforçada pelo perfil dos fornecedores da Alfa relativamente à área de plantio e distância das propriedades agrícolas em relação à indústria colaborou, segundo o referido Diretor, para justificar a melhor relação custo/benefício se comparada à cana própria, vez que permite um planejamento das atividades de plantio e colheita com alto grau de segurança.

Seguem tabelas e gráficos demonstrativos do perfil dos fornecedores da Alfa, relativamente às áreas plantadas, distância das propriedades agrícolas e volume de cana produzida.

Tabela 2 – Distribuição das áreas de cultivo da cana-de-açúcar (própria e de terceiros): Safra 2015/16

Áreas em hectares	Propriedades agrícolas		Área por faixa		Produção	
	nº	% do total	ha	%	toneladas	%
01a10	749	35,23	4.783,22	8,30	406.000	9,02
11a20	620	29,16	8.895,83	15,44	738.000	16,40
21a30	290	13,64	7.106,74	12,33	575.000	12,78
31a40	153	7,20	5.349,00	9,28	426.000	9,47
41a50	70	3,29	3.080,80	5,35	240.000	5,33
Acima de 50	244	11,48	28.404,67	49,30	2.115.000	47,00
Total	2.126	100,00	57.620,26	100,00	4.500.000	100,00

Figura 4 – Distribuição das áreas de cultivo da cana-de-açúcar (própria e de terceiros): Safra 2015/16

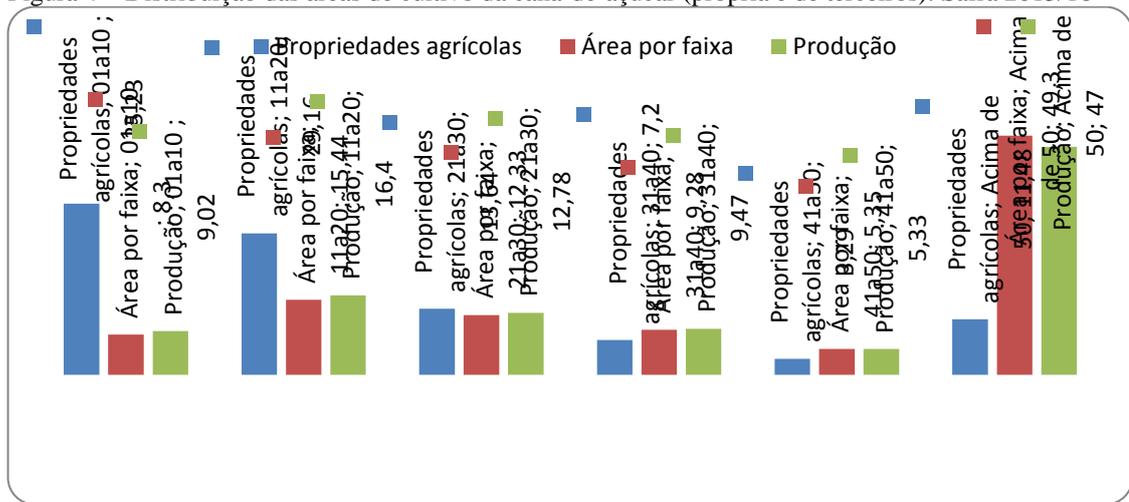
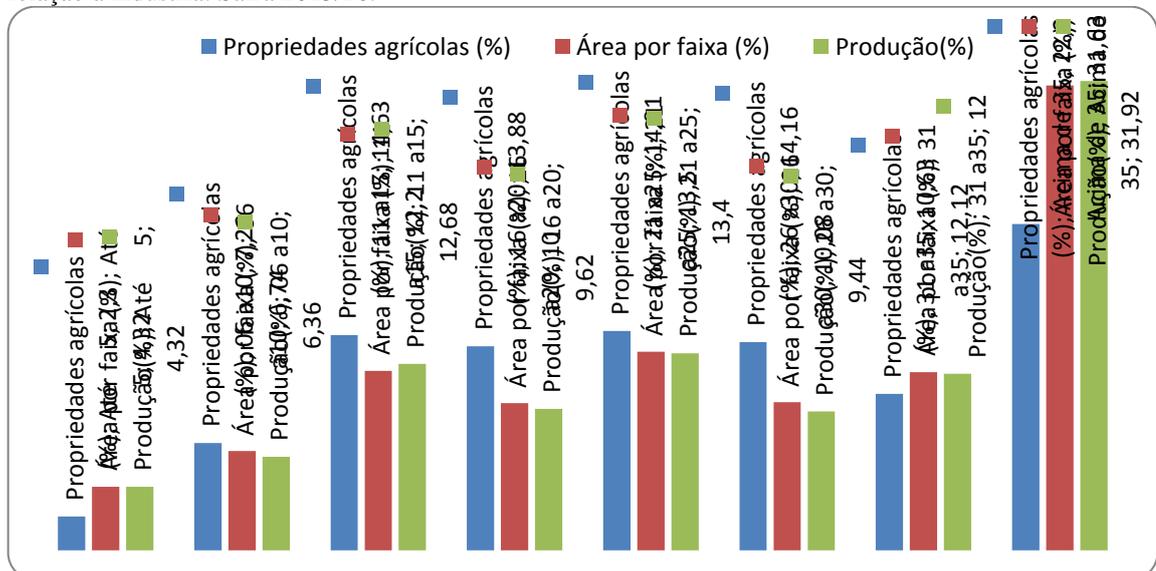


Tabela 3 – Perfil das áreas de cultivo da cana-de-açúcar (própria e de terceiros) considerando a distância em relação à indústria: Safra 2015/16.

Distância (km)	Propriedades agrícolas		Área por faixa		Produção	
	Nº	%	ha	%	Toneladas	%
Até 5	49	2,30	2.490,21	4,32	206.000	4,32
06 a10	155	7,29	3.536,09	6,74	286.400	6,36
11 a15	311	14,63	7.032,43	12,20	570.600	12,68
16 a20	295	13,88	5.761,14	10,00	433.000	9,62
21 a25	317	14,91	7.778,35	13,50	603.000	13,40
26 a30	301	14,16	5.810,33	10,08	425.000	9,44
31 a35	226	10,63	6.984,32	12,12	540.000	12,00
Acima de 35	472	22,20	18.227,39	31,63	1.436.000	31,92
TOTAL	2126	100,00	57.620,26	100,00	4.500.000	100,00

Figura 5 – Perfil das áreas de cultivo da cana-de-açúcar (própria e de terceiros) considerando a distância em relação à indústria: Safra 2015/16.



Observa-se que 64,39% das propriedades têm área de até 20 hectares e representam 23,74% da área plantada e 15,42% da cana produzida. Este perfil possibilita um interessante grau de segurança no fornecimento da matéria prima, vez que as consequências negativas de eventuais rompimentos de contratos são minimizadas pelo elevado grau de pulverização de fornecedores, cuja somatória de produção é muito significativa para a usina.

Relativamente à distância das propriedades agrícolas, os dados apontam que 38,10% delas estão situadas num raio de até 20 km em relação à indústria e são responsáveis por 33,28% da cana fornecida para a usina. Trata-se, da mesma forma, de um dado positivo considerando o impacto da distância dos canaviais no custo de produção.

Ainda analisando a importante participação das pequenas propriedades no fornecimento de matéria prima para a Alfa, importa destacar a ponderação feita pelo Diretor Comercial-Industrial, ressaltando que não obstante as vantagens apontadas, emergem também alguns aspectos negativos relacionados com a necessidade de mobilização dos equipamentos e das frentes de trabalho de plantio e colheita para grande quantidade de propriedades.

Entretanto, o mesmo Diretor assevera que os aspectos positivos apontados prevalecem sobre os negativos e acrescenta que a região onde está concentrada a maioria das pequenas propriedades possui um solo com alta fertilidade resultando, portanto, numa excelente produtividade.

Na safra 2015/16, encerrada em março/16, a Alfa registrou os seguintes números de produção: processamento de 4.002.000 ton de cana-de-açúcar e produção de 276.000 ton de açúcar, 137.000 m³ de etanol e 145.298 MW de energia elétrica. Registre-se ainda, que em decorrência do processo de produção foram gerados subprodutos consistentes de levedura; bagaço hidrolizado; vinhaça e torta de filtro.

Segundo o Diretor Comercial-Industrial, em 2010 a Alfa interrompeu a fabricação de açúcar refinado numa estratégia de potencializar a capacidade de produção dos equipamentos instalados na refinaria, direcionando-os para a ampliação da fabricação de açúcar VHP³ e cristal, considerando que a equivalência de preços entre estes tipos de açúcar e o etanol indicava uma vantagem de 25% (vinte e cinco por cento) a favor da fabricação do açúcar.

Da mesma forma, uma reavaliação do retorno proporcionado, passando por criteriosa análise de custos em todas as fases, levou a Alfa a desativar o confinamento de gado a partir de 2015 e concentrar os recursos na produção de açúcar e etanol.

³ Do inglês “Very High Polarization” (polarização muito alta), este açúcar é utilizado como matéria prima para a produção de açúcar refinado ou em outros processos de industrialização, a fim de transformá-lo em diferentes tipos de açúcar para o consumo.

Ressaltou ainda, o referido Diretor, que o aproveitamento e a reorganização dos equipamentos anteriormente destinados à fabricação do açúcar refinado, viabilizaram a ampliação da produção de açúcar com a obtenção da vantagem da equivalência de preços em relação ao etanol, sem a necessidade de alto investimento por parte da Alfa.

A tabela a seguir, elaborada a partir de informações dos entrevistados, demonstra a capacidade máxima de produção diária da Alfa, direcionada especificamente para cada tipo de produto e a quantidade de matéria prima necessária. Segundo informou o Gerente Industrial, a capacidade máxima de processamento de cana-de-açúcar da Alfa é de 23.000 ton/dia, significando que não é possível explorar a capacidade máxima de produção de todos os tipos de produtos simultaneamente, fazendo-se necessário o planejamento da produção para o direcionamento da matéria prima.

Tabela 4 - Potencial de produção de cada tipo de produto na Alfa (Safra 2016/17)

Produtos	Potencial instalado de produção	Quantidade de cana processada necessária
Álcool hidratado	750 m3/dia	8.000 ton/dia
Álcool anidro	600 m3/dia	6.600 ton/dia
Álcool industrial	150 m3/dia	1.500 ton/dia
Açúcar VHP	2.000 ton/dia	15.000 ton/dia
Açúcar cristal	2.000 ton/dia	15.000 ton/dia

Ainda segundo informações do Gerente Industrial, a Alfa tem capacidade instalada para produzir 30 MWH de energia elétrica a partir da queima de 1.400 toneladas de bagaço de cana-de-açúcar por dia.

Do processo de produção desenvolvido pela Alfa e que contempla os produtos mencionados, são gerados subprodutos, cuja comercialização ou reaproveitamento na área agrícola resulta em incremento direto do faturamento ou em economia de insumos, como se pode extrair do Quadro 11.

Quadro 11 - Subprodutos comercializados e reaproveitados como insumos

Subprodutos	Comercializados	Reaproveitados como insumos
	- Levedura - Bagaço de cana hidrolizado para alimentação de bovinos	- Vinhaça para adubo - Torta de filtro para adubo

O Diretor Presidente ponderou que não obstante a expectativa inicialmente negativa em relação ao movimento de internacionalização do capital, agravada pela necessidade de

adaptação ao novo modelo institucional pós-desregulamentação e pela ausência de uma política pública definidora de parâmetros seguros para o setor, a decisão da diretoria da Alfa, após criteriosa análise dos seus pontos fortes e também de suas fragilidades, foi no sentido de desenvolver ações que possibilitassem seu fortalecimento e até mesmo a ampliação de sua participação no mercado.

Dessa forma, segundo o Diretor Presidente, houve uma reavaliação das expectativas em relação aos efeitos esperados do movimento de internacionalização do capital e das operações de F&A e a diretoria da Alfa passou a vislumbrar uma oportunidade de obter uma valorização dos ativos da empresa, desde que lograssem explorar plenamente a capacidade de produção instalada, com ganhos de produtividade.

Entretanto, num segundo momento, passamos a perceber que o movimento de entrada de investimentos poderia constituir-se numa oportunidade de valorização dos ativos das empresas melhor estruturadas. A partir daí, realizamos uma análise dos pontos fortes e também das fragilidades de nossa empresa e decidimos que tínhamos condições de nos fortalecer ainda mais e aumentar nossa competitividade no mercado (DIRETOR PRESIDENTE, DEZEMBRO/2015).

6.2.3 Modernização da estrutura organizacional e do modelo de gestão

A estrutura organizacional e o modelo de gestão da Alfa passaram por um processo de modernização que, segundo o Diretor Administrativo-Financeiro, constituiu-se, juntamente com os investimentos na indústria e na área agrícola, num fator importante para a adaptação às exigências do novo cenário surgido no período pós-desregulamentação do setor, especialmente em relação à elevação dos níveis de eficácia e eficiência da organização.

Informou, o referido Diretor que, com o auxílio de uma consultoria especializada, foi efetuada a profissionalização da gestão e a adoção de um novo desenho organizacional e que a nova configuração permitiu uma divisão mais racional do trabalho, resultando em aperfeiçoamento dos critérios utilizados para a delegação de autoridade e, conseqüentemente, para a aferição de responsabilidade.

Concluiu que a mencionada reestruturação permitiu um melhor direcionamento dos programas de capacitação e aperfeiçoamento dos funcionários, tendo em conta a revisão efetuada em suas atribuições.

O Diretor Presidente acrescentou ainda, que a profissionalização da gestão e a instalação do Conselho de Família, contribuíram de forma significativa para o

equacionamento de conflitos entre componentes do quadro social da empresa, propiciando um espaço de participação produtivo.

