

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA - FACE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FERNANDA DAMASCENO SANTOS

**UM ESTUDO SOBRE O AMBIENTE COMPETITIVO DAS
ORGANIZAÇÕES SUCROALCOOLEIRAS DA REGIÃO DA GRANDE
DOURADOS**

DOURADOS/MS

2011

FERNANDA DAMASCENO SANTOS

**UM ESTUDO SOBRE O AMBIENTE COMPETITIVO DAS
ORGANIZAÇÕES SUCROALCOOLEIRAS DA REGIÃO DA GRANDE
DOURADOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Universidade Federal da Grande Dourados-
UFGD, como requisito parcial para a obtenção
do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Vera Luci de Almeida

Co-orientadora: Profa. Dra. Cláudia F. Gohr

Dourados/MS

2011

Dourados/MS, 7 de novembro de 2011.

Considerando que o Trabalho de Conclusão de Curso do aluno(a) Fernanda Damasceno Santos encontra-se em condições de ser avaliado, recomendo sua apresentação oral e escrita para avaliação da Banca Examinadora, a ser constituída pela coordenação do Curso de Administração da FACE.

Vera Luci de Almeida
Professor(a) Orientador(a)

DEDICATÓRIA

À meus pais, razão da minha força e dedicação. Ao meu namorado por sempre me apoiar em todos os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Seila Damasceno, por ter me ensinado desde criança a importância dos estudos, por ter me dado apoio em todas as minhas decisões e por ser meu grande porto seguro.

Ao meu pai, Joacir da Silva Santos, que mesmo não estando mais presente entre nós, sei que estaria muito orgulhoso de ver a filha concluindo a faculdade e pelo tempo que esteve perto de mim, ter me dado muito amor e carinho.

À minha irmã, Kalina, por ter sido um grande exemplo de força e dedicação, por sempre ter me ajudado com meus estudos, inclusive financeiramente.

Ao meu namorado, Allan, pelas palavras de incentivo, pela paciência e pelo suporte. Além do amor e carinho oferecidos mesmo quando meu estresse e mau humor dominavam. Esse agradecimento se estende ao meu sogro Anízio e minha sogra Angela que não mediram esforços para ver o meu bem.

Aos meus colegas de turma, que ao longo desses cinco anos se tornaram grandes amigos: Adriano (Jabá), Renata, Dionei, Wesley e Diego. Pessoas que fizeram meus dias mais felizes.

Em especial, a minha grande amiga Cândice Belmiro Burin, pela amizade dedicada, pelo seu apoio nos estudos, por nunca ter negado ajuda em relação as minhas dúvidas sobre esse trabalho, por dividir comigo minhas angústias e aflições e principalmente por não ter me deixado desistir. Nós conseguimos!

À minha co-orientadora Profa. Dra. Cláudia F. Gohr, por sua atenção e contribuição para a realização desse trabalho, por ter acreditado em mim e não ter me deixado desistir. Obrigada por dividir comigo seus conhecimentos.

À todos os professores da FACE pelos ensinamentos.

E acima de tudo a Deus, por me permitir estar concluindo o curso, por ter me abençoado e me protegido na estrada de Maracaju a Dourados todos os dias, ao longo desses cinco anos.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo apresentar uma análise do ambiente competitivo segundo as cinco forças de Porter do setor sucroalcooleiro da Região da Grande Dourados. O problema da pesquisa foi de que forma as forças do ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras da região da Grande Dourados evoluíram ao longo do período de 2000 a 2010? A presente pesquisa é classificada como aplicada, qualitativa e exploratória. Os dois procedimentos utilizados para a realização da pesquisa foram: pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Com base nas informações obtidas através de dados secundários, foi desenvolvido um breve histórico do setor de uma forma geral, para em seguida ser analisada a sua evolução de acordo com as cinco forças competitivas de Porter, especificamente a Região da Grande Dourados. Após a pesquisa e a descrição das informações acerca do setor sucroalcooleiro na Região Grande Dourados, foi calculada a intensidade de cada uma das forças por meio da atribuição de notas que variavam de 1 a 5 em relação às afirmações de um questionário pré-definido (anexo 1) desenvolvido por Fernandes e Berton (2005). Pode-se concluir que houve uma grande evolução do setor sucroalcooleiro, em função do maior incentivo vindo do governo para o aumento da produção, questões ambientais e a demanda vinda da frota de veículos *flexfuel*. Além disso, conclui-se que no período de 2000 a 2002 a força competitiva de maior intensidade foi o poder de negociação dos compradores, devido à concentração no número de distribuidoras e o poder da Petrobrás na compra. Já no período de 2003 a 2010 a força que obteve a maior intensidade foi à rivalidade entre as empresas existentes devido à entrada de grandes grupos internacionais através de fusões e aquisições e também devido ao maior incentivo do governo.

Palavras-chave: Ambiente Competitivo; Setor Sucroalcooleiro; Mudança Estratégica.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Conteúdo, contexto e processo.....	29
Figura 2 – Estratégias das áreas funcionais.....	34
Figura 3 – Surgimento de oportunidades ou ameaças.....	37
Figura 4 – Surgimento de oportunidades ou ameaças.....	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Condições e etapas da mudança.....	22
Quadro 2 – Tipos de mudanças.....	23
Quadro 3 – Seis passos, problemas ou decisões na gestão de mudança.....	24
Quadro 4 – As escolas de pensamento e suas características.....	25
Quadro 5 – Níveis de mudança estratégica.....	27
Quadro 6 – Características dos níveis de mudança estratégica.....	27
Quadro 7 – Usuais resistências a mudanças e suas causas.....	28
Quadro 8 – Níveis e tipos de estratégias.....	30
Quadro 9 – Etapas do plano de ação e suas características.....	44
Quadro 10 – Notas atribuídas aos questionamentos relacionados às forças competitivas.....	47
Quadro 11 – Notas atribuídas aos questionamentos relacionados às forças competitivas.....	48
Quadro 12 – Evolução do setor de acordo com as cinco forças de Porter no período de 2000 a 2010.....	73
Quadro 13 – Intensidade das forças no período de 2000 a 2010.....	78
Quadro 14 – Objetivos e resultados apresentados.....	79

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Intensidade das forças no período de 2000 a 2002.....	54
Gráfico 2 – Intensidade das forças no período de 2003 a 2010.....	63
Gráfico 3 – Intensidade das forças no período de 2000 a 2010.....	74

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 INTRODUÇÃO DO CAPÍTULO.....	11
1.2 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.3.1 Objetivo Geral.....	14
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
1.4 JUSTIFICATIVA.....	15
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	18
2.1. INTRODUÇÃO DO CAPÍTULO.....	18
2.2 ESTRATÉGIA.....	18
2.3 MUDANÇA ESTRATÉGICA.....	21
2.3.1 Resistência à mudança.....	27
2.4 CONTEXTO, CONTEÚDO E PROCESSO DA MUDANÇA ESTRATÉGICA.....	28
2.4.1 Conteúdo de mudança estratégica.....	29
2.4.1.1 Estratégias de nível corporativo.....	30
2.4.1.2 Estratégia de nível competitivo.....	32
2.4.1.3 Estratégia de nível funcional.....	33
2.4.2 Ações estratégicas de exploração e exploração.....	34
2.4.3 Processo da mudança estratégica.....	35
2.4.4 Contexto de mudança estratégica.....	36
2.5 CONTEXTO SETORIAL.....	39
2.5.1. Análise estrutural do setor.....	40
3 METODOLOGIA.....	45
3.1 INTRODUÇÃO DO CAPÍTULO.....	45
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	45
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	46
3.4 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS.....	47

4 ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO SETOR SUCROALCOOLEIRO DE ACORDO COM AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	49
4.1 INTRODUÇÃO DO CAPÍTULO.....	49
4.2 CARACTERÍSTICAS DO SETOR SUCROALCOOLEIRO NO MUNDO E NO BRASIL.....	49
4.3 ANÁLISE DO CONTEXTO SETORIAL DO SETOR SUCROALCOOLEIRO SEGUNDO AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	53
4.3.1. O período de 2000 a 2002.....	53
4.3.2. O período de 2003 a 2010.....	62
4.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	71
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	76
5.1 INTRODUÇÃO DO CAPÍTULO.....	76
5.2. CONCLUSÃO.....	76
5.3. RECOMENDAÇÃO PARA FUTURAS PESQUISAS.....	79
REFERÊNCIAS.....	81
ANEXO 1 QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE COMPETITIVA DO SETOR.....	86

1 INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO DO CAPÍTULO

Este capítulo tem a finalidade de apresentar a introdução desse trabalho. Neste sentido, inicialmente é apresentado o tema e o problema de pesquisa que será desenvolvido. Logo em seguida, serão apresentados os objetivos do trabalho que se dividem em geral e específico e para finalizar é desenvolvida a justificativa que baseia a realização desse trabalho.

1.2 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA

Estratégia hoje em dia é a palavra mais utilizada no meio empresarial por ter como seu elemento fundamental, o sucesso. De acordo com Ansoff e McDonell (1993, p.70), “estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”, sendo quatro tipos distintos de regras: (i) padrões pelo qual o desempenho da empresa é medido, qualitativos são chamados de objetivos e quantitativos de metas; (ii) conjuntos de regras para o desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo que pode ser chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial; (iii) conceito organizacional, ou seja, regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; (iv) as regras pelas qual a empresa guiará suas atividades, política operacional. Uma estratégia possui muitas características peculiares que a torna fugaz e um tanto abstrata, sua formulação, geralmente não produz ação imediata na empresa (ANSOFF; MCDONELL, 1993).

A premissa que conduz o ato de gerenciar uma organização nos dias atuais pressupõe gerenciar mudanças. Para Ansoff e McDonell (1993) a estratégia é uma forte ferramenta para lidar com as condições de mudanças e turbulências que cercam uma empresa, porém muito complexa, sua introdução é difícil e cara, mas com indícios de ser também bastante compensadora.

A estratégia de uma empresa é fortemente influenciada pelo seu ambiente externo de atuação. Esse ambiente externo pode ser dividido em macroambiental e setorial (ou competitivo) (GOHR; SANTOS, 2011). Os ambientes influenciam fortemente na mudança estratégica de qualquer organização, independentemente de seu porte ou setor de atuação.

Segundo Gohr e Santos (2007) a mudança estratégica pode ser resultante de um processo determinista ou voluntarista, ou seja, ela pode ocorrer em função de aspectos internos ou por pressões do ambiente externo. Ainda segundo os autores, as diferentes abordagens encontradas nas literaturas existentes, que explicam o fenômeno da mudança estratégica nas organizações, consideram diferentes contextos organizacionais. Portanto, pode-se afirmar que não existe uma única maneira para gerenciar e estudar a mudança estratégica. É necessário utilizar várias técnicas e métodos para melhor analisar e compreender de fato como ocorre esse processo numa organização (GOHR; SANTOS, 2007).

Em se tratando do ambiente, qualquer iniciativa empresarial deve orientar-se pela compreensão dos seus ambientes externos e internos do ramo da atividade escolhida, para uma correta estruturação, um bom desempenho, além de uma capacidade e disposição para mudar paradigmas tradicionais (BERNARDI, 2010).

O ambiente interno está relacionado aos fatores de dentro da empresa, desde a sua estrutura até suas áreas ou departamentos (GOHR; SANTOS, 2010). Já o ambiente externo, ainda segundo os autores, consiste num conjunto de informações ou elementos externos a organização que podem afetá-la em parte ou totalmente. Este ambiente é subdividido em macroambiente (também chamado ambiente geral) e ambiente setorial (também chamado de ambiente competitivo).

O estudo do macroambiente é importante, pois auxilia na melhor compreensão sobre o comportamento do ambiente externo das empresas, ajudando nas ações e decisões futuras (RAMIRES; GOHR; SANTOS, 2010). A estrutura do ambiente molda a conduta das empresas que estão nele inseridos, conseqüentemente, influenciando o desempenho da organização (SANTANA; SÁ *apud* SANTOS; GOHR; SANTOS, 2010).

Já a importância do estudo do ambiente setorial (competitivo), é dar condições de identificar os pontos fortes e fracos da empresa através de uma avaliação das forças que influenciam a competição entre as empresas do setor para que seus executivos possam moldar as estratégias de acordo o ambiente (PORTER, 1999). Ainda segundo o autor, as forças

competitivas mais poderosas determinam a rentabilidade do setor e, conseqüentemente, são mais importantes na hora de formular a estratégia da empresa.

Hoje devido o grande crescimento do agronegócio no Brasil e a forte competição existente no setor, o ambiente das organizações estão em constante mudança, exigindo assim a tomarem novas posturas em relação a suas estratégias. Além disso, com a forte competição no agronegócio brasileiro, as organizações precisam ficar mais atentas ao seu ambiente de competição.

Dentro da história da humanidade, o agronegócio é extremamente recente. De acordo com Zylberstain e Batalha (2000) apenas nos anos 80 o agronegócio no Brasil ganhou mais importância nos meios acadêmicos, empresariais e políticos.