6.2.3.1 Espaços e mecanismos de participação no processo decisório da Alfa

O Diretor Administrativo-Financeiro aduziu que a nova configuração organizacional acrescida da profissionalização e de novos métodos de gestão, permitiu a ampliação da participação dos funcionários no processo decisório, gerando resultados concretos na melhoria da produção e da produtividade, bem como reflexos positivos no clima motivacional da empresa.

Para isso, segundo o referido Diretor, foram institucionalizados espaços para deliberação e decisões colegiadas no formato de comitês, de acordo com a definição do âmbito de atuação, conforme demonstrado no quadro a seguir.

Quadro 12 - Comitês componentes da estrutura organizacional da Alfa

Comitês	Participantes	Atribuições
Gestão Financeira	Diretores; Assessor e Gerente Financeiro	Subsidiar a Diretoria Financeira-Administrativa nas questões relevantes e que necessitem de um estudo e/ou detalhamento adicional e acompanhar o gerenciamento do fluxo de caixa da empresa.
Gestão Comercial	Diretores; Assessor Comercial; Gerente Comercial e Supervisor Comercial	Definir e monitorar a estratégia comercial para o ano safra, relativamente aos produtos da usina e subsidiar a Diretoria na prospecção de negócios.
Orçamento	Diretores; Assessor Comercial; Assessor Financeiro; Gerente Industrial; Gerente Comercial; Gerente Financeiro e Supervisores de Orçamento e Planejamento.	Subsidiar a Diretoria na elaboração do orçamento anual e acompanhar sua execução.
Gestão de Investimentos	Diretores; Assessor Financeiro; Assessor Industrial; Supervisor de Orçamento e Planejamento e Gerentes	Analisar, debater e emitir parecer sobre os resultados obtidos com os investimentos realizados pela empresa e estudar as oportunidades de investimentos na expansão da produção; melhoria de produtividade e qualidade dos produtos, bem como na participação em novos negócios.
Inovação	Diretor Comercial e Industrial; Assessor; Supervisor de Qualidade; Gestor Ambiental e Gestor de Projetos	Sugestões para modernização de produtos e aumento da produtividade

Observa-se claramente, pelas competências atribuídas aos comitês, que seus componentes exercem uma atuação abrangente e decisiva relativamente à formulação de

políticas, adoção de estratégias e implantação e avaliação das ações, o que corrobora a constatação sobre o reflexo desse modelo de gestão no clima motivacional da empresa, conforme destacado alhures pelo Diretor Administrativo-Financeiro.

Neste ponto deve-se consignar, por oportuno, que a disponibilização de mecanismos de participação de funcionários no processo decisório e na definição de políticas organizacionais não foi expressamente catalogada como estratégia competitiva pelos autores pesquisados no presente trabalho, não obstante os resultados positivos de sua aplicação na empresa Alfa, o que enseja a sugestão de pesquisa específica sobre o tema.

6.2.4 Adesão a grupo de comercialização

Os grupos de comercialização de açúcar e etanol surgiram como estratégia de enfrentamento das enormes dificuldades geradas pela necessidade de adaptação ao novo modelo de mercado proposto pelo processo de desregulamentação do setor, notadamente no que concerne à comercialização do etanol e açúcar num cenário caracterizado por um forte desequilíbrio entre oferta e demanda, contrapondo, de um lado, centenas de usinas necessitando vender e, de outro, de cinco grandes distribuidoras, resultando num forte movimento de depreciação dos preços.

Foi com o objetivo, portanto, de ampliar o poder de barganha e reverter, mesmo que parcialmente, a situação gravosa que se apresentava que a Alfa optou por comercializar parte de sua produção em conjunto com outras usinas.

6.2.5 Redução de custos

A partir de 2013 a Alfa reformulou a metodologia que vinha sendo utilizada para a elaboração do orçamento para cada ano/safra, objetivando a redução de custos nas áreas agrícola, industrial e administrativa.

Segundo o Diretor Administrativo-Financeiro, foram implantados novos métodos de trabalho priorizando a qualidade das ferramentas de controle e acompanhamento das atividades em todas as áreas da empresa.

6.3 Conjunto de ações objetivando melhoria de qualidade e certificação ambiental e social

Neste ponto importa observar que objetivando preservar o sigilo quanto à identificação da empresa pesquisada, conforme compromisso assumido pelo pesquisador, não foram apontadas diretamente as classificações obtidas pela Alfa nos diversos *rankings*, cujo resumo consta do Quadro 13 (p. 90/91), e sim indicados os intervalos que contemplam suas classificações.

Segundo informou o Diretor Presidente, em 2003 teve início um conjunto de ações objetivando um salto de qualidade, objetivo que viria a se concretizar inteiramente e cuja filosofia passou integrar a gestão do grupo. O processo teve início com a implantação dos Programas 5S e Boas Práticas de Fabricação – BPF.

Relatou o referido Diretor que em decorrência desse processo, em 2004, ano em que teve início a fabricação de açúcar refinado granulado com a implantação da refinaria, a usina Alfa obteve a certificação NBR ISO 9001:2000 concedida pela Fundação Alberto Vanzolini e logo em seguida, em 2006, ficou posicionada entre as empresas que figuraram no intervalo entre a 900ª e 950ª na classificação no ranking do “Valor 1000”, do jornal Valor Econômico, ou seja, passou a figurar entre as mil maiores empresas brasileiras, bem como se posicionou entre as empresas que figuraram entre o 1º e 20º lugares na classificação final do setor sucroalcooleiro, classificação esta baseada em oito critérios: crescimento sustentável; receita líquida; rentabilidade; margem de atividade; liquidez corrente; geração de valor; cobertura de dívidas e giro do ativo.

Acrescentou que em 2007 a empresa de logística pertencente ao grupo foi agraciada com o prêmio do projeto Economizar, projeto este fruto de parceria entre a Petrobrás, a Coordenação Nacional de Transportes (CNT) e o Instituto de Desenvolvimento em Assistência Técnica e Qualidade em Transporte (IDAQ), consistente de testes de opacímetro, que medem a racionalização do uso de combustíveis e a emissão de fumaça dos veículos.

O relato do Diretor Presidente, que permitiu descrever as ações descritas neste espaço, é corroborado pelo livro que registra a trajetória do fundador da Alfa e da própria empresa, editado em 2012 por iniciativa da família. Importa salientar que o referido livro não é mencionado nas referências bibliográficas em razão do compromisso de preservação de sigilo quanto à empresa pesquisada.

A Alfa preencheu todos os requisitos necessários para aderir ao Protocolo Agroambiental avalizado pelas secretarias estaduais do Meio Ambiente e da Agricultura e pela União da Indústria de Cana-de-Açúcar (UNICA), processo que se concretizou em 2009.

O respeito pelo meio ambiente e a preocupação com a preservação dos recursos naturais rendeu também à usina pesquisada, o Selo de qualidade do Programa de Qualidade de Análise do Solo do Instituto Agrônomo de Campinas (IAC). A Alfa participa ainda do Programa Cana Limpa, do Senar, consistente em iniciativas que visam instruir trabalhadores rurais sobre as melhores formas de manejo e segurança no cultivo da cana.

Ainda em 2009 foi implantado o Projeto de Adequação Ambiental⁴ em todas as propriedades rurais, próprias ou arrendadas. Nesse mesmo ano a Alfa figurou entre as empresas posicionadas no intervalo entre o 300º e 350º lugares no *ranking* da revista Exame relativo ao melhor resultado líquido ajustado.

O aperfeiçoamento das práticas de gestão e a vitalidade da usina e das outras empresas do grupo, mesmo durante os períodos de crise pelos quais passou o setor sucroalcooleiro, são fatores confirmados pelas classificações publicadas por órgãos de idoneidade e qualidade técnica reconhecidos pelo mercado.

Assim, em 2010 a Alfa volta a figurar entre as 400 maiores empresas do agronegócio, novamente posicionada no intervalo entre o 300º e 350º lugares no *ranking* das Maiores e Melhores da revista Exame. Nesse mesmo ano, objetivando uma adequação às condições do mercado, interrompeu a fabricação do açúcar refinado granulado, concentrando sua força produtiva na fabricação dos tipos VHP e cristal.

Extrapolando o âmbito nacional fez jus, ainda em 2010, ao certificado Greenergy Bioethanol Sustainability Programme, emitido pela Greenergy International Ltd. (Reino Unido), certificação importante para acesso ao mercado internacional de etanol.

Na área da educação a Alfa instituiu um prêmio para Incentivos aos Estudos e que leva o nome do fundador do grupo, direcionado aos alunos da quinta série das escolas públicas localizadas no município onde está localizada. O programa que já está em sua 7ª edição (2016) premia os cinco melhores alunos de cada escola do município, premiação esta que propicia, entre outras coisas, que os alunos conheçam as instalações da usina e participem de

⁴ A adequação ambiental de propriedades rurais está relacionada com a gestão, planejamento e recuperação das Áreas de Preservação Permanente - APP e Reserva Legal - RL, definidas pela legislação ambiental, devido à sua grande importância ecológica na preservação e conservação dos recursos naturais.

reuniões com os executivos da empresa após se alimentarem no restaurante localizado nas dependências da Alfa.

A Alfa instituiu também o Projeto Empresa Sempre Verde, voltado para desenvolver a educação ambiental nas escolas, abrangendo dez municípios da microrregião onde se encontra instalada.

Em 2011 novamente compõe o ranking Valor 1000 do Jornal Valor Econômico, ficando posicionada no intervalo entre a 1ª e 20ª posições nos itens: classificação geral; geração de posições valor; crescimento sustentável e rentabilidade.

Da mesma forma, no anuário Análise Energia de 2011 a Alfa figurou entre as trinta melhores empresas classificadas na produção de etanol. Nesse mesmo ano, perseguindo o objetivo de modernização e de maior competitividade no mercado concretizou a alteração de sua estrutura organizacional, implantando uma *holding* e profissionalizando a gestão. Dessa forma, os membros da família do fundador da empresa passaram a compor um órgão denominado Conselho de Família.

Segundo o Diretor Comercial-Industrial, a preocupação com a qualidade dos produtos e processos, potencializada pela consciência de sua responsabilidade social e ambiental levou a Alfa a desenvolver várias ações e projetos, bem como cumprir protocolos para fazer jus ao reconhecimento de várias instituições dedicadas a certificar empresas que valorizam o ambiente e as pessoas com as quais interage.

Nessa linha, segundo o referido Diretor, foi implantado o programa de Participação nas Metas e Resultados da Empresa objetivando valorizar e reconhecer o desempenho de seus empregados e passou a investir sistematicamente em treinamentos, merecendo do SENAC o certificado Empresa que Educa – Programa Educação para o Trabalho.

A Alfa passou a ostentar o Selo Empresa Amiga da Criança e o Selo Balanço Social Ibase-Betinho, conferidos, respectivamente, pela Fundação Abrinq e pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas e recebeu da Revista Visão da Agroindústria o Prêmio Visão – Agro –Inovação Tecnológica pelo desempenho na geração de energia.

Informou ainda, o Diretor, que as políticas de responsabilidade social e ambiental implementadas pela Alfa resultaram ainda na obtenção dos seguintes certificados e prêmios: Selo ISO 22000; Selo Empresa Compromissada; Selo Protocolo Ambiental; Selo Empresa Cidadã; Certificado “Destaque preservação Ambiental; Mastercana Social-Referência Global em Excelência e Qualidade; Mastercana Social-Educação e Cultura; Prêmio Visão da Agroindústria Nacional - Gestão em RH, e Prêmio Visão da Agroindústria Sudeste-Mecanização Agrícola.

Quadro 13 – Resumo das ações voltadas para a melhoria da qualidade e certificação ambiental e social desenvolvidas pela Alfa

Ano	Certificação/Prêmio/Programa/Protocolo/Ranking	
2003	Programa 5 S	Consultoria externa
	Programa BPF – Boas Práticas de Fabricação	ANVISA - Consultoria externa
2004	NBR ISSO 9001:2000	Fundação Alberto Vanzolini
2006	Ranking – intervalo: entre a 900 ^a e 950 ^a posições - Valor 1000	Jornal Valor Econômico
	Ranking – intervalo: entre a 1 ^a e 20 ^a posições - Setor Sucroalcooleiro – Valor 1000	Jornal Valor Econômico – Critérios: crescimento sustentável; receita líquida; rentabilidade; margem de atividade; liquidez corrente; geração de valor; cobertura de dívidas e giro do ativo.
2007	Prêmio EconomizAR	Projeto resultante de parceria entre Petrobrás, CNT – Coordenação Nacional de Transportes e IDAQ – Instituto de Desenv. em Assistência Técnica e Qualidade em Transporte
2009	Assinatura de Protocolo Ambiental- Eliminação da queima de cana	Secretaria Estadual do Meio Ambiente, Sec. Estadual da Agricultura e ÚNICA
	Selo de Qualidade – Programa de Qualidade de Análise do Solo	IAC- Instituto Agrônomico de Campinas
	Selo: Cana Limpa	SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
	Ranking – intervalo: entre a 300 ^a e 350 ^a posições entre as maiores do agronegócio brasileiro	Revista Exame
	Ranking – intervalo entre a 20 ^a e 40 ^a posição entre as empresas com melhor resultado líquido ajustado.	Revista Exame
2010	Ranking – intervalo: entre a 300 ^a e a 350 ^a posições. Maiores e Melhores	Revista Exame
	Certificado – Greenery Bioethanol Sustainability Programme	Greenery International Ltda (Reino Unido) – Acesso ao mercado internacional de etanol
	Institucionalização do projeto Empresa Sempre Verde	Desenvolvimento da educação ambiental em escolas localizadas em dez municípios da microrregião onde se encontra instalada a usina
	Instituição de prêmio para Incentivo aos Estudos	Premiação dos cinco melhores alunos da 5 ^a série de cada escola pública do município onde se encontra instalada a usina
2011	Ranking – Valor 1000: intervalo: entre a 1 ^a a 20 ^a posição (classificação geral / geração de valor / crescimento sustentável / rentabilidade	Jornal Valor Econômico
	Ranking – entre as 30 empresas melhores classificadas na produção de etanol	Anuário Análise Energia
	Certificado: Empresa que Educa – Programa Educação para o Trabalho	SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
	Selo: Empresa Amiga da Criança	Fundação Abrinq
	Selo: Balanço Social Ibase-Betinho	IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
	Prêmio Visão – Agro – Inovação Tecnológica – Desempenho na geração de energia	Revista Visão da Agroindústria
	Certificado: “Destaque – Preservação Ambiental”	Jornal do Meio Ambiente do Estado de São Paulo
	Referência Global em Excelência e Qualidade	Mastercana
	Prêmio Visão da Agroindústria Sudeste-Mecanização Agrícola	Revista Visão