Para Davis e Goldberg (*apud*, BATALHA, 2009) o agronegócio é o somatório das atividades de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agropecuários e também itens produzidos a partir deles. Eles consideravam as atividades agrícolas como parte de uma extensa rede de agentes econômico, que vai desde a produção de insumos, transformação industrial até armazenagem e distribuição de produtos agrícolas e derivados.

O agronegócio para a economia do Brasil é extremamente importante, além de ser o setor da inserção do Brasil no mercado externo é também é o segmento que mais contribui para o saldo positivo da balança comercial brasileira. Além disso, garantiu a estabilidade econômica do país durante a crise econômica mundial de 2008 (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2011).

No Brasil, um dos setores que mais cresce atualmente é o setor sucroalcooleiro, além de ser um dos mais competitivos do mundo (UNICA, 2011). A cana-de-açúcar é a matéria-prima mais importante para a produção de açúcar e álcool, porém, o setor é competitivo, independente da matéria-prima utilizada. Os avanços tecnológicos no Brasil tornam a produtividade cada vez maior, com o desenvolvimento de variedades mais resistentes, insumos modernos, sistema de transporte eficiente, entre outros (UNICA, 2011). Além disso, o agronegócio brasileiro apresenta um cenário favorável ao setor sucroalcooleiro pelo aumento das vendas de automóveis *flex* e também pela mistura de álcool na gasolina.

Ainda de acordo com a UNICA (2011) a produção de cana-de-açúcar foi retomada no Brasil no século XX devido o fim do ciclo do café, para suprir a necessidade de açúcar no mercado interno brasileiro. Em 1975, o governo brasileiro criou o Programa Nacional de Álcool (Próalcoól) que diversificou a atuação da indústria açucareira com grandes investimentos,

possibilitando a ampliação de destilarias de álcool. Esta iniciativa surgiu como alternativa para diminuir a vulnerabilidade energética do país, devido à crise mundial de petróleo. Em mais de 25 anos de história de utilização de álcool em larga escala, o Brasil desenvolveu tecnologias de motores e logística sem precedentes no mundo, com uma rede de mais de 28 mil postos com bombas de álcool hidratado. Hoje o cultivo de cana-de-açúcar ocupa cerca de 7 milhões de hectares ou cerca de 2% de toda a terra arável do país, que é o maior produtor mundial. Com duas safras por ano o Brasil produz açúcar e etanol para os mercados internos e externos (UNICA, 2011).

Especificamente a região da Grande Dourados tem recebido um forte investimento no setor, pois hoje a região possui a maior parte das usinas do estado do Mato Grosso do Sul, todas com tecnologias de ponta. Além disso, o poder de produção cresce a cada safra, o que faz surgir ainda mais o interesse de novos investimentos, tanto de novas usinas como também de empresas que prestam assistência para esse setor.

Tomando como base o exposto, este trabalho tem como foco analisar a evolução do ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras no período referente aos anos 2000 a 2010, sendo assim, o problema de pesquisa consiste em: de que forma as forças do ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras da região da Grande Dourados evoluíram ao longo do período de 2000 a 2010?

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos do presente trabalho são divididos em geral e específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a evolução das forças do ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras da região da Grande Dourados no período referente aos anos 2000 a 2010.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever as forças do ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras da região da Grande Dourados no período de 2000 a 2002.
- Descrever as forças do ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras da região da Grande Dourados no período de 2003 a 2010.
- Verificar como o ambiente competitivo evoluiu ao longo dos períodos supracitados.

1.4 JUSTIFICATIVA

Segundo Ansoff e McDonell (1993), a estratégia é uma ferramenta essencial, sendo muito utilizada pelas empresas modernas para lidar com os processos de mudança pelos quais elas passam durante suas atividades. A maior parte dos administradores afirma que a mudança é a sua principal preocupação, pois o número de tais mudanças é cada vez maior e gera cada vez mais ameaças e oportunidades para as empresas.

Considerando que as mudanças ocorrem independentemente das escolhas das empresas, é de fundamental importância analisar o ambiente de atuação das empresas. Especificamente, em se tratando dos ambientes competitivos, qualquer mudança de cenário afeta significativamente as organizações. Portanto, o desenvolvimento de pesquisas cujo foco é a análise do ambiente competitivo é de fundamental importância. De uma forma geral, são raras as pesquisas com enfoque de mercado (ACOSTA; BARROS; PESKE, 2002) e, quando existem, realizam análises desconsiderando peculiaridades das empresas, principalmente as organizações sucroalcooleiras.

Para preencher essa lacuna, esta pesquisa pretende analisar o ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras da região da Grande Dourados. Esta região passou por diversas transformações nos últimos anos, principalmente em função da entrada de novas empresas no mercado.

São diversas as pesquisas que focam no estudo dos ambientes de atuação das empresas. Conforme pode ser observado no trabalho de Cavalcanti, Silva e Carneiro (1997) que analisa, por

meio de um estudo de caso e utilizando como base para análise as cinco forças de Porter, a evolução da indústria de petróleo argentina no período de 1988 a 1996.

Outro trabalho importante que pode ser citado é o de Acosta, Barros e Peske (2002) que desenvolveram um estudo com o objetivo de diagnosticar o setor de trigo e soja do Rio Grande do Sul, identificando agrupamentos por desempenho utilizando a análise de *cluster*.

Já Borini, Filho e Júnior (2008) desenvolveram um trabalho que tinha como objetivo responder “como as subsidiárias estrangeiras de empresas multinacionais brasileiras avaliam o ambiente externo nos países em que atuam?”. Além disso, também buscaram responder qual a influência do ambiente competitivo na criação de valor das subsidiárias de multinacionais brasileiras, com o foco de diagnosticar os atributos da perspectiva ambiental e identificar quais estratégias são mais importantes e sugeri-las para as empresas.

Especificamente, em se tratando do setor sucroalcooleiro da região da Grande Dourados, as pesquisas ainda são escassas, pois esta região se desenvolveu nesta atividade recentemente. Dessa forma, o desenvolvimento desse trabalho torna-se relevante, pois poderá contribuir para as organizações em suas ações e decisões futuras. Além disso, poderá contribuir para outras pesquisas acerca do setor na região.

Para a acadêmica o trabalho é importante, pois se tornará possível aplicar na prática os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso, além de ser um requisito básico para graduação do curso.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em três capítulos. No capítulo um são discutidos aspectos relacionados ao tema, problema, objetivos e justificativa do trabalho. No capítulo dois foi apresentado um levantamento bibliográfico sobre o tema, para orientar o desenvolvimento da pesquisa, baseando-se nos mais renomados autores da área.

Já no capítulo três é apresentado a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, ou seja, a classificação da pesquisa, as técnicas de coletas de dados e as limitações de tais métodos.

No capítulo quatro é feita uma análise do ambiente setorial do setor sucroalcooleiro da Região da Grande Dourados no período de 2000 a 2010, baseada nas cinco forças de Porter.

No capítulo cinco é feita a conclusão do trabalho e também são sugeridas outros tipos de pesquisa.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. INTRODUÇÃO DO CAPÍTULO

Este capítulo tem a finalidade de apresentar a revisão teórica que dará sustentação para o desenvolvimento da pesquisa. Nesse sentido, o capítulo discute inicialmente sobre o que é estratégia, em seguida discute, na visão de vários autores renomados, sobre conceitos e tipos de mudanças estratégicas, sendo este um importante assunto, pois é um processo necessário para a sobrevivência das organizações. Em seguida, o texto discorre sobre questões sobre o contexto, processo e conteúdo da mudança, para finalmente focar no contexto organizacional, especificamente o ambiente competitivo.

2.2 ESTRATÉGIA

Apesar de ser uma temática antiga, a difusão do conhecimento na área de estratégia se intensificou apenas nos anos de 1970 (ZACCARELLI, 2000). Ainda segundo o autor, nota-se que os conceitos de estratégia foram depurados ao longo do tempo, os que eram inadequados foram substituídos e os muito complexos foram decompostos em conceitos mais simples.

Existem na literatura diferentes definições para o termo estratégia. Para Mintzberg (1994) é um referencial, um guia, para auxiliar os executivos na solução de certos problemas. Já para Hamel e Prahalad (1995) estratégia é a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infundável da melhor alavancagem dos recursos.

Para Dixit e Nalebuff (*apud* ZACCARELLI, 2000), a estratégia é o plano de ação apropriado para as decisões sobre ações interativas. Porém, de acordo com Zaccarelli (2000), existe uma grande dificuldade para se obter uma rápida e boa definição de estratégia por ser um conceito de grande amplitude.

As estratégias podem ser deliberadas ou emergentes, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Ainda de acordo com os autores, a estratégia é considerada deliberada quando a intenção é plenamente realizada, já as que não foram são chamadas estratégia não realizada. Porém, existe um terceiro caso que é a estratégia emergente, ou seja, acontece quando um padrão realizado não estava expressamente pretendido.

Neste sentido, Kaplan e Norton (2000) dizem que as novas estratégias, geralmente, surgem do interior da própria empresa. Mintzberg (*apud* KAPLAN; NORTON, 2000) salienta a importância das estratégias emergentes, pois muitas das estratégias bem sucedidas decorrem de iniciativas e experimentações locais. Ainda segundo o autor, como os funcionários das organizações já compreendem muito bem a estratégia vigente, eles tem total condições de inovar e descobrir novas maneiras de alcançar os objetivos estratégicos ou também de identificar possibilidade de mudanças estratégicas, capazes de abrir novas capacidades de crescimento. A gerência deve sempre estar encorajando os funcionários a formular estratégias emergentes.

Mintzberg *et al* (2006) define estratégia utilizando os cinco Ps, ou seja, como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. A estratégia, como plano pode ser vista como um curso de ação conscientemente pretendido ou uma diretriz pra lidar com determinada situação e possui duas características essenciais: são criadas antes das ações e desenvolvidas consciente e propositalmente. Esta definição pode ser confundida com a estratégia como pretexto, pois pode ser uma “manobra” específica para superar um oponente. Mas, se as estratégias podem ser pretendidas (seja como planos ou como pretexto específico), elas também podem ser realizadas, ou seja, definir estratégia, como plano somente, não é suficiente, é preciso uma definição que englobe o resultado de tal comportamento.

A estratégia como padrão segundo Mintzberg *et al* (2006) é a consistência no comportamento, sendo a estratégia pretendida ou não. Para os autores muitos jornalistas e os próprios executivos das empresas inferem consistentemente um comportamento e rotula isso como sendo estratégia.

Numa comparação entre estratégias, como planos e padrões Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2010) dizem que as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Na prática as estratégias pretendidas nem sempre são realizadas, a realização perfeita seria uma previsão brilhante ou talvez uma falta de capacidade de adaptação a

eventos inesperados e a não realização seria uma negligência. Desse modo, o ideal seria pensar à frente, porém com algumas adaptações durante o percurso.

A estratégia como posição, segundo Mintzberg *et al* (2006), é basicamente onde a organização esta localizada no ambiente. Para Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2010) a estratégia como posição olha para baixo, no ponto em que o produto encontra o cliente, ou seja, olha para fora, para o mercado.

Mintzberg *et al* (2006) dizem que a estratégia como perspectiva é igual a personalidade para os indivíduos, ou seja, segundo Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2010) é a maneira como a organização realiza as coisas, olhando para dentro da organização, mais especificamente, para dentro da mente dos estrategistas, sem deixar de lado a grande visão da empresa.

Relacionando os dois últimos conceitos citados segundo Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2010), para ter sucesso, a nova posição tem que estar de acordo com a perspectiva já existente na organização, mudar de posição dentro da perspectiva pode ser fácil; mudar a perspectiva, mesmo procurando manter a posição, não é.

Para os autores, apesar do conceito de estratégia ser enraizado em estabilidade e não em mudança, muitas vezes é necessário a mudança estratégica para as organizações, descartando-se direções estabelecidas como resposta a um ambiente modificado.

Sendo assim, Certo *et al* (*apud* HALL, 2005) diz que a questão estratégica é um fator ambiental, pois tanto interno ou externo á organização, pode causar impacto sobre a capacidade dela de atingir seus objetivos. Ainda segundo o autor, nem todas as questões estratégicas são da mesma maneira importantes para todas as organizações existentes.

Segundo Porter (1999) a evolução do setor é muito importante, de um ponto de vista estratégico, pois conseqüentemente traz mudanças nas forças já identificadas da competição.

Considerando o foco desse trabalho, a próxima seção discute a mudança estratégica, um processo necessário para a sobrevivência das organizações.

2.3 MUDANÇA ESTRATÉGICA

Segundo Mintzberg *et al* (2006) administrar mudança estratégica geralmente é mais difícil do que possa parecer, pois muitas vezes as pessoas abandonam as raízes de seus sucessos passados para desenvolverem novas habilidades e esta situação é muito exigente e também um grande desafio enfrentado pelo gerente. Para os autores, as causas de tais mudanças variam, desde uma queda no desempenho, exigindo uma mudança de posição no mercado, até uma mudança radical, por exemplo, na base tecnológica da organização, o que exige a reconceitualização de tudo que a empresa faz.

Para Whittington (2006) a vantagem sustentável vem da capacidade que a empresa tem de adaptar-se e aprender, porém muitos gerentes são incapazes de adaptar-se a novas e ameaçadoras situações, conseqüentemente não se encaixando mais na organização, por isso se torna comum numa organização a contratação de novos presidentes para a realização efetiva da mudança estratégica.

De acordo com Zaccarelli (2000) é aconselhável a mudança estratégica e não a elaboração de planos estratégicos, pois nas empresas a disputa é permanente e não existem intervalos ou tempo para elaboração de novos planos, a estratégia tem que ser modificada enquanto tudo acontece. Para Zaccarelli (2000) na mudança estratégica existem duas fases principais: as condições preliminares para iniciar a mudança da estratégia e o roteiro da mudança estratégica.

Ainda de acordo com o autor, existem quatro condições preliminares para que ocorra a mudança, conforme pode ser visualizado no Quadro 1. Já o roteiro da mudança estratégica, segundo Zaccarelli (2000), tem cinco etapas, conforme também pode ser observado no Quadro 1. Para o autor, o foco em cada etapa do roteiro depende da profundidade da mudança estratégica pretendida.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) existem uma vasta literatura e diversas consultorias para auxiliar os gerentes a lidarem com grandes mudanças nas organizações. Ainda segundo os autores, a primeira questão a ser considerada é o que a mudança de fato significará para a organização e, numa escala de amplitude a mudança vai de micromudança até macromudança. Sendo que a micromudança foca o interior da organização e a macromudança foca toda a organização no seu ambiente.

Condições para que a mudança ocorra		Etapas da mudança
Insatisfação	Sem ela não há problema de mudança	1-Qual é a nova situação desejada?
Conhecimento da estratégia vigente	Não é só perguntar qual é a estratégia vigente na empresa e sim fazer um levantamento para saber quais estão sendo efetivas	2-Redefinir a estratégia;
Conhecimento da estratégia dos concorrentes	Quanto mais se conhecer o concorrente maior será a chance de sucesso	3-Rever as duas estratégias básicas;
Visão de Futuro	Curto prazo, pois uma empresa precisa de poucos meses para desenvolver e firmar uma vantagem competitiva	4-Rever estratégias complementares;
		5-Replanejar a organização e a gestão focando novas bases para o sucesso.

Quadro 1: Condições e etapas da mudança.

Fonte: baseado em Zacarelli (2000).

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) existem três tipos de mudança: a mudança planejada, mudança conduzida e mudança evoluída, maiores detalhes sobre cada uma delas no Quadro 2.

Há na literatura outros tipos de mudança, sendo uma delas a mudança incremental, caracterizada quando a estratégica foca no que lhe é mais familiar e também quando considera alternativas convenientes que pouco as difere. Porém, permite que a estratégia permaneça flexível e livre para ser adaptada, conforme a necessidade do momento (MINTZBERG *apud*, BARBOSA; FILHO, 2007). Esse tipo de mudança também pode ser observado no Quadro 2. Quinn (*apud*, MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010) desenvolveu estudos no que ele chamou de “incrementalismo lógico”, contribuindo para a idéia de mudança incremental. Para o autor, as organizações são constituídas por vários subsistemas, sendo que a administração estratégica procura desenvolver, nas mentes dos altos gerentes, um padrão coerente entre as tomadas de decisões em cada um desses subsistemas. O autor conclui que tal processo é contínuo, pulsante e dinâmico, ou seja, administração estratégica da organização é feita durante todo o caminho.

Tipos de mudanças	Características
Planejada	Um conjunto de procedimentos a serem seguidos que vão de melhoria da qualidade através de treinamentos (micro) até programas de desenvolvimento organizacional (macro).
Conduzida	É guiada por uma única pessoa ou um grupo com influência e poder para garantir que a mudança aconteça.
Evoluída	É considerada orgânica, pois ela acontece e é guiada por pessoas que não possuem influência ou poder e geralmente ocorrem em lugares obscuros da organização, tais mudanças não são gerenciadas nem sob um forte controle dos gerentes.
Incremental	Estratégia focada no que lhe é mais familiar, considerando alternativas convenientes.
Radical	Diversas variáveis modificam-se ao mesmo tempo.
Quântica	Mudanças drásticas e de vários elementos ao mesmo tempo, porém de forma contínua.

Quadro 2: Tipos de mudanças.

Fonte: Baseado em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), Barbosa Filho (2007).

Já num outro tipo de mudança, denominada mudança radical, diversas variáveis podem modificar-se ao mesmo tempo (GOHR; SANTOS, 2007) (ver Quadro 2). Neste sentido, Dunphy e Stace (citados por, PEREIRA, 2000) dizem que em momentos de crise, as empresas devem modificar-se e adaptar-se rapidamente. Porém, Pettigrew (*apud* PEREIRA, 2000) afirma que, é fácil de observar a ligação entre distúrbios ambientais e períodos de importantes mudanças, mas não se deve esquecer que uma crise também pode acelerar o processo de mudança. Entretanto, segundo o autor mudanças radicais não são as mais aconselháveis, pois organizações grandes têm dificuldades em alterar suas estratégias e estrutura, no exato momento em que as pressões e instabilidades do ambiente ocorrem.

Nesta mesma abordagem, Miller e Friesen (*apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010) descrevem a mudanças nas organizações como um *quantum*, ou seja, mudança quântica, que significa a mudança de vários elementos ao mesmo tempo. Para os autores essa mudança pode ser rápida (revolucionária), porém também pode ocorrer gradualmente. Sendo tal mudança revolucionária, quando várias coisas mudam no mesmo tempo e drasticamente no ambiente, neste cenário a organização procura uma nova estabilidade, um novo conjunto de estratégias, estruturas e cultura, com a finalidade de se estabelecer o mais rápido possível. E sendo gradual, ou seja, a mudança ocorre de forma contínua, pois mesmo que as estratégias sempre mudem, parece verdade que grandes mudanças, na perspectiva estratégica, ocorrem apenas raramente e o sucesso é alcançado não pela mudança estratégica e sim explorando as estratégias já existentes.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) a maioria das mudanças ocorre de forma gradual, porém isso funciona melhor em nível micro (concreto) do que em nível macro (conceitual). Ainda de acordo com os autores, não existe uma fórmula mágica ou melhores métodos para uma mudança estratégica, cada empresa tem suas próprias características e não, necessariamente, precisam mudar o tempo todo, porém tais métodos podem revelar aquilo que não funciona se forem analisados com fatos já ocorridos.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) a teoria quântica de mudança se aplica particularmente bem nas grandes organizações e de produção em massa, por basicamente dependerem de processos padronizados elas tendem a resistir seriamente às mudanças estratégicas. Sendo tais organizações caracterizadas por longos períodos de estabilidade, com apenas pequenos períodos de transformação.

A questão mudança como revolucionária e mudança como incremental se tornou um grande debate em administração estratégica, porém tudo depende da proximidade com o que esta sendo analisado e do ponto de observação. Na verdade, os estrategistas podem aprender de maneira incremental e conduzir mudanças estratégicas de forma revolucionária (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Para Hrebiniak (2006) existem seis passos, problemas ou decisões na gestão de mudança, conforme pode ser observado no Quadro 3. Sendo assim, os aspectos de mudança e execução da estratégia como as apresentados no Quadro 3 são de grande importância e necessitam de muita atenção (HREBINIAK, 2006).

Passos, problemas e decisões	Características
Tamanho e conteúdo da mudança	Decidir qual será o foco da mudança.
Tempo disponível para a mudança	Qual o tempo a administração tem para executar a mudança.
Táticas no processo de execução/mudança	Como deve ser feita a mudança.
Responsabilidade ou prestação de contas	Quem é responsável e deve prestar conta pelo processo de mudança.
Superar a resistência a mudança	Superar a resistência é fundamental para que a mudança não seja prejudicada.
Monitorar a mudança	Ver se realmente as mudanças estão funcionando.

Quadro 3: Seis passos, problemas ou decisões na gestão de mudança.

Fonte: Hrebiniak (2006).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) toda mudança estratégica envolve novas experiências, acreditar no desconhecido e certa medida de risco. Os autores discutem sobre três

questões diferentes sobre mudança estratégica, são elas: sua presença, seu padrão e sua fonte, conforme se verifica a seguir:

a) Presença: a escola do planejamento diz que as empresas podem ser estáveis e mudarem ao mesmo tempo, o que pode ser muito conveniente, mas também muito questionável. Outras escolas se dividem (ver Quadro 4), umas dizem que as organizações estão sempre mudando e outras dizem que dificilmente as organizações mudam.

b) Padrão ou ritmo de mudança: a escola de configuração (ver Quadro 4) defende a mudança ocasional, no qual a estratégia aparece como se fosse uma concepção imaculada. Em comparação, a escola de aprendizado permite mudanças incrementais, ou seja, ocorrem na medida em que se descobre uma nova situação bastante complexa por meio de experimentação (embora possa surgir também de uma idéia súbita).

c) Fonte da mudança: é preciso responder perguntas como: de onde vêm as novas estratégias? Será que as organizações aprendem fazendo, pensando, programando ou analisando? Quanto às organizações aprendem, com que facilidade, como, quando e onde?

Escolas de pensamento	Características
Escola do Design	- Formulação de estratégia como um processo de concepção.
Escola do Planejamento	- Formulação de estratégia como um processo formal.
Escola do Posicionamento	- Formulação de estratégia como um processo analítico.
Escola Empreendedora	- Formulação de estratégia como um processo visionário.
Escola Cognitiva	- Formulação de estratégia como um processo mental.
Escola de Aprendizado	- Formulação de estratégia como um processo emergente.
Escola do Poder	- Formulação de estratégia como um processo de negociação.
Escola Cultural	- Formulação de estratégia como um processo coletivo.
Escola Ambiental	- Formulação de estratégia como um processo reativo.
Escola de Configuração	- Formulação de estratégia como um processo de transformação.

Quadro 4: As escolas de pensamento e suas características.

Fonte: baseado em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

As escolas de pensamento sobre estratégia, desenvolvidas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) podem ser visualizadas no Quadro 4. As escolas de pensamento apresentadas neste quadro tratam do processo de formulação de estratégias, apresentando pontos de vista distintos, podendo inclusive ser considerados restritos e um pouco exagerados, mas também interessantes e criteriosos em suas concepções acerca do processo de formulação e de implementação de estratégias (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Convém destacar que as escolas apresentadas no Quadro 4 possuem a seguinte natureza: as três primeiras são prescritivas, ou seja, mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Já as próximas seis consideram questões específicas acerca do processo de formulação de estratégias e preocupam-se menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, em tese, formuladas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Por fim, de acordo com os autores, a última escola de pensamento apresentada no Quadro 4, combina um conjunto de aspectos das outras escolas. Sendo assim, para esta escola, o processo de formulação de estratégias, o seu conteúdo, as estruturas organizacionais e seus contextos ocorrem em estágios distintos. Enfim, para os autores, o processo de geração de estratégias pode ser:

De concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta a forças do ambiente; mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 293):

Assim, sendo, para os autores, as estratégias resultantes deste processo são deliberadas e emergentes, assumindo a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas. A mudança, nesse caso, é ocasional e também revolucionária. Enfim, pode-se concluir que o processo de geração de estratégias assume diversas formas de acordo com cada tipo de organização. Convém destacar que, atualmente, devido às mudanças que ocorrem no ambiente é fundamental considerar o fator humano dentro do contexto das organizações, estimulando a criatividade, iniciativa e o aprendizado contínuo (GOHR, 2000).

Segundo Certo *et al* (*apud* HALL, 2005) algumas estratégias exigem apenas alterações simples, outras exigem mudanças mais radicais. Para o autor a mudança estratégica pode ser vista como uma corrida contínua em que não há variação na estratégia até que realmente aconteça uma mudança completa na missão da organização. Sendo assim, seria útil dividir as mudanças estratégicas em cinco estágios, conforme apresentado nos Quadro 5 e caracterizados no Quadro 6. A vantagem de tais níveis de mudança é que os administradores poderão ter uma ideia mais ampla das barreiras que poderão surgir no processo de implementação de uma estratégia.

Estratégia	Setor	Organização	Produtos	Apelo de mercado
De continuação	O mesmo	O mesmo	O mesmo	O mesmo
De mudança de rotina	O mesmo	O mesmo	O mesmo	Novo
De mudança limitada	O mesmo	O mesmo	Novo	Novo
De mudança radical	O mesmo	Novo	Novo	Novo
Redirecionamento organizacional	Novo	Novo	Novo	Novo

Quadro 5: Níveis de mudança estratégica.

Fonte: Certo *et al* (apud HALL 2005, p. 103).

Estratégia	Características
De continuação	Quando se repete a mesma estratégia usada anteriormente.
De mudança de rotina	Implica mudanças nos apelos que são usados para atrair consumidores.
De mudança limitada	Implica a oferta de novos produtos em novos mercados dentro da mesma classe geral de produtos.
De mudança radical	Abrange uma reorganização maior dentro da empresa.
Redirecionamento organizacional	Pode ser caracterizado através de fusões e aquisições de empresas de indústrias diferentes.