	Prêmio Visão da Agroindústria nacional – Gestão em RH	Revista Visão
2012	Selo ISO – 22000	Fundação Alberto Vanzolini
	Selo: Empresa Compromissada	Comissão Nacional de Diálogo e Avaliação do Compromisso Nacional
	Selo: protocolo Ambiental	Secretaria do Meio Ambiente e da Agricultura do Estado de São Paulo e União e União da Agroindústria Canavieira do Estado de São Paulo-ÚNICA
	Certificado “Destaque-preservação ambiental-2011	Revista Visão da Agroindústria
	Referência Global em Excelência e Qualidade	Jornal MasterCana
	Gestão em RH	Revista Visão da Agroindústria
	Mecanização Agrícola	Revista Visão da Agroindústria
2013	Prêmio MasterCana Social	Categoria Comunidade
	Prêmio MasterCana Social	Categoria Qualidade de Vida (promoção de corrida)
2014	Prêmio MasterCana Social	Categoria Valorização da Diversidade, projeto de inclusão social
	Certificação ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade	SGS - Empresa de certificação internacional
2015	Prêmio Visão Agro	Categoria colheita mecanizada
2016	Certificação FSSC 22000 - Sistema de Gestão da Segurança de Alimentos	SGS- Empresa de certificação internacional
	Certificação Bonsucro	SGS – Empresa de certificação internacional

Como resultado da atualização tecnológica e dos investimentos em programas de qualidade e certificação a Alfa passou a fabricar, a partir de 2002, três tipos de açúcar: VHP, cristal e refinado granulado, e três tipos de etanol: anidro, hidratado e hidratado industrial, com níveis de qualidade reconhecidos pelo mercado.

6.4 Identificação das estratégias adotadas pela Alfa a partir das ações desenvolvidas

Conforme se verifica das informações colhidas junto aos entrevistados, bem como dos documentos fornecidos pela própria Alfa, foi possível elencar o rol das principais ações desenvolvidas pela empresa durante o período objeto do presente estudo. Para melhor visualização das referidas ações, foram elas elencadas em ordem alfabética, conforme quadro a seguir:

Quadro 14 – Resumo das ações desenvolvidas pela Alfa no período pós-desregulamentação

Adesão à comercialização em grupo (agência de comercialização)
Aumento da capacidade de estocagem de açúcar e etanol
Aumento da capacidade de moagem
Aumento da capacidade de produção de açúcar e etanol
Cogeração de energia elétrica
Instalação de fábrica de açúcar (VHP)
Instalação de filial em região com menor nível de concorrência pela matéria prima
Instalação de refinaria (açúcar refinado)

Investimento em atualizações tecnológicas na produção de açúcar, etanol e energia elétrica
Investimento na ampliação do canavial próprio
Investimento na automação industrial
Investimento na mecanização da colheita
Implantação de confinamento de gado de corte
Implantação de mecanismos de ampliação e formalização da participação dos funcionários no processo decisório
Implantação de políticas que resultaram na certificação ambiental e social da empresa, inclusive no atendimento às condições impostas para acesso a mercados internacionais
Implantação de programa de redução de custos agrícolas, industriais e administrativos
Implantação do programa 5 S
Profissionalização da gestão
Reestruturação organizacional

Apuradas as ações desenvolvidas pela Alfa conforme alhures demonstrado, é apresentada a correlação de tais ações com os tipos de estratégias verificadas no setor sucroalcooleiro, possibilitando, dessa forma, a identificação das estratégias por ela adotadas conforme tipologia elencada nas referências que embasaram a revisão teórica da presente pesquisa.

O Quadro 15 permite melhor visualização do enquadramento das ações desenvolvidas pela Alfa nas estratégias correspondentes.

Quadro 15 - Enquadramento das ações desenvolvidas pela Alfa na tipologia de Estratégias Organizacionais Competitivas verificadas no setor sucroalcooleiro no período pós-desregulamentação de acordo com a literatura

Estratégias	Ações desenvolvidas pela Alfa que se enquadram na estratégia
Aprofundamento de especialização e capacitação produtiva na produção de açúcar e álcool	- Implantação de política que resultou na certificação ambiental e social da Alfa. - Investimento na automação industrial. - Investimento na mecanização do plantio e da colheita. - Aumento da capacidade de estocagem de açúcar (90.000 ton) e etanol (60.000 m3).
Aumento da capacidade instalada	- Aumento da capacidade de processamento de cana-de-açúcar.
Aumento da produtividade industrial	- Troca de quatro ternos de moenda de 78 por 90 polegadas, cada.
Aumento e melhoria da produção	- Aumento da capacidade de produção de açúcar e álcool.
Diversificação Geográfica -Novas unidades	- Instalação de nova unidade em região com menor nível de concorrência pela matéria prima, com capacidade de processamento de 3.000.000 de cana-de-açúcar.
Diversificação produtiva	- Instalação da fábrica de açúcar VHP e Cristal. - Instalação da refinaria para fabricação de açúcar refinado. - Cogeração de energia elétrica. - Confinamento de gado de corte.
Expansão do mercado	- Certificação do EPA/CARB e Bonsucro – acesso ao mercado de etanol nos EUA e Europa.
Grupos de comercialização de açúcar e álcool	- Adesão à comercialização em grupo (agência de comercialização de açúcar e álcool).
Integração Vertical	- Investimento realizado pela usina em canaviais próprios.
Mecanização do plantio e colheita	- Investimentos direcionados para aquisição de transbordos; carretas; colhetadeiras; plantadeiras e outros equipamentos utilizados no plantio e colheita.
Melhorias tecnológicas	- Instalação de 2 (duas) moendas, de 36” e 48”

produtivas e operacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Substituição da moenda de 36” por outra de 48”, passando a funcionar com 2 (duas) moendas de 48” cada. - Instalação do setor de tratamento de caldo -Substituição das moendas de 48” por 2 (duas) novas de 78” cada uma. - Alteração do tipo de fermentação por bateladas, por fermentação contínua. - Instalação do quarto aparelho (torre) de destilação para álcool anidro. - Instalação de nova fábrica de levedura - Instalação da fábrica de açúcar. - Ampliação da fábrica de açúcar. - Instalação de gerador para produção de energia elétrica a partir da queima do bagaço de cana. - Instalação de novo aparelho para produção de álcool anidro através de monoetileno glicol (sistema extrativo). - Instalação da refinaria para fabricação do açúcar refinado granulado - Ampliação da caldeira nº 01, com capacidade de 70 ton, para 120 ton de vapor/h. - Ampliação da caldeira nº 03, com capacidade de 66 ton, para 100 ton de vapor/h. - Ampliação da caldeira nº 02, de 70 ton/vapor/hora, para 120 ton/vapor/hora. - Instalação de novo modelo de fermentador com 5 dornas de 1.500.000 litros cada. - Instalação de novo sistema de resfriamento de água. - Instalação de estação de tratamento de efluentes. - Instalação de mais duas dornas de 1.500.000 litros. - Instalação da 4ª caldeira com capacidade de 200 ton/vapor/hora com pressão de 67 kg. - Instalação de sistema de tratamento de água por desmineralização. - Ampliação da planta destinada à produção de açúcar refinado granulado. - Ampliação do sistema de evaporação com a instalação de mais duas caixas de 5.000 m3 cada. - Aquisição e montagem de dois ternos de moenda de 90 polegadas em substituição aos 1º e 2º ternos. - Aquisição e instalação de mais um terno de 90 polegadas, em substituição ao 6º terno. - Aquisição e instalação de mais um terno de 90 polegadas, em substituição ao 5º terno. - Edificação de nova Casa de Força, com instalação de gerador, ampliando a capacidade de geração. - Início do processo de queima de palha de cana para geração de energia elétrica. - Instalação de torre de resfriamento para condensação vegetal objetivando economia de água através do processo de reaproveitamento. - Instalação de triturador de palha de cana para geração de energia elétrica. - Perfuração de um poço profundo com capacidade de fornecimento de 300m3 de água/hora, para utilização no processo de produção.
Mudanças no modelo de gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Implantação do modelo de Gestão de Projetos, com a participação de todas as áreas administrativas e operacionais. - Desenvolvimento do Programa 5S objetivando melhor organização e racionalidade das atividades administrativas e operacionais. - Implantação de mecanismos de ampliação da participação dos funcionários no processo decisório com a criação dos seguintes comitês: Comitê Financeiro; Comitê Comercial; Comitê de Orçamento; Comitê de Gestão de Investimentos e Comitê de Inovação.
Mudança na estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Reestruturação organizacional
Profissionalização da gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Profissionalização da gestão em complemento à reestruturação organizacional e do modelo de gestão.
Redução de custos	<ul style="list-style-type: none"> - Implantação de programa de redução de custos agrícolas, industriais e administrativos.

Conclui-se, portanto, a partir da análise das ações desenvolvidas pela Alfa no período objeto da presente pesquisa, que as seguintes estratégias foram por ela adotadas.

Quadro 16 - Estratégias identificadas a partir das ações desenvolvidas pela Alfa

Aprofundamento de especialização capacitação produtiva na produção de açúcar e álcool
Aumento da capacidade instalada
Aumento da produtividade industrial
Aumento e melhoria da produção
Diversificação Geográfica -Novas unidades
Diversificação produtiva
Expansão do mercado
Grupos de comercialização de açúcar e álcool
Integração Vertical
Mecanização do plantio e colheita
Melhorias tecnológicas produtivas e operacionais
Mudanças no modelo de gestão
Mudança na estrutura organizacional
Profissionalização da gestão
Redução de custos

7 DADOS DE PRODUÇÃO E ANÁLISE DE DESEMPENHO DA ALFA NO PERÍODO 1997/98 a 2015/16

Uma vez identificadas as estratégias adotadas pela Alfa, passa-se a analisar seu desempenho a partir da safra 1997/98, quando iniciou a produção de açúcar. Para tanto, foram coletadas informações relativas à evolução da moagem de cana e produção de açúcar e etanol em cada safra a partir de 1997/98, da usina; do Brasil; da região Centro-Sul e São Paulo.

Tais informações possibilitaram comparar a evolução da produção verificada na Alfa em relação aos mercados referidos, bem como demonstrar sua participação em cada um deles.

7.1 Evolução da moagem e da produção de açúcar e etanol na Alfa (1997/98 a 2015/16)

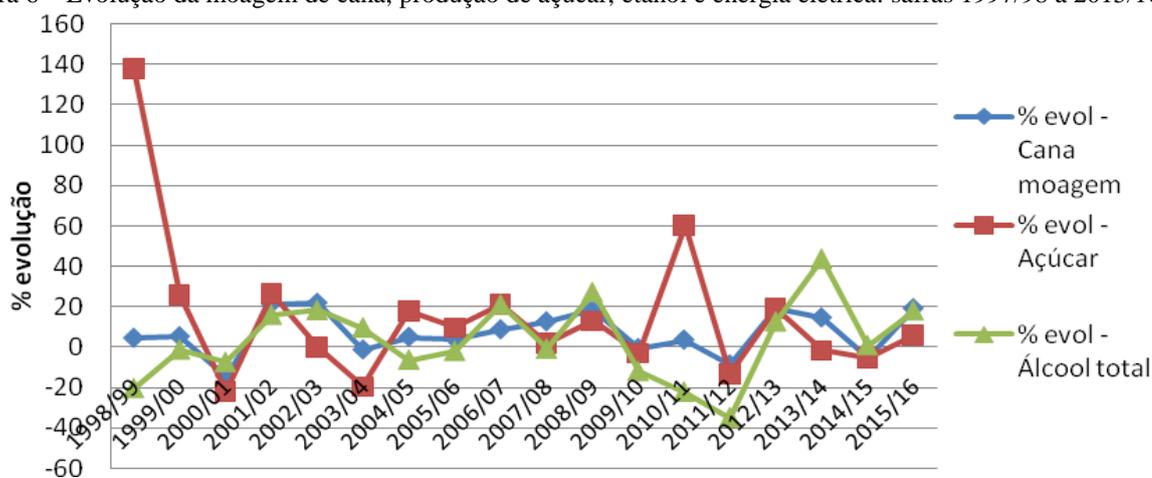
Tabela 5 - Evolução da moagem de cana e produção de açúcar e etanol nas safras de 1997/98 a 2015/16

Safra	Cana-moagem		Açúcar		Etanol	
	Mil/ton	%	Mil/ton	%	Mil/m3	%
1997/98	1.403	-----	29	-----	103	-----
1998/99	1.467	4,562	69	137,931	82	-20,388
1999/00	1.546	5,385	87	26,087	81	-1,220
2000/01	1.324	- 14,360	68	-21,839	75	-7,407
2001/02	1.609	21,526	86	26,471	87	16,000
2002/03	1.963	22,001	118	37,209	103	18,391
2003/04	1.938	-1,274	95	-19,492	113	9,709
2004/05	2.037	5,108	112	17,895	106	-6,195
2005/06	2.121	4,124	123	9,821	104	-1,887
2006/07	2.308	8,817	149	21,138	126	21,154
2007/08	2.603	12,782	152	2,013	125	-0,794
2008/09	3.085	18,517	172	13,158	159	27,200
2009/10	3.067	-0,583	167	-2,907	140	-11,950
2010/11	3.180	3,684	268	60,479	109	-22,143
2011/12	2.587	-8,648	233	-13,060	71	-34,862
2012/13	3.082	19,134	278	19,313	80	12,676
2013/14	3.536	14,731	274	-1,439	115	43,750
2014/15	3.354	-5,147	260	-5,109	116	0,870
2015/16	4.002	19,320	276	6,154	137	18,103

A partir da tabela acima foi gerado o gráfico a seguir que permite identificar que a Alfa manteve, na maior parte do período analisado, um incremento no volume de moagem de cana. Segundo o Diretor Comercial-Industrial, as safras marcadas por queda no volume de cana processada, notadamente 2000/01, 2003/04 e 2011/12 refletiram problemas climáticos que afetaram a produção e a produtividade.