Quadro 6: Características dos níveis de mudança estratégica.

Fonte: baseado em Certo *et al* (apud HALL, 2005).

2.3.1 Resistência à mudança

Para Tavares (2005) cada indivíduo percebe a mudança, conforme a relação do seu futuro ao futuro da própria organização, sua reação e posicionamento a tal mudança corresponde à maneira como ele processa essa percepção. Ainda segundo o autor, todo o processo de mudança gera certa desordem na vida das pessoas e da própria organização, além de sempre ser considerada uma ameaça. Neste sentido, ainda de acordo com o autor, isso pode levar a uma insistência em manter tudo como está. Portanto, as ações de resistência de parte das pessoas envolvidas no processo de mudança, restabelecem ou mantêm a ordem. Tornando-se necessária uma séria identificação das causas de tais ocorrências.

Às vezes, dependendo do grau em que ocorrem e a forma que estão sendo administradas, as resistências podem provocar um desgaste das relações interpessoais na organização, afetando a moral das pessoas, implicando no clima organizacional e comprometendo o processo. Gerando assim, um grande desgaste de energia e de tempo dos responsáveis pelo processo de mudança (TAVARES, 2005).

Kotter (*apud* TAVARES, 2005) descreve algumas das causas mais usuais da resistência a mudança em nível individual, conforme pode ser visualizado no Quadro 7.

Considerando o objetivo da presente pesquisa, a seção a seguir discute o contexto, o conteúdo e o processo de mudança estratégica nas organizações.

Resistência a mudança	Causas
Desejo de não perder algo que valorizam	- Sensação ou perda efetiva de <i>status</i> ; - Redução de sua influência e poder decisório; - Perdas financeiras.
Incompreensão das implicações da mudança	- Receio de algo novo; - Preocupação com sua capacidade para realizar novas tarefas; - Informações incompletas; - Desconfianças.
Descrença na necessidade da mudança	- Seu grau de satisfação com as condições vigentes; - Acomodação no desempenho das atividades; - Afinidade com a tarefa realizada; - Tradicionalismo.
Pouca tolerância em relação a mudanças	- Comportamento ritualístico; - Apego a rotina e aos hábitos; - Sensação de violação de crenças e valores.
Experiências anteriores de mudanças malsucedidas	- Pessimismo gerado por experiências de mudanças malsucedidas; - Pode ser vista como “mais uma” que não dará certo.

Quadro 7: Usuais resistências a mudanças e suas causas.

Fonte: baseado Tavares (2005).

2.4 CONTEXTO, CONTEÚDO E PROCESSO DA MUDANÇA ESTRATÉGICA

A estratégia, de uma forma geral, possui algumas áreas de concordância, uma delas envolve questões de contexto, conteúdo e de processo (PETTIGREW, *apud* GOHR; SANTOS,

2007). De acordo com os autores, a dimensão de contexto está relacionada ao “porque” da mudança, ou seja, quais os aspectos do contexto interno e/ou externo que levam á mudança estratégica nas organizações?

Este contexto pode afetar no processo (“como”) e no conteúdo (“o quê”) da mudança estratégica (PETTIGREW, *apud* GOHR; SANTOS, 2007), conforme pode ser observado na Figura 1.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o estudo da estratégia inclui as ações decididas (o conceito da estratégia), assim como os processos pelos quais as ações são decididas e implementadas.

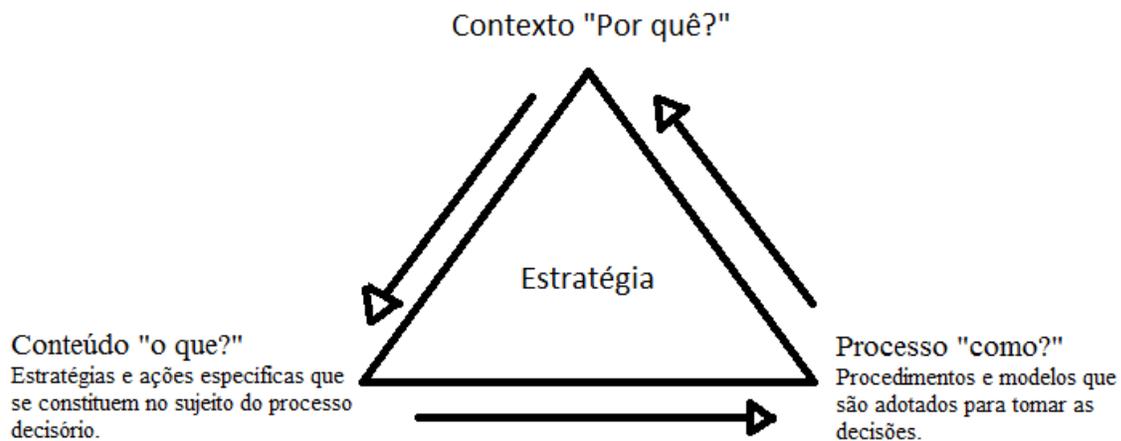


Figura 1: Conteúdo, contexto e processo.

Fonte: Baseado em Gohr (2010)

Na seção a seguir serão discutidas mais detalhadamente as três dimensões da mudança estratégica.

2.4.1 Conteúdo de mudança estratégica

Administrar estrategicamente vai além de administrar estágios que já estão identificados, engloba também estágios iniciais como a determinação da missão e objetivos da empresa, sempre levando em consideração seus ambientes, externo e interno. Somente após tal determinação, a

administração deve formular as estratégias da empresa. A missão e os objetivos levam a formulação de estratégias das organizações em três níveis, são eles: empresarial (corporativo), unidade de negócio (competitivo) e funcional (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009). Conforme pode ser visto no Quadro 8. A seguir, maiores detalhes de cada um dos níveis de estratégia.

2.4.1.1 Estratégias de nível corporativo

Estratégias de nível corporativo, segundo Wright, Kroll e Parnell (2009), são estratégias formuladas para toda a empresa e a questão estratégica básica enfrentada pelos administradores é: em qual setor a empresa vai operar? Ainda segundo os autores, a alta direção tem três tipos de estratégias em nível corporativo para escolher: estratégia de crescimento, de estabilidade ou de redução. Mais informações sobre cada um dos três tipos de estratégias a seguir.

Nível de estratégias	Tipos de estratégias
Corporativo	- Estratégias de crescimento - Estratégias de estabilidade - Estratégias de redução
Competitivo	- Estratégia de custo - Estratégia de diferenciação - Estratégia de foco
Funcional	- Produção, marketing, finanças e recursos humanos

Quadro 8: Níveis e tipos de estratégias.

Fonte: Gohr e Santos (2011).

Estratégias de crescimento são geralmente utilizadas pelas empresas, pois resultam num aumento das vendas e participação no mercado e, conseqüentemente, aumentando o valor da empresa. Tal crescimento pode ser alcançado através do crescimento interno, integração horizontal ou vertical, diversificação, fusão e também alianças estratégicas. Porém, é inevitável que depois de um determinado período de tempo a organização não opte por estratégias de estabilidade ou redução (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009).

A estratégia de estabilidade numa empresa que atua em mais de um setor é a manutenção do atual conjunto de empresas. Existem dois motivos para a adoção desta estratégia, primeiro por

que permite a empresa concentrar esforços administrativos nas empresas já existentes, com finalidade de melhorar suas posições competitivas. Segundo, pode acontecer que a alta direção perceba que os custos para acrescentar novas empresas pode ser maiores que os benefícios potenciais (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009).

Quando se mantêm as mesmas operações, sem buscar o crescimento significativo nas receitas ou no tamanho da empresa, caracteriza-se estratégia de estabilidade, usadas pelas empresas que atuam num único setor. A empresa geralmente adota esta estratégia por estar inserida num setor que não cresce, ou quando cresce é muito pouco. Pode também perceber que os custos com a sua expansão no mercado são maiores que os benefícios potenciais que tal crescimento resultaria. Já as empresas que dominam um setor podem buscar a estabilidade por temer ser processada pela prática de monopólio. E finalmente, empresas pequenas que são especializadas em determinado produto ou serviços podem escolher a estratégia de estabilidade por terem medo que o crescimento resulte na redução da qualidade do produto, ou um pior atendimento ao cliente (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009).

Estratégias de crescimento e estabilidade geralmente são utilizadas por empresas que estão em posições competitivas satisfatórias. Já estratégia de redução é adequada para empresas que estão com o desempenho abaixo do que era esperado, ou no pior caso, quando a sobrevivência da empresa esta em jogo. Esta estratégia pode ter uma dessas três formas: reviravolta, desinvestimento ou liquidação (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009).

A finalidade da reviravolta é tornar a empresa mais enxuta e eficaz, ou seja, eliminar resultados não lucrativos, diminuir ativos, reduzir tamanho e força de trabalho, entre outras. Já quando uma empresa vende uma das suas unidades de negócio realiza um desinvestimento. E como ultimo recurso a liquidação ocorre quando nem a reviravolta nem o desinvestimento resolveram a situação, as unidades de negócio são fechadas e se realiza a venda de seus ativos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009).

As empresas podem escolher um dos três tipos de estratégias corporativas que foram apresentadas, porém sua escolha ou não vai depender do contexto da organização, ou seja, seu ambiente externo e interno (GOHR; SANTOS, 2011)

2.4.1.2 Estratégia de nível competitivo

A questão chave da estratégia no nível competitivo é: “Como se deve competir no setor ou negocio escolhido?” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009). Segundo Gohr e Santos (2011) após analisar o setor de atuação, o administrador deve escolher uma posição no setor onde ele possa se defender das cinco forças competitivas ou conduzi-las a seu favor. Para isso, as empresas devem escolher uma das três estratégias genéricas, são elas: estratégia de custo, de diferenciação e foco (GOHR; SANTOS, 2011).

Estratégia de custo, segundo Wright, Kroll e Parnell (2009) é utilizada por empresas que atendem um mercado composto por clientes sensíveis a preço. Para adotar essa estratégia o administrador deve minimizar o máximo possível os custos de forma que ele posicione a empresa no mercado com o menor preço, normalmente reduzindo os custos com atividades que não agregam valor nos produtos ou serviços oferecidos pela empresa (GOHR; SANTOS, 2011).

Geralmente compensa mais utilizar a estratégia de custo quando: os produtos são do tipo *commodities*, os clientes são muito sensíveis a preços e os produtos são uma mercadoria de grande busca. Como consequência da utilização de tal estratégia pode-se dizer que as empresas ficam numa posição de defesa contra poderosos e fortes compradores e fornecedores e também em relação a produtos substitutos, a posição da empresa é bem favorável (GOHR; SANTOS, 2011).

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2009) as empresas que utilizam a estratégia de diferenciação oferecem produtos ou serviços diferenciados para todo o setor e seus clientes, em geral, estão dispostos a pagar preços altos por esta diferenciação. A diferenciação pode ser alcançada por meio da marca, da localização e de fatores tecnológicos, entre outros (GOHR; SANTOS, 2011).

Segundo Gohr e Santos (2009) compensa mais para a empresa que adota a estratégia de diferenciação quando: a empresa possui uma economia de escala ou aprendizagem, e quando comercializam produtos que a qualidade é avaliada somente após a utilização. A consequência da utilização de tal estratégia é conseguir ganhar a lealdade do consumidor, aumento dos lucros e também do poder de barganha entre comprador e fornecedor. Uma dificuldade para empresas que

adotam a estratégia de diferenciação em se manter no mercado, é em função da imitação dos concorrentes (GOHR; SANTOS, 2011).

Já na estratégia de foco as empresas buscam ter um conjunto limitado de produtos, ou atender limitados tipos de clientes, ou fazer os dois. Sendo assim as empresas devem focar um determinado mercado. Este foco pode ser de forma geográfica, por faixa etária, entre outros. Baseando se em custos ou em diferenciação. (GOHR; SANTOS, 2011).

Um benefício da utilização de estratégia de foco é que possibilita a empresa a atender melhor as exigências de um determinado mercado, tornando assim a empresa mais forte e competitiva (GOHR; SANTOS, 2011).

2.4.1.3 Estratégia de nível funcional

As estratégias de nível funcional estão relacionadas com as funções das empresas (GOHR; SANTOS, 2011). Segundo os autores, as estratégias funcionais de cada área devem mesclar suas atividades com outros departamentos, ou seja, devem ser inter-relacionadas, conforme pode ser observado na Figura 2. E a questão para ser analisada é: de que forma, as áreas funcionais da empresa podem ajudar a colocar em prática as estratégias corporativas e competitivas? (GOHR; SANTOS, 2011).



Figura 2: Estratégias das áreas funcionais.
 Fonte: baseado em Gohr e Santos (2011).

2.4.2 Ações estratégicas de exploração e exploração

Dois conceitos ajudam a entender melhor o fenômeno de mudança, tendo como referencial o seu conteúdo, segundo March (*apud*, GOHR; SANTOS, 2010) são eles: ações de exploração e exploração. De acordo com os autores tais ações podem ser implementadas pelas empresas e, conseqüentemente, trazer com elas á mudança estratégica, principalmente por ocorrerem modificações na direção da empresa.