É possível notar que no período compreendido entre as safras 2009/10 e 2011/12, a Alfa direcionou fortemente a matéria prima para a fabricação de açúcar, decisão que segundo o Diretor Administrativo Financeiro, foi motivada pelas melhores condições de mercado apresentadas por esse produto. A partir da safra 2012/13 é registrada uma recuperação no fabrico do etanol atendendo, da mesma forma, o momento de recuperação de preços no mercado com melhor remuneração para a indústria.

Figura 6 – Evolução da moagem de cana, produção de açúcar, etanol e energia elétrica: safras 1997/98 a 2015/16



Passa-se a demonstrar a evolução do volume de processamento de cana e da produção de açúcar e etanol, efetuando-se uma comparação direta da safra 2015/16 em relação à 1997/98:

Tabela 6 – Evolução da moagem de cana e produção de açúcar e etanol entre as safras 2015/16 e 1997/98 em mil toneladas.

Moagem/produção	Safra 1997/98	Safra 2015/16	Evol./mil ton	Evolução %
Moagem de cana	1.403	4.002	2.599	185,25
Açúcar	29	275	246	848,28
Etanol	103	137	34	33,01

Como se observa das informações fornecidas pela usina pesquisada, durante o período compreendido entre as safras 1997/98 e 2015/16 verificou-se um aumento substancial no volume de moagem de cana-de-açúcar (185,25%), refletindo os investimentos em tecnologia nas áreas industrial e agrícola. Da mesma forma, tendo sido iniciada na safra 1997/98 com 29 mil/ton, a produção de açúcar chegou a 275mil/ton na safra 2015/16, contabilizando um aumento de 848,28%. Constata-se que a trajetória de aumento da moagem de cana foi constante, com exceção de algumas safras que apresentaram volumes inferiores em relação à safra anterior.

Importa ressaltar que o etanol era o único produto processado pela Alfa até a safra 1996/97. A partir da safra 1997/98, portanto, mesmo considerando o gradativo e regular aumento da moagem de cana, grande parte da matéria prima passou a ser direcionada para a fabricação do açúcar, cujo mercado durante grande parte do período analisado mostrou-se mais interessante do ponto de vista do retorno financeiro. De qualquer forma, mesmo apresentando maior ocorrência de oscilações, a produção de etanol na Alfa registrou um crescimento de 33,01% no período referido.

7.2 Comparativo da moagem de cana e produção de açúcar e etanol da Alfa em relação ao Brasil, Centro-Sul e estado de São Paulo entre as safras de 1997/98 e 2015/16

Para possibilitar uma análise do desempenho da Alfa relativamente aos volumes de moagem e de produção no período compreendido entre as safras 1997/98 e 2015/16, o pesquisador coletou dados referentes ao Brasil, região Centro-Sul e São Paulo, disponibilizados pela ÚNICA.

Dessa forma, seguem reproduzidas as tabelas e gráficos elaborados a partir dos dados coletados e que possibilitam análise comparativa da evolução do volume de moagem e da produção de açúcar e etanol no período compreendido entre as safras 1997/98 e 2015/16, no âmbito do Brasil, região Centro-Sul, São Paulo e na usina Alfa.

7.2.1 Moagem de cana-de-açúcar

Tabela 7 - Evolução da moagem de cana no Brasil, região Centro-Sul, Estado de São Paulo e usina Alfa entre as Safras de 1997/98 a 2015/16

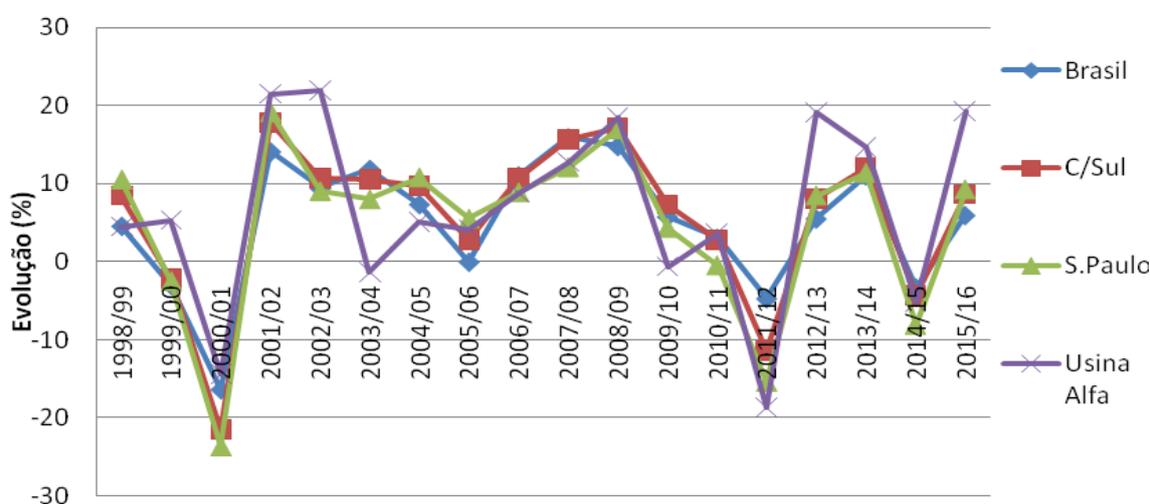
Safra	Moagem de cana (mil/ton)				Evolução %			
	Brasil	C/Sul	SP	Alfa	Brasil	C/Sul	SP	Alfa
1997/98	302.613	248.730	180.598	1.403	---	---	---	---
1998/99	316.479	269.749	199.521	1.467	4,582	8,451	10,479	4,562
1999/00	307.013	263.894	194.179	1.546	-2,991	- 2,171	-2,510	5,385
2000/01	256.818	207.099	148.256	1.324	-6,349	-21,522	-23,650	-14,360
2001/02	293.042	244.218	176.574	1.609	14,105	17,823	19,101	21,526
2002/03	320.650	270.407	192.487	1.963	9,42	10,724	9,012	22,001
2003/04	358.762	298.772	207.810	1.938	11,886	10,490	7,961	-1,274
2004/05	385.199	327.806	230.167	2.037	7,369	9,718	10,758	5,108
2005/06	385.129	336.783	242.829	2.121	-0,002	2,739	5,501	4,124
2006/07	427.658	372.754	264.339	2.308	11,043	10,681	8,858	8,817
2007/08	495.723	431.114	296.243	2.603	15,916	15,656	12,069	12,782
2008/09	569.216	505.116	346.293	3.085	14,825	17,165	16,895	18,517
2009/10	602.193	541.962	361.261	3.067	5,793	7,295	4,322	-0,583
2010/11	620.409	556.945	359.503	3.180	3,025	2,765	-0,487	3,684
2011/12	529.215	493.159	304.230	2.587	-4,699	-11,453	-15,375	-18,648
2012/13	588.478	532.758	329.923	3.082	5,530	8,030	8,445	19,134
2013/14	653.519	597.061	367.450	3.536	11,052	12,070	11,374	14,731

2014/15	632.127	571.344	337.780	3.354	-3,273	-4,307	-8,075	-5,147
2015/16	669.945	620.830	369.038	4.002	5,983	8,661	9,254	19,320

Fonte: ÚNICA (2016) e levantamento de campo (2015).

Para melhor visualização dos dados constantes da tabela foi elaborado o gráfico a seguir.

Figura 7 – Evolução da moagem de cana no Brasil, região Centro-Sul, Estado de São Paulo e usina Alfa nas safras 1997/98 a 2015/16.



A escalada do volume de cana-de-açúcar processada pela Alfa, de 1.403.000 ton na safra 1997/98 para 4.002.000 ton na safra 2015/16, foi consistente. Observa-se, especialmente nas safras 1999/2000; 2001/02; 2002/03; 2012/13 e 2015/16, um crescimento significativamente superior em relação aos segmentos Brasil, Centro-Sul e estado de São Paulo, o que contribuiu para consolidar o desempenho da Alfa, refletindo os investimentos realizados nas áreas agrícola e industrial.

7.2.2 Produção de açúcar

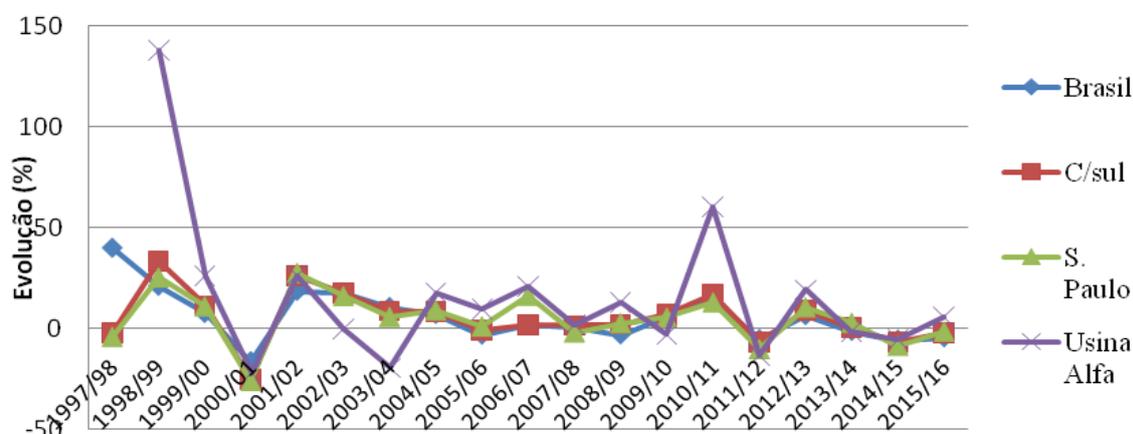
Tabela 8 - Evolução da produção de açúcar no Brasil, região Centro-Sul, estado de São Paulo e usina Alfa nas safras 1997/98 a 2015/16.

Safra	Produção de açúcar (mil/ton)				Evolução %			
	Brasil	C/Sul	SP	Alfa	Brasil	C/sul	SP	Alfa
1997/98	14.887	11.354	8.705	29	0,398	- 2,272	- 4,014	-
1998/99	18.024	15.160	11.788	69	21,072	33,521	25,416	137,931
1999/00	19.388	16.900	13.091	87	7,568	11,478	11,054	26,087
2000/01	16.198	12.643	9.675	68	-16,453	- 25,189	-26,094	- 21,839
2001/02	19.218	15.972	12.350	86	18,644	26,331	27,649	26,471
2002/03	22.567	18.778	14.348	118	17,895	17,568	16,178	37,209
2003/04	24.919	20.426	15.189	95	10,522	8,776	5,861	-19,492
2004/05	26.685	22.149	16.576	112	7,087	8,435	9,132	17,895
2005/06	25.823	22.015	16.762	123	- 3,230	- 0,605	1,122	9,821

2006/07	29.988	25.796	19.510	149	1,613	1,717	16,394	21,138
2007/08	32.026	26.201	19.139	152	0,680	1,570	- 1,902	2,013
2008/09	31.049	26.750	19.662	172	- 3,051	2,095	2,733	13,158
2009/10	32.956	28.645	20.729	167	6,142	7,084	5,427	-2,907
2010/11	38.006	33.501	23.446	268	15,323	16,952	13,107	60,479
2011/12	35.925	31.304	21.068	233	- 5,475	- 6,558	-10,142	- 13,060
2012/13	38.246	34.097	23.289	278	6,461	8,922	10,542	19,313
2013/14	37.713	34.295	23.963	274	- 1,394	0,581	2,894	- 1,439
2014/15	35.548	31.987	21.909	260	- 5,741	- 6,730	- 8,572	- 5,109
2015/16	33.928	31.312	21.579	275	- 4,557	- 2,110	- 1.506	5,769

Fonte: ÚNICA (2016) e levantamento de campo (2015).

Figura 8 – Evolução da produção de açúcar no Brasil, região Centro-Sul, estado de São Paulo e usina Alfa nas safras 1997/98 e 2015/16.



Na safra 1997/98, quando iniciou a produção de açúcar, a Alfa produziu 29 mil/ton de açúcar. Já na safra seguinte (1998/99), registrou um aumento de 137,93%, atingindo o volume de 69 mil/ton.

Verifica-se que o direcionamento da matéria prima privilegiou o incremento de produção do açúcar em decorrência, conforme alhures mencionado, do melhor retorno financeiro proporcionado pelo açúcar relativamente ao etanol.

Depois da safra 1998/99, cujo forte aumento de produção encontra explicação no fato da usina ter iniciado a produção na safra anterior (1997/98), outro incremento significativo (60,48%) foi registrado na safra 2010/11.

Conforme já demonstrado, os investimentos na área de industrialização do açúcar possibilitaram à Alfa a flexibilidade de direcionamento da matéria prima para o fabrico do açúcar e do etanol, de forma a atender as características do mercado.