A principal característica da ação de exploração é a busca e utilização de novas alternativas, que geralmente não possuem um retorno certo e na maioria das vezes negativo. Já nas organizações que utilizam as ações de exploração, essas geralmente encontram uma estabilidade no que diz respeito ao contexto em que estão localizadas e basicamente é o

refinamento e desenvolvimento das competências já existentes, tais ações geralmente trazem um bom retorno a organização (MARCH, *apud* GOHR; SANTOS, 2010). Para os autores o ponto de equilíbrio entre as duas ações seria o ideal.

2.4.3 Processo da mudança estratégica

Segundo Gohr e Santos (2007) o processo está relacionado ao “como” da mudança, ou seja, diz respeito ao modo que ela foi implementada, podendo ser de forma planejada/deliberada ou emergente. Quando o processo é gerenciado formalmente, ou seja, com planejamento, deliberado e dedutivo, caracteriza-se como mudança planejada. E quando a mudança é feita informalmente, a mudança é chamada de emergente. Os autores destacam que este último tipo de mudança citado supõe que o processo é contínuo de adaptação e está relacionado com as mudanças determinadas pelo ambiente que não é seguro (GOHR; SANTOS, 2007).

Na visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), poucas estratégias, ou talvez nenhuma, são unicamente deliberadas, assim como poucas são completamente emergentes. Ainda de acordo com os autores, a primeira significa aprendizado zero e a outra, controle zero. Eles ainda acrescentam que todas as estratégias do cotidiano real precisam misturar esses dois aspectos, exercendo controle e estimulando o aprendizado.

Neste sentido, principalmente as estratégias empreendedoras para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) tende a ser deliberada e emergente, sendo deliberada na visão geral e emergente no modo pela qual os detalhes da visão se desenvolvem, abrangendo posições estratégicas determinadas.

Portanto, os autores concluem que as estratégias emergentes não podem ser consideradas más, nem as estratégias deliberadas ser consideradas sempre boas. Para que os estrategistas sejam eficazes, devem-se misturar ambas de tal modo que reflita as condições existentes, principalmente a capacidade para prever e também quando necessário, reagir a acontecimentos que não são esperados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Com um pensamento diferente destes apresentados acima, Porter (*apud*, MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010) diz que a estratégia é somente dedutiva e deliberada, ou seja,

aprendizado estratégico e estratégias emergentes não existem. Portanto, para o autor (PORTER *apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 121):

...se a estratégia for alargada para incluir funcionários e arranjos organizacionais, ela passa a ser praticamente tudo o que uma empresa faz ou em que consiste. Isto não só complica as coisas, mas também obscurece a cadeia de causalidade que vai do ambiente competitivo até a posição e as atividades, as aptidões dos funcionários e a organização.

De acordo com o pensamento de Porter, conclui-se que mudança só acontece na organização antes ou depois, deixando de fora o durante. Porém, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) não concordam com Porter, para eles não existe nada de errado em ver estratégia em tudo que forma a empresa. Como crítica, os autores dizem que a visão de Porter é muito estreita com relação ao processo da estratégia.

Além de deliberadas ou emergentes, as mudanças estratégicas na organização podem ocorrer de forma radical ou incremental. Sendo radical quando diversas variáveis mudam ao mesmo tempo, causando fortes impactos e profundas transformações na empresa e incremental quando a mudança é feita em determinados aspectos e de forma bem lenta, possibilitando assim, que a empresa aprenda com suas próprias ações (GOHR; SANTOS, 2007).

2.4.4 Contexto de mudança estratégica

Uma importante análise das organizações é no que diz respeito ao seu ambiente, tanto externo como interno, ou seja, está relacionado ao “porque” tal estratégia foi adotada (HALL, 2004). O ambiente externo segundo Gohr e Santos (2010) são os fatores ou elementos que de certo modo podem afetar a organização no todo ou somente parte dela. Tal ambiente é subdividido em macroambiente e ambiente setorial, sendo que no primeiro, forças externas influenciam toda a organização, independente de ser ou não o seu setor de atuação. Questões político-legais, econômicas, sócio-culturais e também tecnologias, podem ser citados como exemplo de tais forças (GOHR; SANTOS, 2010).

As organizações estão sujeitas a pelo menos cinco tipos de transformações, segundo Hamel e Prahalad (*apud* COSTA, 2007), que devem ser monitoradas, são elas: mudanças

tecnológicas, mudanças no estilo de vida das pessoas, mudanças nas leis e regulamentações, mudanças demográficas e mudança geopolíticas, aspectos estes que fazem parte do macroambiente. Ainda segundo os autores as possíveis oportunidades e ameaças surgem das intersecções entre duas ou mais mudanças simultâneas. Conforme pode ser observado nas Figuras 3 e 4.

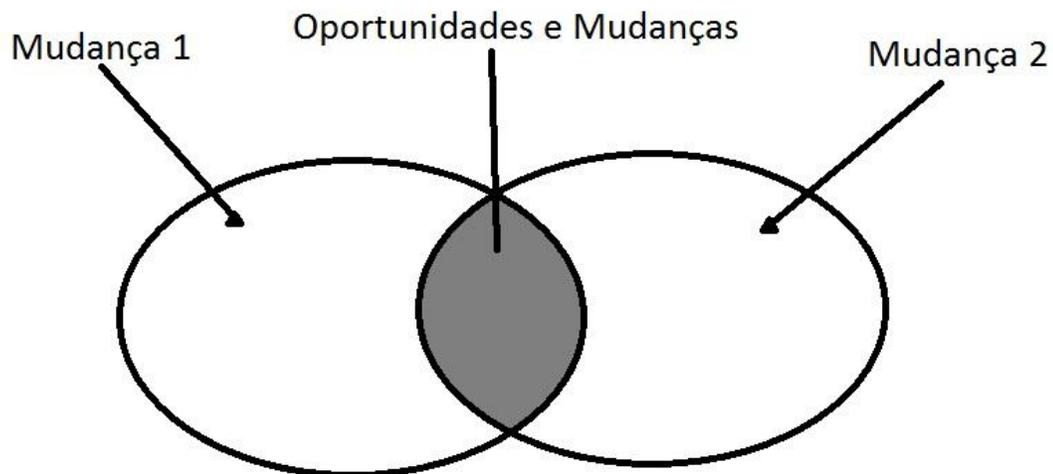


Figura 3: Surgimento de oportunidades ou ameaças.

Fonte: baseado em Costa (2007).

Essas forças externas têm uma grande influência sobre as oportunidades e ameaças de todas as empresas, uma mudança em qualquer uma dessas forças pode causar mudança nas outras. Já que muitas vezes tais modificações são impostas pelo macroambiente, fazendo com que as organizações não obtenham controle algum neste aspecto (GOHR; SANTOS, 2010).

Já o ambiente setorial (também chamado de ambiente competitivo) está ligado a agentes mais próximos e que influenciam diretamente a organização, ou seja, um grupo de empresas que fabricam bens ou prestam serviços que competem entre si (GOHR; SANTOS, 2010). Ainda segundo os autores, geralmente não se procura diferenciar as características do macroambiente do ambiente setorial, porém considerá-las individualmente se torna um diferencial intelectual que pode facilitar o gerente a melhor desenvolver e direcionar as estratégias da organização.

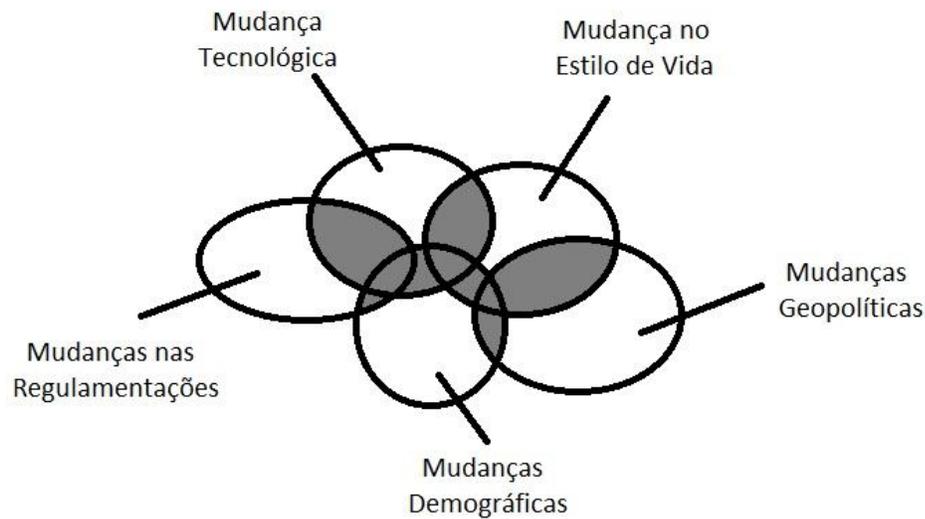


Figura 4: Surgimento de oportunidades ou ameaças.

Fonte: baseado em Costa (2007)

De acordo com Gohr e Santos (2010) os elementos do ambiente setorial são: clientes, concorrentes (diretos e indiretos), e fornecedores. Ainda segundo os autores, o que diferencia o macroambiente do ambiente setorial é que no primeiro dificilmente a organização consegue exercer influência, por meio de suas ações. Ao contrário no segundo, a empresa exerce influência em função do poder de suas ações.

Para Porter (1999) a essência da formulação estratégica consiste em lidar com a competição. Ainda segundo o autor, na luta por uma parte do mercado, a competição não está presente somente na figura dos outros participantes. Ao contrário, a competição num determinado setor se encontra por trás de sua economia e algumas forças competitivas vão além dos combatentes existentes.

O objetivo da estratégia empresarial é encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las em seu favor, além disso, para enfrentá-las os estrategistas devem analisar as fontes de cada uma (PORTER 1999). Essa análise, ainda segundo Porter (1999), realça os pontos fracos e os pontos fortes mais importantes da empresa, mostra seu posicionamento no setor, indica as áreas em que as mudanças estratégicas talvez proporcionem o maior retorno. E ainda identificam os pontos em que as tendências setoriais são mais significativas em termos de ameaças ou oportunidades.

O grau de competitividade num setor pode ser analisado através das cinco forças competitivas criadas por Porter, são elas: ameaça de entrada, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de substitutos e rivalidade entre os concorrentes existentes (GOHR; SANTOS, 2010). Tais forças serão explicadas cada uma detalhadamente na seção a seguir.

No ambiente interno, segundo Gohr e Santos (2010) está relacionado com fatores internos da empresa e sua análise é de extrema importância, pois é com base nas forças e fraquezas da organização que se define objetivos e se constroem as estratégias. Ainda segundo os autores, esta análise é feita colando em evidência as deficiências e qualidades da empresa, ou seja, determinar seus pontos fortes e seus pontos fracos. Sendo o ponto forte uma diferenciação da empresa que proporciona uma vantagem competitiva e ponto fraco é uma situação inadequada da empresa que lhe coloca numa desvantagem competitiva (GOHR; SANTOS, 2010).

A análise do ambiente interno ainda pode ser realizada identificando recursos e competência da empresa e também analisando as áreas funcionais da empresa (GOHR; SANTOS, 2010). Este instrumento segundo Tavares (2005) proporciona o conhecimento das habilidades e competências das organizações e devem ser conduzidas de acordo com as exigências encontradas no ambiente externo, nos objetivos, na visão e missão das empresas.

2.5 CONTEXTO SETORIAL

A análise setorial proporciona uma visão geral sobre a possível rentabilidade da empresa dentro do seu setor (BESANKO *et al*, 2006). Para tal análise existem algumas técnicas desenvolvidas por diferentes autores (GOHR; SANTOS, 2010) conforme pode ser observado a seguir.

a) Ciclo de vida do setor: esta técnica considera que cada setor possui um ciclo de vida com quatro etapas: introdução, crescimento, maturidade e declínio (GOHR; SANTOS, 2010). A definição das estratégias da empresa vai depender do seu posicionamento na curva do ciclo de vida (GOHR; SANTOS, 2010).

b) Análise do tamanho e crescimento do mercado: considera as estimativas de tamanho e crescimento do setor como indicadores de possível crescimento do negócio (GOHR; SANTOS, 2010). Exemplo de indicadores: quantidade física de produtos vendidos num determinado período de tempo, valor monetário das transações num determinado período de tempo, comparações dessas informações num determinado período de tempo, entre outros (GOHR; SANTOS, 2010).

c) Análise de atratividade do setor: consiste em identificar os fatores externos críticos que influenciam na atratividade do negócio, avalia o grau de atratividade e obtêm, através disso, informações sobre oportunidades e ameaças (GOHR; SANTOS, 2010). Tais fatores são divididos em cinco categorias: fatores de mercado, fatores competitivo, fatores econômicos e governamentais, fatores tecnológicos e fatores sociais (GOHR; SANTOS, 2010).

d) Análise estratégica da concorrência: consiste em analisar a concorrência sobre três aspectos: níveis de concorrentes, fatores-chave de sucesso e grupos estratégicos de concorrentes (GOHR; SANTOS, 2010).

e) Grupos estratégicos: monitora as concorrentes pertencentes ao mesmo grupo estratégico, ou seja, empresas que estão no mesmo setor e que são extremamente parecidas, principalmente em função dos fatores críticos de sucesso (GOHR; SANTOS, 2010)

f) Análise estrutural: leva em consideração as cinco forças competitivas, criadas por Porter, que exercem influência no setor e podem determinar o grau de lucratividade do setor (GOHR; SANTOS, 2010). Tal análise é foco desde trabalho e será mais detalhada a seguir, na próxima seção.

2.5.1. Análise estrutural do setor

As cinco forças competitivas: ameaça de entrada, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de substitutos e rivalidade entre os concorrentes existentes (GOHR; SANTOS, 2010) são as forças que exercem influência sobre o desempenho e a lucratividade das organizações.

A lógica desta análise proposta por Porter, segundo Gohr e Santos (2010) é que quanto maior a intensidade das forças, menor a possibilidade de lucro das empresas no setor. Ou seja, um setor com uma forte concorrência, com compradores e fornecedores que detêm muito poder, com vários produtos substitutos e com grande possibilidade de entrada de novas empresas dificilmente será um setor ao longo prazo lucrativo.

Segundo Porter (1999) as forças competitivas mais poderosas determinam a rentabilidade de um setor, e conseqüentemente, são as mais importantes para a formulação da estratégia. Porém, poucas características são de importância crítica para a potência de cada uma. A seguir serão apresentados maiores detalhes sobre cada uma das tais forças.

a) **A ameaça de novos entrantes** em um setor é representada por empresas que desejam ganhar participação no mercado, trazendo novas capacidades (PORTER, 1999). Os entrantes corroem os lucros das empresas dominantes de duas formas, primeiro por que elas dividem a demanda do mercado e segundo por que elas diminuem a concentração do mercado, aquecendo a rivalidade interna (BESANKO *et al*, 2006)

Para Porter (1999) a seriedade da ameaça de entrada depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e também da reação dos concorrentes. O autor cita seis principais barreiras de entrada: economias de escala, diferenciação do produto, exigências de capital, desvantagens de custos independente do tamanho, acesso a canais de distribuição e política governamental.

Porém, Porter (1999) também cita como uma barreira de entrada a curva de experiência, que atingi principalmente as novas empresas. O tema se transformou em amplas discussões como um dos principais elementos da estrutura setorial (PORTER,1999).

Esse conceito, segundo o autor, diz que os custos unitários em muitos setores diminuem à medida que aumenta a experiência. Esse declínio dos custos cria uma barreira de entrada, pois as novas empresas (novos concorrentes), sem “experiência”, enfrentam custos mais altos do que as empresas já estabelecidas há algum tempo no setor (PORTER, 1999).

Entretanto, segundo Porter (1999) não é em todos os setores que de fato a curva de experiência serve de alicerce para a elaboração de estratégias, pois esse declínio de custo em razão da experiência não é novidade para os executivos das empresas de alguns setores. O novo entrante pode ser mais eficiente do que um concorrente que está há anos no setor (PORTER,1999).

b) **O poder de negociação dos fornecedores** entre os participantes de um setor exercem grande influência através do aumento dos preços ou da redução da qualidade dos bens ou serviços (PORTER 1999). Assim, os fornecedores poderosos possuem condições para diminuir a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custos nos seus preços.

Segundo Gohr e Santos (2010), os fornecedores são poderosos quando for dominado por poucas empresas e mais concentrado do que o setor para o qual ele fornece. Além disso, também quando seu produto for diferenciado, especial, não for obrigado a competir venda com outros produtos do setor, ser uma ameaça se integrar ainda mais as atividades de seu segmento de negócio.

Além disso, Porter (1999) diz que se o setor não é um comprador importante o fornecedor se torna poderoso, pois não faz questão de proteger o setor através de preços razoáveis ou dando alguma assistência em atividades como nas de pesquisa e desenvolvimento. Quanto maior o poder de compra do setor, mais estreito é o vínculo dos lucros do fornecedor com este setor (PORTER,1999).

Para Besanko *et al* (2006) existem dois tipos de poderes dos fornecedores, direto e indireto. O poder direto é quando o fornecedor pode aumentar os preços quando seu mercado alvo está indo bem, assim captando uma fatia dos lucros dos seus clientes. Porém, o inverso também se aplica, pois quando o seu mercado alvo está indo mal ele pode baixar os preços. Já num mercado competitivo o autor afirma que o fornecedor tem uma poder indireto, porque podem vender seus bens ou serviços a preços mais altos, ou seja, o preço que podem cobrar ao setor a jusante depende do suprimento da demanda de um setor a montante.

c) **O poder de negociação dos compradores** também existe, pois clientes também são capazes de influenciar a baixa dos preços, exigindo melhor qualidade, maior prestação de serviços, assim jogando os concorrentes uns contra os outros e conseqüentemente afetando o lucro do setor (PORTER, 1999).

Os compradores são poderosos quando: for concentrado, faz compra em grande volume, obtenha lucros baixos, for um produto de pouca importância para a qualidade do produto ou serviço do comprador (GHOR; SANTOS, 2010).

Além disso, Porter (1999) acrescenta que o comprador se torna poderoso quando o produto do setor não afeta o bolso do comprador, ou seja, ele não é sensível ao preço e está

interessado somente na qualidade. Para o autor, os consumidores tendem a ser mais sensíveis ao preço quando adquirem produtos não diferenciados, caros em relação a sua renda e produtos do tipo que qualidade não é muito importante. Ressaltando que a maioria dessas fontes de poder do comprador está relacionada aos consumidores como grupo (PORTER, 1999).

A empresa é capaz de melhorar sua posição estratégica descobrindo fornecedores ou compradores que disponham do menor poder de afetá-las negativamente, o que torna essa relação crucial para as decisões estratégicas (PORTER, 1999). O autor ainda afirma que os fatores que determinam o poder dos fornecedores e compradores mudam ao longo do tempo, o que resulta no aumento ou diminuição desse poder de forma natural.

d) **Os produtos substitutos** são produzidos por empresas do mesmo ramo, em sentido genérico, porém substitutos também podem ser outros produtos alternativos que suprem a mesma função do produto principal de determinado setor (BERNARDI, 2010).

Por imporem um teto aos preços, os serviços ou produtos substitutos limitam o potencial de um setor e a única saída é melhorar a qualidade do produto ou de alguma forma estabelecer uma diferenciação (PORTER 1999). Ainda segundo o autor, quanto mais atrativo for o preço ligado ao desempenho oferecido pelos produtos substitutos, mais rígidos serão os limites impostos ao potencial de lucro do setor. Além de restringirem a rentabilidade, eles também comprometem o sossego do setor nas épocas de prosperidade (PORTER, 1999).

Para Porter (1999) os produtos substitutos que exigem maior atenção, do ponto de vista estratégico são aqueles que possuem uma tendência de melhorar seu preço/desempenho em relação aos produtos do setor e também os que são produzidos por um setor de rentabilidade muita alta. Ainda segundo o autor, os produtos substitutos entram em cena logo após algum acontecimento que aumenta a competição no setor provocando uma queda nos preços e a melhoria no desempenho.

e) **A rivalidade entre os concorrentes existentes** caracterizam-se por empresas que disputam uma fatia de um determinado mercado, através de ações e reações (BERNARDI, 2010). Ainda segundo o autor, a rivalidade e a sua intensidade competitiva é o resultado de vários fatores estruturais que interagem entre si.

Para Porter (1999) a rivalidade entre os concorrentes inclui a utilização de manobras pelo posicionamento e está relacionada com a presença de vários fatores, como por exemplo: o número de concorrentes e se possui igualdade em termos de tamanho e poder, se o crescimento

do setor é lento, se os custos fixos são elevados, se as barreiras de saída são altas, se os rivais são diferentes em termos de estratégia, origens ou personalidade.

Com o amadurecimento do setor, suas taxas de crescimento variam, o que resulta na diminuição dos lucros e em muitos casos na própria eliminação de concorrentes (PORTER,1999).

Embora as empresas sejam capazes de conviver com muitos desses fatores, que estão enraizados na própria economia do setor, talvez elas disponham de algum espaço para melhorar sua situação através de mudança estratégica (PORTER, 1999).

Após analisar e avaliar as forças que influenciam a competição no setor e suas respectivas causas, o estrategista tem condições de identificar os pontos fortes e fracos da empresa para em seguida desenvolver um plano de ação que inclui três etapas conforme pode ser observado no Quadro 9 (PORTER 1999).

Etapas do plano de ação	Características
O posicionamento da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - um posicionamento de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra as forças competitivas; - descoberta de posições no setor onde as forças são mais fracas; - possibilidade de escolher entre enfrentar ou evitar a competição;
A influência no equilíbrio das forças	<ul style="list-style-type: none"> - manobras estratégicas para melhorar a posição da empresa; - possibilidade de elaboração de estratégias mais ofensivas; - objetivo é alterar as causas dessas forças competitivas; - o equilíbrio por um lado é o resultado de fatores externos e por outro o reflexo da atuação da empresa.
Explorando as mudanças no setor	<ul style="list-style-type: none"> - reação da empresa a essas alterações, explorando-as de modo favorável; - escolha de uma estratégia adequada ao novo equilíbrio competitivo; - identificação de tendências; - benefícios para o estabelecimento de uma estratégia de diferenciação.

Quadro 9: Etapas do plano de ação e suas características.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em PORTER (1999).

3 METODOLOGIA

3.1 INTRODUÇÃO DO CAPÍTULO

Este capítulo tem como objetivo apresentar os aspectos metodológicos que apoiaram e possibilitaram o desenvolvimento desta pesquisa. Segundo Silva e Menezes (2005) a metodologia ensina a como percorrer os difíceis caminhos de uma pesquisa, além de ajudar a refletir e induzir um novo olhar sobre o mundo. Ainda segundo os autores a elaboração de um projeto de pesquisa e seu próprio desenvolvimento deve estar muito bem planejada, pois a pesquisa é um trabalho em processo não totalmente controlável ou previsível. Portanto, adotar uma metodologia significa escolher um percurso.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

No que diz respeito à classificação da pesquisa, pode-se dizer que, quanto a sua aplicabilidade, esta pesquisa tem característica de uma pesquisa aplicada, pois busca formar conhecimentos visando à solução de problemas considerados práticos (SANTOS; GOHR 2011). Para Gil (2010) pesquisa aplicada é aquela que são voltadas à aquisição de conhecimento com vistas à aplicação numa situação específica.

Na forma de abordagem do problema, pode ser considerada uma pesquisa qualitativa, pois considera a dinâmica relação entre o objeto e o sujeito (SANTOS; GOHR, 2011). Duas características principais da pesquisa qualitativa citados por Gressler (2003) diz que este tipo de pesquisa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e é fundamentalmente interpretativa. Essa interpretação dos resultados desponta com a totalidade de uma especulação que tem como base a descrição de um fenômeno em um contexto. Neste sentido, esta pesquisa pretende analisar a evolução do ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras da região da Grande Dourados no período referente aos anos 2000 a 2010.

Quanto aos seus objetivos, pode ser considerada uma pesquisa exploratória, pois busca criar familiaridade com um assunto ainda desconhecido através de um levantamento bibliográfico (SANTOS; GOHR; 2011). Gil (2010) define de forma semelhante, pois para ele a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar mais familiaridade com o problema, pois busca torná-los mais explícitos. Ainda segundo o autor o planejamento para esse tipo de pesquisa tende a ser bastante flexível, já que interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Já em relação aos procedimentos técnicos da pesquisa, são adotados dois tipos de procedimentos: a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. A pesquisa bibliográfica é realizada a partir de materiais já publicados, conforme pode ser visto o desenvolvimento de tal atividade no capítulo dois desta pesquisa. Na pesquisa documental é feita a análise de informações e documentos que antes não haviam recebido um tratamento analítico. Nesta pesquisa serão analisados documentos públicos que puderem ser pesquisados no âmbito do setor objeto de estudo.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS E LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS

Como técnica de coleta de dados será utilizada a análise documental. Na análise documental serão analisados documentos de órgãos do setor e relacionados a ele, tais como UNICA (União da Indústria da Cana-de-açúcar), MME (Ministério de Minas e Energia), BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento), MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento), ANP (Agência Nacional do Petróleo, Gás natural e Biocombustíveis), entre outros.

Apesar de nenhum método de pesquisa ser totalmente perfeito, pois sempre existem os seus pontos fracos (SANTOS; GOHR, 2011), nesta pesquisa foram usados os métodos mais adequados para alcançar os resultados desejados da pesquisa.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa as informações obtidas apresentam características muito particulares, podendo assim gerar resultados diferenciados, se analisados por outros pesquisadores, pois o ambiente competitivo está sempre em constantes mudanças.