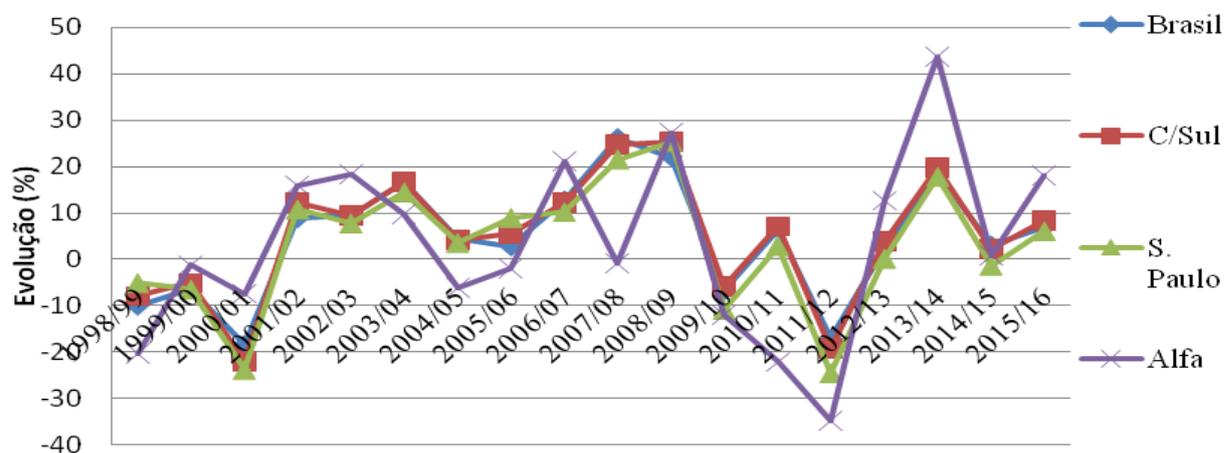
7.2.3 Produção de etanol

Tabela 9 - Evolução da produção de etanol (total) no Brasil, região Centro-Sul, estado de São Paulo e Usina Alfa: safras 1997/98 a 2015/16, em mil/m3.

Safr	Brasil	C/Sul	SP	Alfa	Evolução %			
					Brasil	C/Sul	SP	Alfa
1997/98	15.415	13.252	9.497	103	-	-	-	-----
1998/99	13.876	12.217	9.020	82	-9,984	- 7,810	- 5,023	- 20,388
1999/00	12.983	11.604	8.442	81	-6,436	- 5,018	- 6,408	-1,220
2000/01	10.592	9.064	6.439	75	-18,416	- 21,889	- 23,727	- 7,407
2001/02	11.536	10.176	7.135	87	8,912	12,268	10,809	16,000
2002/03	12.623	11.152	7.691	103	9,423	9,591	7,793	18,391
2003/04	14.736	13.013	8.805	113	16,739	16,688	14,484	9,709
2004/05	15.389	13.563	9.121	106	4,421	4,227	3,589	- 6,195
2005/06	15.821	14.311	9.944	104	2,807	5,515	9,023	- 1,887
2006/07	17.844	16.066	10.966	126	12,787	12,263	10,278	21,154
2007/08	22.527	20.033	13.335	125	26,244	24,692	21,603	-0,794
2008/09	27.526	25.115	16.722	159	22,191	25,368	25,399	27,200
2009/10	25.691	23.686	14.912	140	-6,666	- 5,690	- 10,824	- 11,950
2010/11	27.376	25.385	15.354	109	6,559	7,173	2,964	- 22,143
2011/12	22.682	20.542	11.598	71	-17,146	-19,078	- 24,463	- 34,862
2012/13	23.226	21.362	11.830	80	2,398	3,992	0,200	12,676
2013/14	27.543	25.575	13.944	115	18,587	19,722	17,870	43,750
2014/15	28.394	26.146	13.764	116	3,090	2,233	- 1,291	0,870
2015/16	30.372	28.363	14.608	137	6,966	8,479	6,132	18,103

Fonte: UNICA (2016) e levantamento de campo (2015).

Figura 9 - Evolução percentual da produção de etanol (total) no Brasil, região Centro-Sul, estado de São Paulo e Usina Alfa, em mil m3: safras 1997/98 a 2015/16.



A partir da safra 1997/98 na Alfa, a produção de etanol cedeu espaço para a fabricação do açúcar e, nas safras 1998/99 a 2001/02, o volume produzido ficou abaixo da produção registrada na safra 1997/98.

Observa-se que não obstante a partir da safra 2002/03 tenha sido verificado um incremento no volume do etanol produzido, cujo pico ocorreu na safra 2008/09 com 159 mil/m3, constata-se claramente a priorização do direcionamento da matéria prima para a

produção de açúcar, vez que nesse período A Alfa registrou, conforme já demonstrado, um significativo aumento de moagem de cana-de-açúcar.

Portanto, embora tenha ocorrido um aumento no volume produzido na safra 2015/16 na comparação direta com a safra 1997/98, houve uma diminuição do volume de matéria prima destinada à fabricação deste produto no período pesquisado. Importa ressaltar, conforme já explicitado em outro momento, que a opção da diretoria da Alfa pelo incremento do açúcar em detrimento do etanol foi norteadada pelas condições postas pelo mercado.

7.2.4 Evolução da moagem de cana-de-açúcar e produção de açúcar e etanol no período de safras de 2015/16 e 1997/98

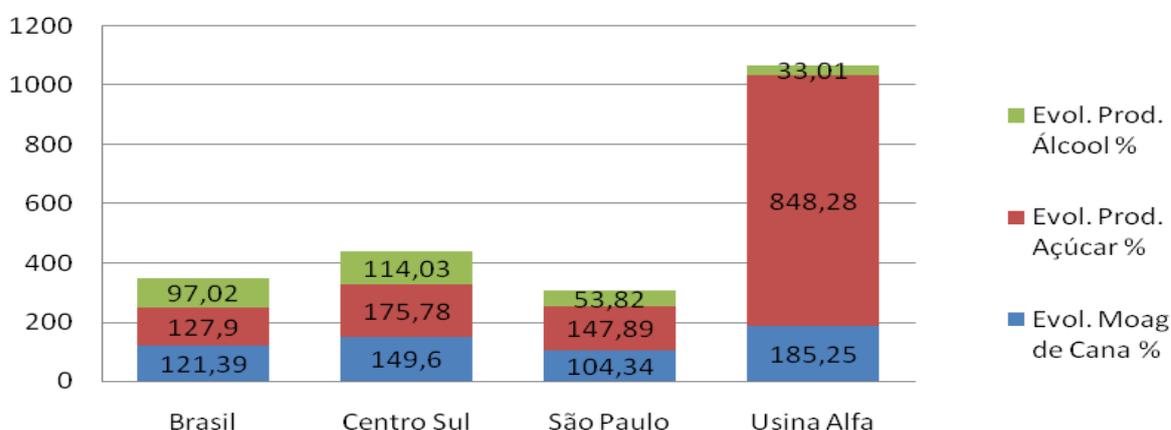
Para melhor visualização segue resumo dos percentuais de evolução dos volumes de processamento de cana e da produção de açúcar e etanol, no comparativo direto da safra 2015/16 em relação à 1997/98 no Brasil; Centro-Sul; Estado de São Paulo e usina Alfa. Moagem de cana e produção de açúcar em mil/ton e etanol em mil/m³:

Tabela 10 - Evolução percentual dos volumes de moagem de cana-de-açúcar (mil ton) e produção de açúcar (mil ton) e etanol (mil m³) a partir da safra 1997/98 até 2015/16 no Brasil, Centro-Sul, estado de São Paulo e usina Alfa

Moagem/Produção	Evolução % no período: Safras 1997/98 a 2015/16			
	Segmentos			
	Brasil	Centro-Sul	São Paulo	Usina Alfa
Moagem de cana	121,39	149,60	104,34	185,25
Produção de açúcar-total	127,90	175,78	147,89	848,28
Produção de etanol-total	97,02	114,03	53,82	33,01

Fonte: Adaptado de UNICA (2016) e levantamento de campo (2015).

Figura 10 - Evolução dos volumes de moagem de cana-de-açúcar e produção de açúcar e etanol a partir da safra 1997/98 até 2015/16 no Brasil, Centro-Sul, estado de São Paulo e usina Alfa.



Extrai-se da presente tabela e do respectivo gráfico, que no comparativo da safra 2015/16 em relação à 1997/98 a Alfa suplantou os resultados apresentados pelo Brasil, Centro-Sul e Estado de São Paulo, tanto no processamento de matéria prima quanto na produção de açúcar.

Especificamente em relação à produção de açúcar, o aumento de 848,28%, bem superior aos apresentados pelos demais segmentos, reflete o fato da Alfa ter iniciado a produção de açúcar na safra 1997/98, marco inicial do período ora avaliado, bem como a já referida opção da diretoria pelo incremento da produção de açúcar em decorrência do melhor retorno financeiro proporcionado no período.

As razões acima alinhavadas justificam também o desempenho inferior em relação à produção de etanol comparativamente aos segmentos analisados.

7.2.5 Evolução da participação da Alfa no total de moagem de cana e produção de açúcar e etanol do Brasil, Centro-Sul e estado de São Paulo a partir da safra 1997/98 até 2015/16

Tabela 11 - Evolução da participação da Alfa na moagem de cana e produção de açúcar e etanol no Brasil, região Centro-Sul e Estado de São Paulo no período de safras de 1997/98 até 2015/16

Safras	Moagem -% (mil ton)			Açúcar-% (mil ton)			Álcool/total-% (mil m3)		
	Brasil	Centro-Sul	S. Paulo	Brasil	Centro-Sul	S. Paulo	Brasil	Centro-Sul	S. Paulo
1997/98	0,464	0,564	0,777	0,195	0,255	0,333	0,675	0,785	1,085
1998/99	0,464	0,544	0,735	0,383	0,455	0,585	0,591	0,671	0,909
1999/00	0,504	0,586	0,796	0,449	0,515	0,665	0,632	0,707	0,959
2000/01	0,516	0,640	0,893	0,420	0,538	0,703	0,708	0,827	1,165
2001/02	0,549	0,659	0,911	0,447	0,538	0,696	0,754	0,855	1,219
2002/03	0,612	0,726	1,020	0,523	0,628	0,822	0,816	0,924	1,339
2003/04	0,540	0,649	0,933	0,381	0,465	0,625	0,767	0,868	1,283
2004/05	0,529	0,621	0,885	0,420	0,506	0,676	0,689	0,782	1,162
2005/06	0,551	0,630	0,873	0,476	0,559	0,734	0,657	0,727	1,046
2006/07	0,540	0,619	0,873	0,497	0,578	0,764	0,706	0,784	1,149
2007/08	0,525	0,604	0,879	0,475	0,580	0,794	0,599	0,674	0,937
2008/09	0,542	0,611	0,891	0,554	0,643	0,875	0,578	0,633	0,951
2009/10	0,509	0,566	0,849	0,507	0,583	0,806	0,545	0,591	0,939
2010/11	0,513	0,571	0,885	0,705	0,800	1,143	0,398	0,429	0,710
2011/12	0,489	0,525	0,850	0,649	0,744	1,106	0,313	0,346	0,612
2012/13	0,524	0,578	0,934	0,727	0,815	1,194	0,344	0,374	0,676
2013/14	0,541	0,592	0,962	0,727	0,799	1,143	0,418	0,450	0,825
2014/15	0,531	0,587	0,993	0,731	0,813	1,187	0,409	0,444	0,843
2015/16	0,597	0,645	1,084	0,813	0,881	1,279	0,451	0,483	0,938

Fonte: UNICA (2016) e levantamento de campo (2015).

Tabela 12 - Evolução da participação da Alfa na moagem de cana e na produção de açúcar e etanol no período de safras de 1997/98 e 2015/16 no Brasil, Centro-Sul e Estado de São Paulo.

Mercado	Evolução da participação da Alfa (%)		
	Moagem de cana	Produção de açúcar	Produção de etanol
Brasil	28,66	316,92	- 33,18
Centro Sul	14,36	245,49	- 38,47
São Paulo	39,51	284,08	- 13,55

Fonte: Adaptado de UNICA (2016) e levantamento de campo (2015).

Figura 11 - Evolução da participação da Alfa na moagem de cana-de-açúcar: período- safras 1997/98 a 2015/16 no Brasil, Centro-Sul e estado de São Paulo.

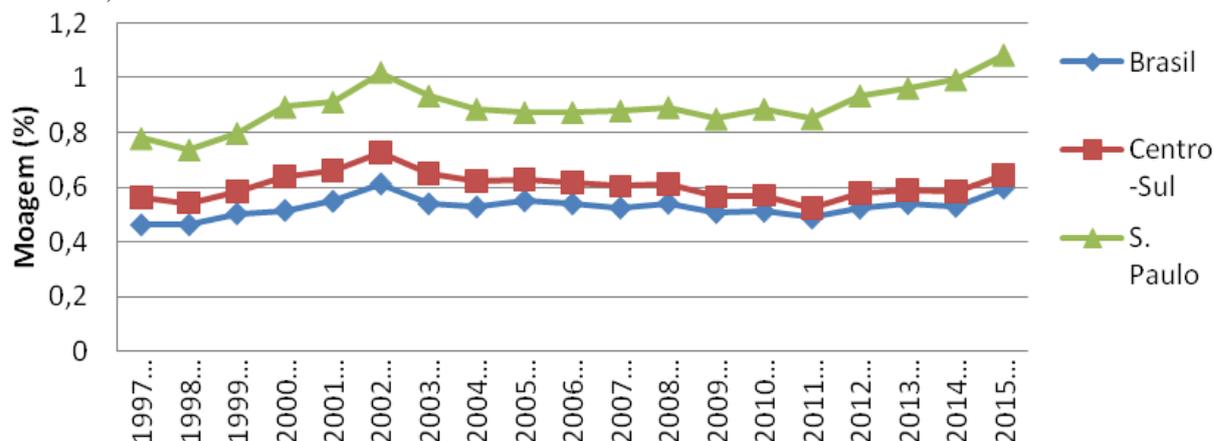


Figura 12 - Evolução da participação da Alfa na produção de açúcar: período - safras de 1997/98 a 2015/16 no Brasil, Centro-Sul e estado de São Paulo.

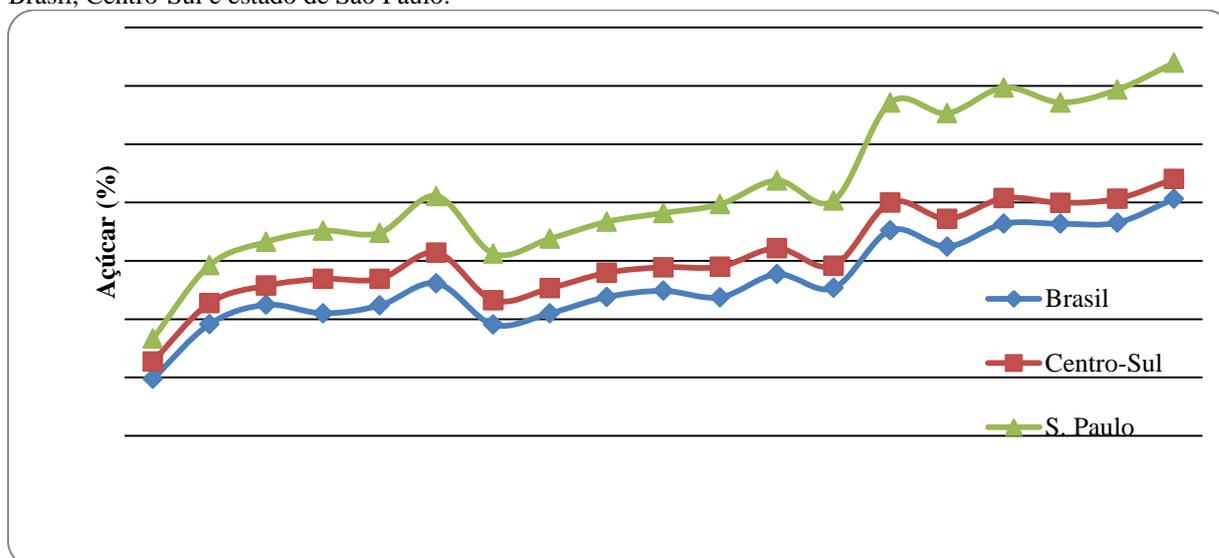
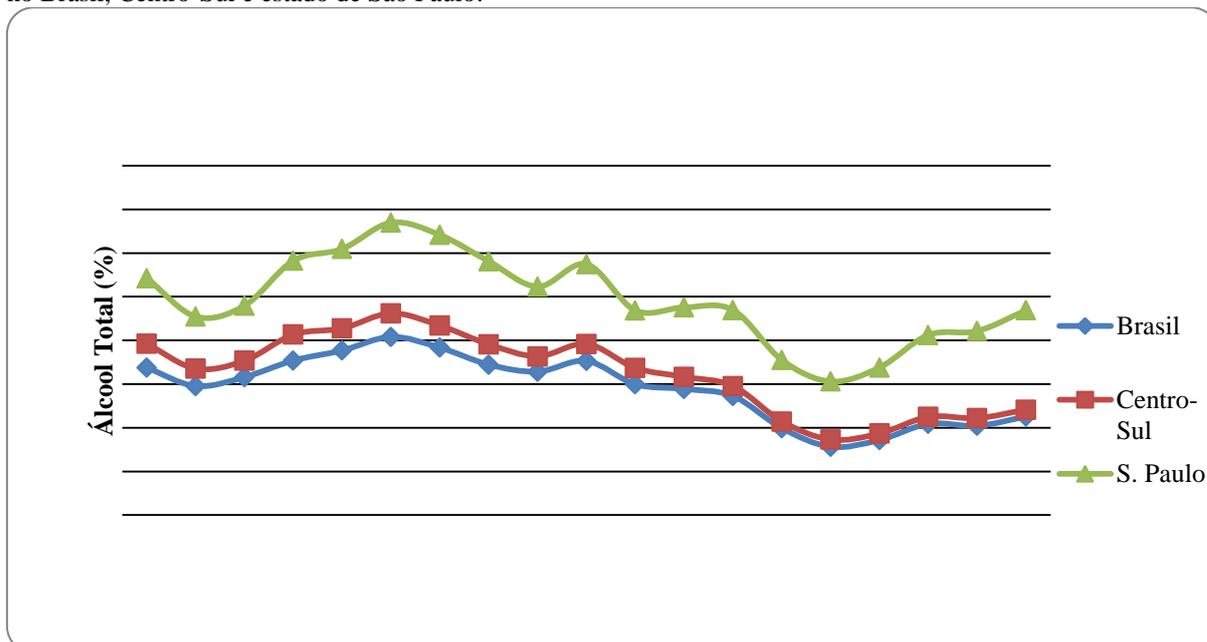


Figura 13 - Evolução da participação da Alfa na produção de etanol/total: período - safras 1997/98 a 2015/16, no Brasil, Centro-Sul e estado de São Paulo.



O histórico da participação da Alfa no total de moagem de cana e na produção de açúcar e etanol no âmbito do Brasil, região Centro-Sul e Estado de São Paulo no período pesquisado (safra 1997/98 a 2015/16) corrobora o bom desempenho verificado na evolução dos volumes de processamento de matéria prima e de produção. Nessa linha, a Alfa aumentou sua participação no total da moagem e produção de açúcar em todos os segmentos analisados.

Evidentemente que em decorrência do desempenho já explicitado, o aumento de participação mais significativo ocorreu na produção de açúcar, passando de 0,195% para 0,813% (Brasil), 0,255% para 0,881% (Centro-Sul) e de 0,333% para 1,279% (São Paulo).

Importa ainda salientar que a redução de participação no mercado de etanol, de 1,085% na safra 1997/98 para 0,9381% na safra 2015/16, conforme anotado na Tabela 12 mostra-se coerente com a priorização da produção de açúcar adotado pela Alfa e já reportado nos subitens antecedentes.

8 ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELA ALFA QUE CONTRIBUÍRAM PARA O POSICIONAMENTO COMPETITIVO DA EMPRESA

Uma vez apresentadas as ações e estratégias desenvolvidas pela Alfa no período pós-desregulamentação e os dados de moagem de cana e produção de açúcar e etanol da própria empresa pesquisada, bem como do Brasil, região Centro-Sul e estado de São Paulo referentes ao período entre as safras 1997/98, quando a Alfa deu início à produção de açúcar, e a safra 2015/16, cabe, sintetizar e analisar as estratégias e resultados.

Conforme restou demonstrado, a Alfa aumentou sua capacidade de moagem e diversificou a produção introduzindo a fabricação do açúcar e a cogeração de energia elétrica. O desempenho na moagem e na produção de açúcar, acima da média dos mercados Brasil, região Centro-Sul e estado de São Paulo, resultou no aumento da participação da Alfa em tais mercados, resultado significativamente positivo considerando os desafios impostos pela desregulamentação.

Segue uma análise do rol das estratégias identificadas.

- Aprofundamento da especialização na produção de açúcar e etanol

- Mecanização do plantio e da colheita

A estratégia de aprofundamento da especialização na produção de açúcar e etanol possibilitou à Alfa um importante incremento de qualidade aos produtos, proporcionado pelos programas desenvolvidos, bem como pelos investimentos realizados na automação industrial e na mecanização do plantio e da colheita conforme especificados no Quadro 10.

O aumento da capacidade de estocagem de açúcar e etanol, além de propiciar um manejo mais adequado dos produtos e melhorar a gestão do fluxo de produção, possibilitou a formulação mais racional da política de comercialização, permitindo à usina uma programação mais adequada de formação de estoques para comercialização na entressafra, com reflexos positivos na média dos preços de venda dos produtos.

A obtenção de certificações ambientais e sociais, bem como o reconhecimento por parte de entidades ligadas ao setor, atestando o compromisso da Alfa com a ética nos negócios e com a preservação do meio-ambiente, foram fatores que contribuíram decisivamente para a consolidação de sua identidade no período pós-desregulamentação.

- Aumento da capacidade instalada

- Aumento e melhoria da produção

As estratégias de aumento da capacidade instalada e da melhoria da produção, garantiram à Alfa uma evolução no processamento de cana e na produção de açúcar acima do desempenho apresentado pelo Brasil, região Centro-Sul e Estado de São Paulo, conforme pode ser verificado nas tabelas e gráficos constantes da seção 8.

Conforme demonstrado, a capacidade de moagem foi ampliada, gradativamente, partindo de 1.403.000 ton na safra 1997/98 para 4.002.000 ton na safra 2015/16, enquanto a capacidade de produção de açúcar e etanol evoluiu de 29.000 ton e 103.000 m³, para 276.000 ton e 137.000 m³ respectivamente. Da mesma forma, a capacidade de geração de energia elétrica, que era de 66.867 MW na 2007/08, foi ampliada para 145.298 MW na safra 2015/16.

Em decorrência, mesmo diante dos desafios resultantes do processo de desregulamentação do setor, a Alfa ampliou sua participação no total de moagem de cana e na produção de açúcar nos mercados analisados, como é possível constatar nas Tabelas 11 e 12.

Especificamente em relação ao etanol, importa reiterar que, não obstante tenha ocorrido significativo aumento na capacidade de produção, de 103 mil/m³ para 137 mil/m³ no período em estudo, tal fato não refletiu em aumento de participação da Alfa no total de produção nos mercados (Brasil, Centro-Sul e Estado de São Paulo) vez que, conforme já descrito, houve a opção pela priorização do direcionamento da matéria prima para a produção de açúcar.

- Diversificação geográfica

- Novas unidades

Ao optar por investir na instalação de uma filial em região em expansão, com características favoráveis à mecanização do plantio e colheita e com menor nível concorrência pela matéria prima e mão de obra, comparativamente às regiões tradicionalmente ocupadas por grandes concentrações de usinas sucroalcooleiras, a Alfa acrescentou importante alternativa para as decisões de investimentos a curto, médio e longo prazos.

A nova unidade em fase de instalação conta com capacidade projetada para processar 3.000.000 ton. de cana-de-açúcar, com previsão para início da moagem para a safra 2019/20, quando então o total da capacidade de moagem da Alfa (sede e filia) será de 7.500 mil/ton.

Dessa forma, a estratégia de diversificação geográfica com instalação de nova unidade, permitiu a possibilidade de ampliação da produção com uma estrutura de custos mais favorável em decorrência da maior disponibilidade de terras para plantio e de mão de obra.

Constata-se, portanto, que as estratégias ora analisadas se mostraram coerentes com os objetivos de fortalecimento e ampliação da participação da Alfa no mercado.

-Diversificação produtiva

A adoção da estratégia de diversificação produtiva potencializou sobremaneira o retorno dos investimentos realizados pela Alfa nas áreas agrícola e industrial.

Pode-se afirmar, pela análise do histórico de produção da empresa ora pesquisada, a partir da safra 1997/98, quando seu único produto era o etanol (anidro e hidratado), que os investimentos que viabilizaram a fabricação do açúcar VHP e cristal a partir da safra 1998/99, bem como o açúcar refinado a partir da safra 2004/2005, foram cruciais para a própria sobrevivência da Alfa diante do cenário pós-desregulamentação do setor, especialmente considerando a crise que se instalou no mercado do etanol, reflexo da liberação dos preços, do desequilíbrio entre a oferta e procura e da indefinição do espaço do etanol da matriz energética brasileira.

A diversificação produtiva abrangeu também a cogeração de energia elétrica, introduzida a partir da safra 2001/02 e cujo potencial de cogeração na safra 2015/16 atingiu 30 MWH.

O confinamento de gado de corte, introduzido na Alfa em 1989, ampliou a diversificação produtiva e foi mantido até 2015, quando, como resultado de uma reavaliação da viabilidade econômico-financeira, a diretoria optou por desativar o confinamento e direcionar os recursos para a produção de açúcar e etanol.

Em razão da estratégia de diversificação produtiva aqui analisada, a Alfa projeta para a safra 2016/17 a seguinte produção: moagem de 4.500.000 toneladas, produção de 350.000 ton de açúcar e de 150.000 m3 de etanol/total e cogeração de 150.000 MW de energia elétrica.

- Grupos de comercialização de açúcar e etanol

A estratégia de aderir a um grupo de comercialização ampliou as possibilidades de negócios e deu mais consistência ao planejamento das vendas e, por consequência, à administração do fluxo de caixa da empresa. O fato da adesão à empresa de comercialização não obrigar a Alfa a disponibilizar toda sua produção para comercialização, foi um fator importante para a decisão de fazer parte do grupo.

- Integração vertical

As informações fornecidas pelos entrevistados e os dados levantados na própria Alfa, demonstram que na maior parte do período pesquisado, a participação da cana de terceiros prevaleceu sobre a cana própria da usina.

Entretanto, com o recente movimento de recuperação dos preços do açúcar e do etanol iniciado na safra 2014/15 e cuja tendência foi confirmada na safra 2015/16, tanto no mercado interno quanto no exterior, a Alfa passou a investir na ampliação do canavial próprio.

Nesse cenário, segundo os entrevistados, ampliar a participação de cana própria mostra-se mais rentável em razão da metodologia de remuneração dos fornecedores prevista no CONSECANA, conforme já mencionado anteriormente.

- Melhorias tecnológicas produtivas e operacionais

A estratégia de investimentos em melhorias tecnológicas ofereceu o indispensável suporte para que a Alfa concretizasse importantes objetivos relacionados ao seu desenvolvimento no período pós-desregulamentação.