3.4 METODOLOGIA DE ANÁLISE

Para analisar a evolução do ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras da Região da Grande Dourados no período referente aos anos 2000 a 2010 será adotado o modelo de análise competitiva de Porter apresentado na revisão da literatura deste trabalho. Para tanto, será utilizado o roteiro de análise desenvolvido por Fernandes e Berton (2005) (ver Anexo 1) para caracterizar as cinco forças competitivas: poder de barganha de clientes, poder de barganha de fornecedores, rivalidade entre as empresas existentes, ameaça de entrada de novas empresas e ameaças de produtos substitutos.

O roteiro de análise competitiva desenvolvido por Fernandes e Berton (2005) tem a finalidade de identificar e avaliar a intensidade de cada uma das forças competitivas. De acordo com os autores, o modelo é considerado simples e pode ser utilizado em qualquer setor e em qualquer empresa, independentemente de seu porte. Além disso, pode trazer “valiosos insights na avaliação de uma indústria” (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 82).

Os questionamentos apresentados no roteiro foram respondidos de acordo com as informações coletadas nos dados de fonte secundária (UNICA, MAPA, ANP, entre outros órgãos). Para tanto, inicialmente fez-se a leitura dos materiais pesquisados, para em seguida descrever o setor de acordo com as cinco forças competitivas de Porter. Em seguida, foram utilizadas as informações coletadas para responder aos questionamentos levantados por Fernandes e Berton (2005) em relação às cinco forças competitivas. Para responder aos questionamentos, foram atribuídas notas de variavam de 1 a 5, conforme se verifica no Quadro 10. De acordo com o resultado da análise, as forças poderiam ter uma intensidade baixa, média ou alta, conforme pode ser visualizado no Quadro 11.

Notas	Significado
1	se a afirmação é absolutamente falsa
2	se a afirmação é falsa
3	se a afirmação for parcialmente falsa e parcialmente verdadeira
4	se a afirmação é correta
5	se a afirmação é totalmente correta

Quadro10: Notas atribuídas aos questionamentos relacionados às forças competitivas.
Fonte: Fernandes e Berton (2005).

INTENSIDADE DA FORÇA	
BAIXA	0 - 34
MÉDIA	35 - 70
ALTA	71 - 100

Quadro 11: Notas atribuídas aos questionamentos relacionados às forças competitivas.
Fonte: Fernandes e Berton (2005).

Convém destacar, que dentro do modelo de Pettigrew apresentado no capítulo dois deste trabalho, a análise do ambiente competitivo faz parte do contexto externo, conforme pode ser observado na Figura 1 apresentada a seguir.

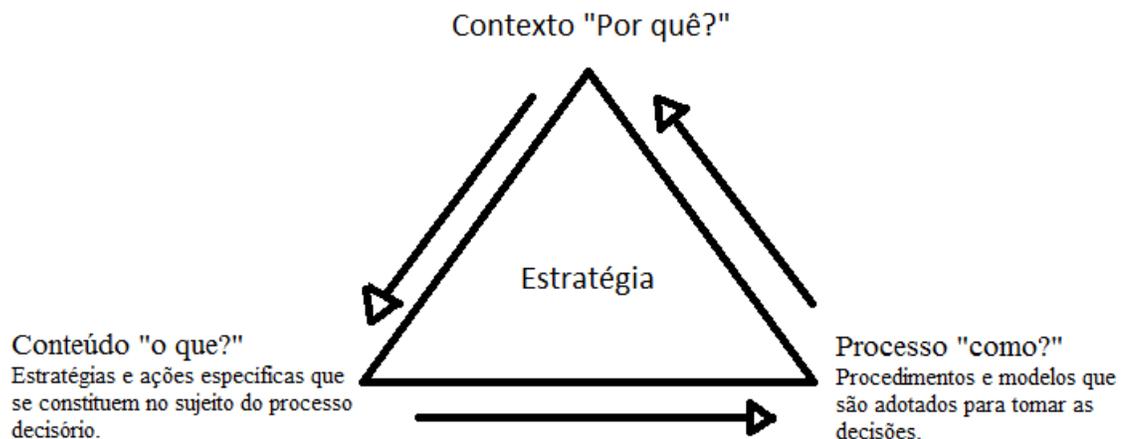


Figura 1 – Conteúdo, contexto e processo.

Fonte: Baseado em Pettigrew (*apud* GOHR, 2010)

A escolha do período de análise de 2000 a 2010 se deu, principalmente em função da retomada do crescimento do setor sucroalcooleiro e do desenvolvimento do setor na região da Grande Dourados, conforme poderá ser observado no próximo capítulo. Dessa forma, considerando o período de análise, esta pesquisa pode ser caracterizada um estudo longitudinal, por meio da estratégia de pesquisa contextualista, processual e histórica.

No próximo capítulo é apresentada análise da evolução do ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras da região da Grande Dourados no período referente aos anos 2000 a 2010.

4 ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO SETOR SUCROALCOOLEIRO DE ACORDO COM AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

4.1 INTRODUÇÃO DO CAPÍTULO

Como uma forma de melhor compreender os aspectos do ambiente setorial que exerceram impacto no setor sucroalcooleiro no período de 2000 a 2010, este capítulo apresenta inicialmente a história e as características referentes ao setor.

Posteriormente é apresentada análise do contexto setorial segundo as cinco forças competitivas de Porter. Essa análise foi dividida em dois períodos: 2000 a 2002 e 2003 a 2010 que representam cortes transversais e que permitem analisar a evolução do ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras da região da Grande Dourados. Esses períodos representam:

- a) De 2000 a 2002: período de reestruturação do setor;
- b) De 2003 a 2010: período de expansão do setor, principalmente nos últimos anos o crescimento do setor na região da Grande Dourados.

4.2. CARACTERÍSTICAS DO SETOR SUCROALCOOLEIRO NO MUNDO E NO BRASIL

O açúcar, na Europa, a mais de 500 anos atrás tinha um valor tão alto quanto o ouro, pois a sua produção era limitada e não supria a demanda do mercado (UNICA, 2011). Sendo assim, o plantio era bastante rentável, porém as condições climáticas não eram favoráveis (UNICA, 2011). Devido ao domínio da tecnologia naval, os portugueses, para suprir essa necessidade, se lançaram nas Grandes Navegações em busca de terras para o plantio da cana-de-açúcar (UNICA, 2011).

No Brasil o cultivo da cana só começou a partir da expedição de Martins Afonso de Souza, onde foi plantada no massapé, sob o clima tropical quente e úmido e com mão-de-obra escrava (UNICA, 2011). Assim começou o primeiro ciclo econômico do brasileiro “O Ciclo da

Cana-de-Açúcar”, sendo que a capitania de maior produção era a de Pernambuco, onde foi criado o primeiro centro açucareiro do país. Não demorou muito para que o plantio se estendesse para outras capitanias, Bahia, São Tomé (Rio de Janeiro) e São Vicente (São Paulo). Em 1532 o plantio ocupou a Serra do Mar de São Paulo, com instalações do Engenho dos Erasmos (UNICA, 2011).

Nesta época, a produção do açúcar se iniciava pelo ato de moer a cana, que era moída por cilindros movidos por rodas d’água ou parrelhas de boi. Depois o caldo era levado até a casa das fornalhas, onde era concentrado em tachos de cobre e transferido para as fôrmas, onde o açúcar cristalizava. Na casa de purgar, a massa resultante do processo era purificada e dividida em pães de açúcar, pois era dessa forma que o produto era comercializado no mercado brasileiro (UNICA, 2011).

O Brasil foi um dos países com a maior produção mundial de açúcar, porém no século XIX, caiu para quinto lugar, ficando com apenas 8% da produção mundial (UNICA, 2011). A retomada da produção da cana-de-açúcar aconteceu somente no século XX, com o fim do ciclo do café, para suprir a demanda do mercado interno. Ainda de acordo com a UNICA (2011), com a forte multiplicação das refinarias no país, em 1933, foi criado o Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA) com a função de controlar a produção e manter os níveis dos preços adequados.

Porém, devido à grande dispersão da produção de açúcar pelo mundo e a ineficácia das medidas para assegurar uma melhor competitividade para a produção brasileira e somadas à primeira crise do petróleo, 1973, o setor sucroenergético brasileiro acabou por encontrar uma alternativa singular: a produção de álcool combustível e o etanol (UNICA, 2011).

Em 1975, o governo brasileiro criou o Programa Nacional do Alcool (PROÁLCOOL) que diversificou a atuação da indústria açucareira com grandes investimentos apoiados pelo Banco Mundial, possibilitando, dessa forma, a ampliação da área plantada com a cana-de-açúcar e a implantação de destilarias de etanol (UNICA, 2011). Ainda de acordo com a UNICA (2011) Essa experiência serviu para diminuir a vulnerabilidade energética do Brasil, devido à crise mundial de petróleo.

Com a segunda crise do petróleo, em 1979, juntamente com o grande desenvolvimento da engenharia nacional, ocorreu o surgimento de motores desenvolvidos para funcionar com o etanol hidratado (UNICA, 2011). Com isso, em 1984, o carro movido a etanol passou a ser 94,4% da produção das montadoras do país (UNICA, 2011).

Existem três tipos de variedade de etanol produzidos no Brasil: etanol hidratado, o etanol anidro e o etanol industrial, sendo o mais consumido o etanol hidratado. Este é utilizado como alternativa a gasolina para veículos movidos a etanol ou veículos *flexfuel*. Já o anidro é utilizado na mistura á gasolina.

Já em 1986 houve uma redução no impacto da crise do petróleo e os planos econômicos internos que tinham o objetivo de combater a inflação estimularam uma forte queda na produção de carros movidos a etanol. Esse fato agravou ainda mais com a crise de abastecimento em 1989, com isso a participação anual de veículos a etanol caiu para o índice de 1,02% na frota nacional, em 2001 (UNICA, 2011).

Porém, a queda da demanda por etanol hidratado foi compensada pelo maior utilização do anidro (sem água) misturado na gasolina, o que acompanhou o crescimento da frota de veículos leves no Brasil (UNICA, 2011). Com mais de 25 anos de história na utilização de etanol em grande escala, o Brasil desenvolveu tecnologia de motores e logística sem precedentes no mundo, possuindo uma rede com mais de 28 mil postos com bombas de etanol hidratado (UNICA, 2011).

Em 2003, foi lançado o carro *flexfuel*, movido a etanol, gasolina ou a mistura dos dois, iniciando assim uma nova perspectiva de crescimento do setor (UNICA, 2011). A estimativa é que até 2017 74% dos veículos fabricados no Brasil sejam *flexfuel* (MAPA, 2011). Outro fator que também impulsionou este crescimento foi o aumento da preocupação com a disponibilidade e preços dos combustíveis fósseis, além das preocupações com o meio ambiente e o aquecimento global, o que tornou o etanol uma alternativa de combustível renovável no mundo todo (UNICA, 2011).

Atualmente a cana-de-açúcar ocupa cerca de 7 milhões de hectares, ou seja, 2% de toda a terra arável do Brasil, que é o maior produtor mundial, seguido por Índia, Tailândia e Austrália (UNICA, 2011). As regiões de cultivo são Sudeste, Centro-Oeste, Sul e Nordeste, permitindo duas safras por ano. Sendo assim, o país produz açúcar e etanol durante o ano todo para suprir a demanda do mercado interno e externo (UNICA, 2011). A produção de etanol para o Brasil, sem dúvida, contribui muito para o agronegócio brasileiro e conseqüentemente, para o crescimento da economia do país.

Segundo o MAPA (2011) as previsões para a produção de etanol são bastante positivas para os próximos anos, devido principalmente o consumo interno. Com uma projeção de 58,8

milhões de litros mais que o dobro registrado em 2008, sendo 50 milhões de litros de consumo interno e 8,8 milhões de litros para a exportação (MAPA, 2011).

Já a produção de açúcar deve alcançar uma taxa de aumento de 3,25%, até 2018/19, colhendo 47,34 milhões de toneladas de cana-de-açúcar, o que corresponde a um aumento de 14,6 milhões de toneladas em relação ao período de 2007/08 (MAPA, 2011). Para as exportações, o volume previsto é de 32,6 milhões de toneladas em 2019 (MAPA, 2011).

Com o fim das regulamentações do governo, iniciou-se o regime de livre mercado, sem subsídios e com os preços do açúcar e etanol definidos conforme as oscilações de oferta e demanda do mercado (UNICA, 2011). Conseqüentemente o preço da cana passou a depender de sua qualidade e da sua participação porcentual nos produtos finais (UNICA, 2011).

A política nacional para a produção de cana-de-açúcar se orienta na expansão sustentável da cultura, baseado em critérios econômicos, ambientais e sociais (MAPA, 2011). Para isso, o governo criou o programa Zoneamento Agroecológico da Cana-de-Açúcar (ZAEcana), que regula o plantio da cana levando em consideração o meio ambiente e a aptidão econômica da região através de estudos sobre o clima, solos, biomas e também necessidade de irrigação, são estipuladas as áreas adequadas para o plantio da cana (MAPA,2011).

Tabela 1: Comparação da área de cana disponível nas safras 2007/2008 e 2008/2009.