Os investimentos realizados na área agrícola (mecanização do plantio, colheita e transporte), bem como na área industrial (instalação de fábrica de açúcar VHP; instalação de refinaria para fabricação do açúcar refinado granulado; ampliação da capacidade de moagem e da produção de etanol, bem como a implantação de cogeração de energia elétrica), mostraram-se imprescindíveis para a viabilização das estratégias de aprofundamento de especialização na produção de açúcar e álcool; aumento da capacidade instalada; aumento e melhoria de produção e diversificação produtiva.

A Tabela 13 a seguir, resume os resultados obtidos pela Alfa no período pesquisado.

Tabela 13 - Evolução dos volumes de moagem de cana, produção de açúcar e de etanol e cogeração de energia elétrica: período -s safras 1997/98 a 2015/16 na Alfa.

Moagem/produção	Safra 1997/98	Safra 2015/16	Evolução-volume	Evolução %
Moagem de cana-de-açúcar (mil/ton)	1.403	4.002	2.599	185,25
Produção de açúcar (mil/ton)	29	275	246	848,28
Produção de etanol/total (mil/m3)	103	137	34	33,01
Cogeração de energia elétrica (MW)	-	145.298	145.298	145.298

Tais resultados, conforme demonstrado neste trabalho, redundaram no melhor desempenho apresentado pela Alfa no período analisado (safra 1997/98 a 2015/16),

relativamente à moagem e produção de açúcar, comparativamente ao Brasil, Centro-Sul e Estado de São Paulo, com a ampliação da participação usina nestes mercados.

- Mudanças no modelo de gestão

Conforme descrito na presente pesquisa, a Alfa surgiu do perfil empreendedor de seu idealizador em 1973 e permaneceu organizada no tradicional modelo de gestão familiar até a implantação das mudanças ocorridas no período pós-desregulamentação.

A motivação para a adoção desta estratégia foi o convencimento da diretoria, de que a implantação de ferramentas modernas de gestão, bem como a intensificação da delegação de autoridade e da participação dos empregados no processo decisório seriam aspectos fundamentais para a consolidação da Alfa como uma empresa competitiva no cenário pós-desregulamentação do setor.

Nessa linha foram implantados, com a orientação de consultorias externas, programas de melhoria e controle de qualidade de processos e produtos, como o Programa 5S e Gestão de Projetos, sendo que para a viabilização deste último, um grupo de funcionários participou de treinamento ministrado pela Fundação Getúlio Vargas- FGV, de São Paulo.

Dentre os mecanismos de modernização do modelo de gestão adotados pela Alfa, destaca-se a implantação dos comitês (Financeiro; Comercial; de Orçamento; de Investimento, e de Inovação), cujas principais atribuições consistem em decidir questões dentro de sua alçada de competência e de fornecer subsídios para a definição de políticas e diretrizes por parte da diretoria.

Em decorrência do novo modelo de gestão constatou-se uma visível melhoria no clima organizacional e motivacional da Alfa, o que incentivou uma participação mais efetiva e maior comprometimento dos empregados com os objetivos organizacionais.

Este comprometimento foi importante para a assimilação das melhorias tecnológicas já referidas anteriormente, e para alavancagem da produção e da produtividade.

- Mudança na estrutura organizacional

A adoção desta estratégia, cujo objetivo está intimamente relacionado com as mudanças no modelo de gestão e na introdução da profissionalização, permitiu maior racionalidade administrativa e operacional, além de adequada agilidade no processo decisório.

A estrutura adotada pela Alfa apresenta apenas quatro níveis hierárquicos: Presidência; Diretorias; Gerências, e Supervisões, sendo que o modelo organizacional é misto (linear com órgãos de *staff*), baseado na unidade de comando bem definida em todos os níveis.

A simplicidade da estrutura, cujas atribuições foram devidamente distribuídas entre os quatro órgãos executivos (Presidência; Diretoria Comercial-Industrial; Diretoria Administrativa-Financeira, e Diretoria Agrícola-Automotiva), cujas estruturas estão dispostas em três níveis hierárquicos, incluindo as Gerências e Supervisões, possibilitou maior agilidade no processo de comunicação.

- Profissionalização da gestão

A superação dos desafios postos pelo processo de desregulamentação do setor passou a exigir, no entendimento dos proprietários da Alfa, dentre outras estratégias, a profissionalização da gestão, como forma de assegurar a continuidade da trajetória da empresa, com administração de qualidade e com a necessária interação com o mercado.

Dessa forma, os cargos da área executiva da Alfa, incluindo as Diretorias e Supervisões, passaram a ser ocupados por profissionais qualificados, com valorização dos próprios quadros da empresa e com a contratação de alguns profissionais com experiência no mercado.

A estratégia de profissionalização da gestão assegurou a pluralidade de abordagens das questões internas e externas à empresa e conferiu maior racionalidade ao processo decisório, o que contribuiu de forma direta para o atingimento dos objetivos definidos pela Alfa, no período analisado.

- Redução de custos

A adoção da estratégia de redução de custos pela Alfa, no período de 2013 a 2015 propiciou, conjuntamente com as demais estratégias utilizadas, um aumento da eficiência industrial e agrícola, bem como melhor racionalização das atividades administrativas.

Segundo o Diretor Administrativo-Financeiro a Alfa registrou, no período mencionado, uma média de redução de custos computando todas as áreas da empresa, de aproximadamente 20% (vinte por cento) em relação aos contabilizados em anos anteriores.

8.1 A relevância das estratégias adotadas para a obtenção dos resultados

Como ficou demonstrado, especialmente nas seções 6 e 7 deste trabalho, a empresa Alfa adotou várias estratégias competitivas durante o período analisado e tais estratégias não só possibilitaram à empresa atingir o objetivo inicial de manter-se competitiva num mercado

em transformação, especialmente em decorrência do processo de desregulamentação do setor, historicamente estruturado num modelo com forte presença estatal, como também propiciou à empresa incorporar uma série de melhorias técnicas, operacionais e administrativas que a tornaram mais eficaz e eficiente.

Comprovam esta assertiva o desempenho da Alfa, comparativamente aos mercados Brasil, região Centro-Sul e estado de São Paulo, inclusive com aumento da participação da empresa nesses mercados.

Não obstante, não foi possível diferenciar e hierarquizar as estratégias em termos de sua importância e contribuição para os resultados verificados, levando à conclusão de que os resultados obtidos foram produzidos pelo conjunto das estratégias aplicadas e operacionalizadas de forma sistêmica pelas várias áreas da empresa.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A percepção de que o processo de desregulamentação do setor sucroalcooleiro, iniciado no final dos anos 1980, depois de décadas de convivência com um modelo fortemente estruturado a partir de regulamentação estatal, resultou num cenário altamente desafiador para a sobrevivência e desenvolvimento das usinas, especialmente para as unidades independentes e com capital nacional, estimulou o interesse do pesquisador em identificar as estratégias organizacionais competitivas adotadas por uma empresa do setor e que contribuíram para que tal empresa superasse os desafios e permanecesse competitiva no mercado.

Importa mencionar que a trajetória da empresa pesquisada como um estudo de caso, cuja identidade é preservada a pedido de sua diretoria e que passou, para efeitos do presente trabalho, a ser denominada simplesmente como Alfa (nome fictício), já vinha sendo acompanhada à distância pelo pesquisador que, por um breve período, no início do processo de desregulamentação, prestou serviços a essa empresa.

As informações preliminares ofereciam indícios de que a Alfa estava conseguindo adaptar-se à nova realidade e evoluir mantendo contínuo crescimento na capacidade de moagem e de produção, inclusive com a ampliação dos tipos de produtos fabricados. Dessa forma, a presente pesquisa objetivou identificar as estratégias adotadas pela empresa e compreender se e como tais estratégias contribuíram para o desenvolvimento da Alfa.

Para a necessária contextualização dos fatos e situações pesquisados houve a necessidade de discorrer sobre o processo de evolução do setor sucroalcooleiro brasileiro e da própria Alfa.

Uma vez definido que as estratégias adotadas pela Alfa seriam identificadas a partir do enquadramento das ações por ela desenvolvidas durante o período pesquisado, de acordo com a tipologia de estratégias competitivas verificadas no setor, fez-se necessário empreender uma revisão bibliográfica sobre conceitos de competitividade e estratégias organizacionais competitivas e, mais especificamente, objetivando evidenciar as principais estratégias utilizadas pelas empresas do setor, no período pós-desregulamentação.

Nessa linha, a partir dos instrumentos definidos para a realização da pesquisa, constituídos de entrevistas e coleta de dados na própria usina e junto a entidades ligadas ao setor, foram apuradas as ações desenvolvidas pela Alfa responsáveis pelo seu bom desempenho e garantia de competitividade

O confronto de tais ações com as estratégias identificadas no setor permitiu concluir que a Alfa adotou, no período analisado, estratégias competitivas de diversas ordens, classificadas como gerenciais, administrativas, organizacionais, logísticas, produtivas e tecnológicas.

Dentre as classificadas como gerenciais e administrativas, cabe destacar: profissionalização da gestão, mudanças no modelo de gestão, mudança na estrutura organizacional.

Dentre as organizacionais e logísticas estão: instalação de novas unidades, diversificação geográfica, integração vertical e adesão a grupos de comercialização de açúcar e etanol.

Dentre as produtivas e tecnológicas foram identificadas: mecanização do plantio e da colheita, elevação da capacidade instalada, aumento e melhoria da produção, desenvolvimento de melhorias tecnológicas - produtivas e operacionais - aprofundamento da especialização na produção de açúcar e etanol e diversificação produtiva.

A análise da adoção das referidas estratégias, conjuntamente com os resultados produtivos alcançados pela empresa Alfa, na evolução da moagem de cana e produção de açúcar, comparativamente aos resultados observados para Brasil, Região Centro-Sul e estado de São Paulo, permitem constatar que a Alfa apresentou desempenho superior, bem como ampliou sua participação no total dos referidos mercados.

Verifica-se que o resultado inferior registrado no caso do etanol, decorreu de opção estratégica da diretoria da Alfa, objetivando usufruir das melhores condições de mercado oferecido pelo açúcar durante grande parte do período.

Dessa forma, conclui-se que as estratégias adotadas pela Alfa permitiram que a empresa não apenas permanecesse competitiva no cenário pós-desregulamentação do setor, sem ser absorvida pelos processos de F&A ou internacionalização do capital, como também fosse capaz de evoluir, tanto em volume de moagem e produção, quanto em termos de sua participação nos mercados no Brasil, Centro-Sul e estado de São Paulo, num contexto extremamente desafiador e de declínio para significativa parcela de empresas do setor.

Trata-se, portanto de uma empresa que guarda especificidades em relação às empresas do setor, o que justifica o desenvolvimento da investigação como um estudo de caso.

A presente pesquisa evidenciou ainda, que o período pós-desregulamentação foi particularmente desafiador para as destilarias e usinas, especialmente em decorrência do longo período de baixa nos preços do etanol, refletindo um cenário de desequilíbrio entre

oferta e demanda e a indefinição, por parte do Governo, do espaço do etanol na matriz energética brasileira.

Da mesma forma, relativamente ao açúcar, o período analisado registrou fortes oscilações na oferta e na demanda, tanto no mercado interno quanto no externo, o que acrescentou ainda maior grau de dificuldade para as empresas do setor.

Importa mencionar, que não obstante tenha sido registrada uma importante recuperação de preços do etanol e do açúcar no decorrer da safra 2015/16, o que também está sendo projetado pelos especialistas para a safra 2016/17, conforme amplamente noticiado pela mídia, tais profissionais afirmam que isso não será suficiente para a recuperação do longo período de preços desfavoráveis.

Tal entendimento é corroborado por Figliolino (2016) que, em palestra proferida por ocasião do NovaCana Ethanol Conference realizada nos dias 27 e 28 de junho de 2016, informou que o endividamento da maioria das usinas atingiu patamar muito elevado e que, provavelmente, muitas delas não terão tempo para recompor o equilíbrio necessário, tornando-se candidatas às operações de F&A ou, até mesmo, ao encerramento das atividades. Portanto, segundo os estudiosos do setor, o processo de consolidação deverá ter continuidade, com o acirramento das operações de concentração.

Dada a importância desse fenômeno, não só especificamente para o setor sucroalcooleiro, como também para a economia como um todo, fica a sugestão para eventuais pesquisadores interessados no tema, desenvolverem pesquisas que confirmem a tendência de consolidação e as possíveis consequências para a futura configuração do setor.

Com relação às estratégias organizacionais competitivas analisadas no presente trabalho e que foram adotadas pela Alfa, fica a sugestão de pesquisa que aprofunde e amplie estudos sobre o impacto das estratégias de mudanças na estrutura organizacional e nos modelos de gestão, que privilegiem a introdução de ferramentas modernas de gestão e a ampliação de participação dos empregados no processo decisório das organizações.

A presente dissertação não pretende esgotar assunto tão complexo quanto o que envolve o posicionamento competitivo de uma organização num setor que passa por profundas mudanças institucionais decorrentes do processo de desregulamentação e que, como indicam os estudos produzidos pelos especialistas, continuará a exigir das empresas um grande esforço para se adequarem a um cenário que se afigura cada vez mais competitivo.

Não obstante as limitações impostas pela complexidade já referida, o presente trabalho pretendeu acrescentar uma contribuição aos agentes interessados na temática das estratégias organizacionais competitivas adotadas pelo setor sucroalcooleiro no período pós-

desregulamentação, permitindo um aprofundamento da análise do impacto das mudanças referidas, propiciado pelo Estudo de Caso, especificamente na empresa Alfa.

Como já referido quando da justificativa para a elaboração deste trabalho, a revisão bibliográfica realizada pelo pesquisador indicou que a maioria das pesquisas priorizou a análise do setor como um todo, de alguns estados da federação e também de microrregiões sucroalcooleiras.

É forçoso concluir que a forma como as empresas percebem e interpretam a realidade, bem como a capacidade de reação e adaptação aos desafios impostos pelo mercado, sofre influência das características de cada uma delas.

Dessa forma, o presente trabalho permite que se analise o impacto da desregulamentação especificamente numa unidade produtora, bem como a reação intentada por essa empresa por meio das estratégias adotadas, considerando, ainda, sua trajetória de décadas de atuação no setor.

Para a Alfa, especificamente, a pesquisa disponibiliza elementos para uma avaliação de sua trajetória e das estratégias que moldaram seu desenvolvimento e fornece subsídios para a elaboração dos planejamentos técnico, operacional e estratégico.

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). In: CONGRESSO DA SOBER, 44., 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: SOBER, 2006. Disponível em: <<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/148452/2/766.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2014.

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração**. Das Origens às Perspectivas Contemporâneas. São Paulo: M. Books do Brasil, 2007.

ANSOFF, H. I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ASSUMPCÃO, M. R.P.; FERRAZ, D. Crescimento da produção de açúcar e de alimentos no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 35., Fortaleza, 2015. **Anais...** Fortaleza: ABEPRO, 2015. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_212_259_27209.pdf. Acesso em: nov. 2015.

BACARIN, 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**, São Paulo, v.39, n.3, 2009. Disponível em: <<http://www.fcav.unesp.br/Home/departamentos/economiarural/concentracao-e-integracao-sucroalcooleira.pdf>>. Acesso em: 08 dez. 2014.

BARROS, G. S. C.; MORAES, M. A. F. D. A desregulamentação do Setor Sucroalcooleiro. **Revista de Economia Política**, v.22, n.2 (86), São Paulo, abril-junho/2002. Disponível em: <<http://www.rep.org.br/pdf/86-9.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2014.

BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. Metodologia de pesquisa e a Engenharia de Produção. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18., 1998. **Anais...** 1998, p. 1-7.

_____. A Produção Científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa. **Produção**, v. 9, n. 2, p.65-76, 2000.

BORGES, A. C. G.; COSTA, V. M. H. M. Fusões e aquisições no setor sucroalcooleiro pós desregulamentação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29., Salvador, 2009. **Anais...** Salvador: ABEPRO, 2009. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_097_657_13658.pdf>. Acesso em: 09 dez. 2014.

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, 30., São Carlos, 2010. **Anais...** São Carlos: ABEPRO, 2010. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_119_776_17109.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2014.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS - DIEESE. Desempenho do setor sucroalcooleiro brasileiro e os trabalhadores. **Estudos e Pesquisas**, n. 30, 2007. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/estudosepesquisas/2007/estpesq30_setorSucroalcooleiro.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2016.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão e Produção**, v.6, n.3, p. 147-161, São Paulo, 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v6n3/a02v6n3.pdf>>. Acesso em: 21 dez. 2014.

FIGLIOLINO, A. A situação financeira e o futuro das usinas sucroenergéticas. Palestra proferida no evento “NovaCana Ethanol Conference-2016, São Paulo, 2016. Disponível em: www.novacana.com. Acesso em: 03 out. 2016.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C.; SANTOS, F.D.; FURUKAVA, M. Análise estratégica do ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras no período de 2000-2010. **Gestão & Conhecimento**, v.7, n.1, 2013, p. 153 – 173. Disponível em: <<http://www.gc.facet.br/artigos/completo.php?artigo=54&formato=zip>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

HENDERSON, B. D. Estratégia empresarial. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Orgs.). **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 DASOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 43., Ribeirão Preto, 2005. **Anais...** Ribeirão Preto: SOBER, 2005. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/2/1020.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2014.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. **Posicionamento competitivo**: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado. São Paulo: Makron Books, 1996.

KUPFER, D. **Padrões de Concorrência e Competitividade**. 1991. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/gic/intranet/tabalhos/publicações/1992-2_Kupfer.pdf>. Acesso em: 09 set. 2015.

LEITE, S. I. S. A agroindústria canavieira em Catanduva-SP: evolução e progresso (1954-2005). **Temas em Administração**: diversos olhares, v.1, n.1, Catanduva, 2008. Disponível em: <<http://fundacaopadrealbino.org.br/novofipa/facfipa2/ner/pdf/ed01admpsita.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2014.

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, v. 12, n. 37, p. 464-479, out.dez 2010.

LUCENA, E. A. Administração estratégica nos diferentes estágios do modelo de ciclo de vida organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., Ouro Preto, 2003. **Anais...** Ouro Preto: ABEPRO, 2003. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0702_1603.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2014.

MARQUES, D. S. P.; PAULILLO, L. F. O.; VIAN, C. E. F. Grupos de comercialização de etanol e governança em rede. **Gestão da Produção**, v.19, n.4, São Carlos, 2012, p. 825-840. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2012000400012&lang=pt>. Acesso em: 10 dez. 2014.

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.

MATIAS, A. B.; PASIN, R. M. A geração de sinergias e seus impactos na rentabilidade das empresas nos casos de fusões e aquisições. **Revista de Administração da USP (RAUSP)**. São Paulo, v. 36, n. 1, p. 5-12, 2001.

MAXIMIANO, A. C. M. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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**, n.35, v.6, jun. 2005. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/publicacoes/pdf/tec2-0605.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2014.

MIGUEL, P. A. C. Recomendações na Adoção de Estudo de Caso como Abordagem Metodológica. In: SIMPOSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – SIMPEP, 12., 2005, Bauru. **Anais...** Bauru, 2005.

_____. Estudo de Caso na Engenharia de Produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**, v.17, p. 216-229, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v17n1/14.pdf>>. Acesso em: 26 nov. 2015.

MILES, R. E; SNOW, C.C.; MEYER, A.D.; COLEMAN Jr, H.J. Organizational Strategy, Structure, and Process. Jr.Source: **The Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, jul. 1978, pp. 546-562. Published by: Academy of Management Stable. Disponível em: <<http://www.wiggo.com/mgmt8510/readings/readings5/miles1978amr.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

MORAES, M. A. F. D. Introdução: as profundas mudanças institucionais ao longo da história da agroindústria canavieira e os desafios atuais. **Econ. Apl.** v.11, n.4, Ribeirão Preto. 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1413-80502007000400005&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 23 nov. 2015.

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, 23., 2010, Guayaquil. **Anais...** Guayaquil, 2010. Disponível em:

<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/Heidy/24.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2014.

MUNDO NETO, M. De sucroalcooleiro a sucroenergético: a construção de um campo organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 33., 2009, Caxambu-MG. **Anais...** Caxambu-MG, 2009. Disponível em: <http://portal.anpocs.org/portal/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2164&Itemid=229>. Acesso em: 17 dez. 2014.

NEVES, M. R.; BATALHA, M. O. **Desenvolvimento e novas tendências do setor sucroalcooleiro**. GEPAI - Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais-UFSCar, 1997. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP1997_T3510.PDF>. Acesso em: 13 nov. 2014.

PAULILLO, L. F.; VIAN, C. E. F.; MELLO, F. O. T. Autogestão, governança setorial e sustentabilidade no complexo agroindustrial canavieiro no século. **Revista de Política Agrícola**, Ano XVII, n.1, Brasília, Jan./Fev./Mar. 2008. Disponível em: <https://www.google.com.br/search?q=www.agricultura.gov.br/.../editConsultarPublicacaoGrupo2.do%3Fop...&ie=utf-8&oe=utf-8&gws_rd=cr&ei=MxDnVY3EKcO6wASlgZSQAQ>. Acesso em: 02 set. 2015.

PEDROSO JÚNIOR, R.. **Arranjos institucionais na agricultura brasileira: um estudo sobre o uso de contratos no sistema agroindustrial sucroalcooleiro da região Centro-Sul**. 2008. 209 f. Dissertação (Mestrado em Administração). FEA-USP. São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24102008-120836/en.php>. Acesso: 03 out. 2016.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy, **Harvard business Review**, March/April, 1979.

_____. 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, 1998. p.11-27.

_____. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RAMOS, D. A. R.; SOUZA, J. G. As transformações do Setor Sucroalcooleiro e seus impactos na composição orgânica do capital: uma análise do setor no município de Sertãozinho-SP. In: SEMANA DE GEOGRAFIA, 6., 2005, Presidente Prudente.. **Anais...** Presidente Prudente: UNESP 2005. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/2/325.pdf>>. Acesso em: 21 dez. 2014.

RAMOS, P. A evolução da agroindústria canavieira e os mercados de açúcar e álcool carburante no Brasil: a necessidade de planejamento e controle. Apresentação oral. Estrutura, Evolução e Dinâmica dos Sistemas Agroalimentares e Cadeias Agroindustriais. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, 46., 2008, Rio Branco. **Anais...** Rio Branco: SOBER, 2008. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/35.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2014.

SANDRONI, P. **Dicionário de Economia do Século XXI**. Rio de Janeiro-São Paulo: Record, 2005.

SHIKIDA, P. F. A.; MORAES, M. A. F. D.; ALVES, L. R. A. Agroindústria canieira do Brasil: intervencionismo, desregulamentação e neocorporativismo. **Revista de Economia e Agronegócio**, v.2, n.3, Viçosa/MG, 2004. Disponível em: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/56788/2/Artigo4_V2N3.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2014.

SHIKIDA, P. F. A.; BACHA, C. J. C. Evolução da Agroindústria Canieira Brasileira de 1975 a 1995. **RBE**, n. 53, v. 1, p. 69-89, jan.mar, 1999. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbe/article/viewFile/746/1740>>. Acesso em: 22 dez. 2014.

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, 9., 2012. **Anais...** São Paulo: USP, 2012. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/15semead/resultado/trabalhosPDF/125.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2014.

SILVA, C. L. M.; FONSECA, V. S. Competitividade Organizacional - uma tentativa de reconstrução analítica. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, 2010, pp. 33-49. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14nspe/a03v14ns.pdf>>. Acesso em: 21 dez. 2014.

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**, v.48, n.4, Brasília, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010320032010000400009&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 13 nov. 2014.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STADUTO, J. A. R.; ROCHA JR, W.F.; GONÇALVES JR, C.A.; ALVES, Y.B. As câmaras setoriais do agronegócio brasileiro. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 45., Londrina, 2007. **Anais...** Londrina: SOBER, 2007. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/6/497.pdf>>. Acesso em: 05 mai. 2015.

TURRIONE, 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. Disponível em: <http://www.carlosmello.unifei.edu.br/Disciplinas/Mestrado/PCM-10/Apostila-Mestrado/Apostila_Metodologia_Completa_2012.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2015.

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

VIAN, C. E. F.; ABDON, 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**, v.15, n.1, 2007. Disponível em: <<http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EconRev/article/view/12960/6788>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

VIAN, C. E. F.; BELIK, W. Os desafios para a reestruturação do complexo industrial canavieiro do centro-sul. **Economia**, v.4, n.1, p.153-194, 2003. Disponível em: <http://anpec.org.br/revista/vol4/v4n1p153_194.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2014.

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: PENZA/FIA/FEA/USP, Julho, 1998. Disponível em: <http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Repositorio/Vol_V_CANAparte1_000fxg2yfra02wyiv80soht9hnddhjbd.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2014.

WAACK, R. S.; NEVES, M. F.; MORAES, S. Grupamentos estratégicos nas usinas de açúcar e álcool. In: SEMEAD, 3., 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 1998. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/3semead/pdf/Marketing/Art042.PDF>>. Acesso em: 17 nov. 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE - Roteiro utilizado nas entrevistas

1. A usina dispõe de série histórica da tonelagem de cana moída e da produção de açúcar; álcool e subprodutos a partir de período anterior à desregulamentação do setor até a safra atual (2015/16)?
2. Tendo como referência o período após a extinção do IAA em que teve início o processo de desregulamentação do setor e até os dias atuais, quais foram os fatores que mais impactaram de forma negativa ou positiva as atividades e a gestão da usina Alfa?
3. O ingresso de capital estrangeiro verificado no setor, principalmente no período pós-desregulamentação foi percebido pela empresa como ameaça ou oportunidade? Por quê?
4. Qual foi o posicionamento adotado e as ações implementadas pela empresa Alfa diante do processo de centralização e concentração verificado no setor no período pós-desregulamentação e quais foram os resultados obtidos?
5. Qual é o nível de mecanização da colheita na usina?
6. Qual é a capacidade atual de moagem da Alfa?
7. Qual a proporção máxima de açúcar e álcool (*mix de produção*) que a Alfa está preparada para produzir?
8. Quais são os critérios que a Usina adota para definir o mix de produção para o ano/safra? Qual foi o mix de produtos e a quantidade produzida de cada um no último ano/safra (2015/16)?
9. Quais subprodutos são gerados atualmente pela usina?
10. A empresa possui cálculos comparativos de custos de produção de cana própria, e da cana fornecida por terceiros? Em caso positivo, que medidas têm sido adotadas a partir dos custos apontados?
11. Qual é a distância média dos canaviais em relação à indústria?
12. A Usina poderia fornecer um quadro dos produtores fornecedores de cana, agrupados pela área total de suas propriedades, indicando o total de propriedades e o total de produção de cada grupo?
13. A Usina utiliza serviços de terceiros na forma de terceirização? Em caso positivo, quais serviços são terceirizados? Que fatores justificam a terceirização referida?
14. A Alfa pode fornecer um histórico de sua evolução tecnológica nas áreas agrícola e industrial?

15. A empresa planeja novos investimentos em renovação de equipamentos e implantação de novas tecnologias?
16. O modelo de gestão e de estrutura organizacional adotados pela usina possibilita um processo decisório participativo? De que forma?
17. Quais tecnologias são utilizadas para efetuar os controles de produção e das atividades administrativas? Quais são os indicadores de desempenho adotados?
18. A empresa utiliza algum parâmetro de mercado para avaliar seu desempenho de produção, produtividade e qualidade?