Estado	Safra 2007/2008	Safra 2008/2009	Varição % safra 07/08 para 08/09
São Paulo	3.961.928	4.445.281	12,2
Paraná	513.965	604.92	17,7
Minas Gerais	462.969	574.99	24,2
Goiás	308.840	432.00	39,9
Mato Grosso do Sul	212.551	290.99	36,9
Mato Grosso	217.762	231.06	6,1
Rio de Janeiro	94.613	100.39	6,1
Espírito Santo	59.231	70.08	18,3
Total	5.831.859	6.749.73	15,7

Fonte: União da Indústria de Cana-de-Açúcar (2011).

Segundo dados da UNICA (2011), conforme pode ser observado na Tabela 1, o maior produtor de cana-de-açúcar no Brasil é a região Centro-Sul, com uma área de cana disponível para colheita estimada em 2008/09 de 6,53 milhões de hectares. São Paulo é o estado maior produtor com 4,45 milhões de hectares de cana disponível para colheita, representando 66% da área centro-sul. Ainda de acordo com a UNICA (2011) o Paraná fica em segundo lugar, com 605 mil hectares de área plantada, seguido por Minas Gerais com 575 mil hectares e em quarto lugar

está Goiás com 432 mil hectares. Somente em quinto lugar aparece o estado Mato Grosso do Sul com 291 mil hectares de área disponível para plantação da cana-de-açúcar, porém se comparar a safra de 2007/08 com a de 2008/09 ocupa o segundo lugar, pois o crescimento da área de produção foi de 36,9 %, (UNICA 2011).

Tal crescimento da produção de cana no estado de Mato Grosso do Sul deve-se principalmente pelo clima favorável à produção. As principais cidades do estado produtoras são Maracaju, Rio Brilhante, Naviraí, Nova Alvorada, Nova Andradina, entre outras. As perspectivas de crescimento do setor sucroalcooleiro no estado são ótimas, tanto na questão do desenvolvimento quanto na geração de novos empregos.

4.3. ANÁLISE DO CONTEXTO SETORIAL DO SETOR SUCROALCOOLEIRO SEGUNDO AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

Após uma breve caracterização do histórico do setor sucroalcooleiro, é apresentada a evolução do setor sucroalcooleiro na região da Grande Dourados de acordo com as cinco forças competitivas de Porter. Essa análise é apresentada, conforme destacado no início do capítulo, em dois períodos: 2000 a 2002 e 2003 a 2010.

4.3.1. O período de 2000 a 2002

Nessa subseção é feita uma análise das forças competitivas referentes ao período de 2000 a 2002. Após a apresentação das cinco forças, é apresentada a intensidade de cada uma delas, conforme pode ser observado no Gráfico 1 ilustrado a seguir (a pontuação dada à cada um dos questionamentos relacionados às cinco forças competitivas de Porter encontra-se no anexo 1 do trabalho).



Gráfico 1: Intensidade das forças no período de 2000 a 2002.

Fonte: Elaborado pela autora baseado nas informações coletadas nos dados secundários.

a) Ameaça de novos entrantes 2000 a 2002

Por meio da análise do Gráfico 1, pode-se observar que no período em análise, em relação à esta força a intensidade foi de 40%, sendo considerada mediana, principalmente em função da desregulamentação do setor, sendo assim, o governo não colocava barreiras para na entrada das empresas no mercado do setor, ao contrário, houve um aumento de incentivos oferecidos, com o objetivo de atrair novos investidores. A seguir, maiores detalhes sobre a força ameaça de novos entrantes no período de 2000 a 2002.

Até o ano de 1997 o mercado de combustíveis era fortemente regulado pelo Governo, através do Departamento Nacional de Combustíveis (MAPA, 2011). Ainda de acordo com o MAPA (2011) esse controle se estendia ao setor sucroalcooleiro, onde o Governo fixava as cotas de produção e os cronogramas de comercialização para as unidades produtoras de álcool. Porém, a necessidade de incentivar o aumento da competição nos segmentos de exploração, refino e comercialização de petróleo e derivados levou a grande mudança na legislação do setor de combustíveis. Resultando na promulgação da Emenda Constitucional nº 33 e a edição da Lei nº 10.336, ambas em dezembro de 2001, instituindo a Contribuição de Intervenção do Domínio Econômico (CIDE) sobre combustíveis.

Tais normativos estabeleciam que parte dos recursos, arrecadados com a CIDE, fossem utilizados em políticas de apoio a produção e a comercialização do álcool combustível, cujos

instrumentos deveriam ser criados pelo Poder Executivo (MAPA, 2011). Estes instrumentos foram criados pelo Decreto n° 4.353, de 30 de agosto de 2002, que ao amparo da Lei n° 10.453, de 10 de maio de 2002, dispõe sobre a aplicação da parcela dos recursos arrecadados com essa contribuição fossem alocadas para esse fim (MAPA, 2011).

Essa nova política foi sendo desenhada tratando o álcool como um produto derivado da agricultura (MAPA, 2011). Um dos primeiros instrumentos de regulação de mercado utilizado foi o Financiamento a Estocagem, que contou com um recurso de quinhentos milhões de reais em 2002, objeto de uma Lei específica, Lei n° 10.538, de 27 de agosto de 2002, abrindo crédito especial para esse fim (MAPA, 2011). Atraindo a entrada de novas empresas no setor em todas as regiões do Brasil, inclusive na Região da Grande Dourados.

O principal objetivo desse instrumento era a redução dos custos de estocagem do álcool, com conseqüentes estímulos ao aumento da produção, buscando amenizar o problema de baixa liquidez desse setor (MAPA, 2011).

Como conseqüência da abertura comercial, privatizações e do aumento de fusões e aquisições de empresas por grandes grupos internacionais no fim da década de noventa ocorreu algumas mudanças patrimoniais nas empresas (BACARIN *apud* RAMIRES; GOHR; SANTOS, 2010), caracterizando a entrada de novas empresas no período, principalmente por grandes organizações, pois, para atuar no setor é necessário um elevado investimento em infraestrutura, bens de capital e outras despesas.

Após a crise econômica e energética o Governo Federal criou o Programa de Incentivo as Fontes Alternativas de Energia Elétrica (PROINFA), com o objetivo de aumentar as alternativas de energia elétrica focando a produção por meio de biomassa. Isso conseqüentemente, abriu novas oportunidades para novos empreendedores, pois o governo garantia a compra da energia por um período de 15 anos (RAMIRES; GOHR; SANTOS, 2010). Ainda segundo os autores, o setor sucroalcooleiro se tornou mais seguro para investimentos, pois o novo mercado gerado pela PROINFA garantiu mais alternativas para que as empresas pudessem trabalhar, com a geração de energia através do bagaço da cana-de-açúcar. O que caracteriza um maior número de empresas que atuavam no setor, embora, até o ano de 2002 o ambiente de livre mercado foi aberto a novos investidores (SANTOS; GOHR; SANTOS, 2010), porém a criação de uma nova usina competitiva requeria grandes economias de escala o que acabava demandando altos

investimentos, conseqüentemente limitando o número de entrantes. Especificamente na Região da Grande Dourados não foi diferente.

A partir da safra de 1998/99, observa-se uma queda na produção de álcool devido à conclusão da desregulamentação total do setor que por conseqüência acabou com os incentivos à produção, além também da queda acentuada na demanda dos veículos movidos a álcool (MORAES, 2007). Essa redução na interferência estatal no setor em 1999 coincidiu com uma grande crise no setor devido à super oferta do produto, foi quando os níveis dos preços do álcool atingiram seus patamares mais baixos, menores até mesmo que seu custo de produção. Foi quando aconteceu o fechamento de várias usinas e também a venda das usinas que estavam com dificuldades para grandes grupos multinacionais.

Porém neste período de 2000 a 2002 houve um crescimento na exportação de açúcar, que chegou a um volume exportado de 13 mil toneladas (RAMIRES; GOHR; SANTOS, 2010). Isso fez com que o setor sucroalcooleiro se tornasse responsável por 9% de exportações do agronegócio, influenciando assim, a retomada do crescimento do setor neste período, que também foi estimulado pelo Governo Federal através de incentivos a produção agrícola por meio do BNDES (UNICA, 2011).

Além disso, em 2002 observa-se uma retomada na venda e produção de álcool, pois foi nesta época que a questão ambiental começou a preocupar diversos países, fortalecendo a produção de álcool por ser considerado um combustível limpo (MORAES, 2007).

Até 2002 segundo dados da UNICA (2011) os investimentos tanto pra empresas públicas quanto para as privadas eram relativamente baixos, se for comparados com os outros países. Porém o setor começou a despertar um grande interesse para novos investidores, pois até então o setor tinha um baixo índice de investimentos em tecnologia e poucos profissionais especializados em combustíveis no país.

Por isso, neste período houve uma grande necessidade de investimento no setor, principalmente em pesquisas, tecnologias e desenvolvimento. E como os investimentos para entrar no setor sempre foram muito altos e o custo bastante elevado era importante que a empresa tivesse um domínio do negócio, ou seja, a experiência no período foi uma barreira de entrada no setor (UNICA, 2011).

Neste sentido, a tecnologia conhecida como *flexfuel* que nasceu nos Estados Unidos, Europa e Japão na década de 80, com o objetivo de solucionar o problema de infraestrutura de

distribuição e abastecimento do etanol (UNICA, 2011), tornou-se mais uma perspectiva de crescimento do setor sucroalcooleiro. No Brasil os estudos para a aplicação dessa tecnologia iniciou-se na Bosch, que vislumbrou a oportunidade de veículos *flexfuel* substituírem os veículos exclusivos movidos a álcool que na época apresentava um declínio nas vendas.

Como argumentação na defesa desta nova tecnologia os estudos revelavam que a sensação de segurança associada à possibilidade de escolha do consumidor entre o uso da gasolina ou o etanol e até mesmo a mistura dos dois, representaria um fator de atratividade e diferenciação no mercado consumidor (UNICA, 2011). Para as montadoras seria uma vantagem, pois não precisariam mais investir em projetos separados (veículos a gasolina/veículos a álcool). Já para os produtores de álcool representaria uma maior flexibilidade na oferta do seu combustível em função das variações da safra, além de oportunidades no mercado de açúcar (UNICA, 2011).

Apesar das vantagens do uso da tecnologia *flexfuel* as montadoras instaladas no Brasil, neste período, não se entusiasmaram muito, pois alegavam que necessitariam de incentivos fiscais para compensar os altos investimentos nesses projetos (UNICA, 2011). Além da necessidade de conhecimento sobre a questão da classificação fiscal para os veículos com a nova tecnologia e também os critérios de homologação, registro e licenciamento. Tais aspectos e a indefinição do governo sobre esses temas resultaram no adiamento dos projetos no Brasil (UNICA, 2011).

Somente em 2002 com a apresentação da Ford de um protótipo *flexfuel*, associado a um crescente interesse por novos incentivos para a ampliação da produção de álcool, que surgiu um maior interesse pela nova tecnologia (UNICA, 2011). Ainda segundo a UNICA (2011), esses fatos estimularam vários setores do Governo Federal a avaliarem os seus méritos e finalmente em agosto de 2002, a reclassificação do IPI para veículos trouxe consigo a definição de que *flexfuel* teriam o mesmo tratamento fiscal que os veículos a álcool. Tal acontecimento resultou no maior investimento e oportunidades para o setor sucroalcooleiro, pois o mercado de combustíveis demandaria ainda mais o álcool.

Além disso, também foi criado a ANP (Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural, e Biocombustíveis), um órgão que foi implantado em 14 de janeiro de 1998 pelo decreto nº 2.455, com o objetivo de regular as atividades que integram a indústria brasileira de petróleo, gás natural e biocombustíveis (ANP, 2011). Além de ser responsável pela execução da política nacional para

o setor energético, promotora do desenvolvimento dos setores regulados, promove estudos sobre o desenvolvimento do setor, gerando assim, uma atração de novos investimentos, aperfeiçoamento tecnológico, capacitação de recursos humanos, crescimento econômico, emprego e renda. Portanto, como exigência do governo as empresas que estavam entrando no setor e também aquelas que já estavam no setor deveriam seguir as diretrizes impostas pela ANP.

Ainda é possível destacar que, neste período, o mercado não se encontrava saturado, ao contrário, como já foi citado muitas usinas que passavam por dificuldades foram adquiridas por grandes grupos multinacionais, concentrando ainda mais o capital. Tais grupos possuíam enormes possibilidades de investimentos, em diversas regiões do Brasil com disponibilidade de terras adequadas para a produção da cana-de-açúcar. Sendo que a Região da Grande Dourados atraiu investimento devido ao clima favorável ao cultivo da cana-de-açúcar e também por possuir terras baratas (BACKES, 2008)

Cada entrante no setor neste período representava uma forte concorrência para as empresas já instaladas no mercado, pois para entrar no setor e manter-se nele era necessário um alto investimento e experiência, portanto, somente grupos ou empresas muito fortes economicamente entravam no setor. A seguir maiores detalhes sobre a rivalidade do setor.

b) Rivalidade entre as empresas existentes no período de 2000 a 2002:

O mercado era fortemente regulado pelo governo, até início de 2000. Neste ano iniciou o processo de liberação dos preços, obrigando o setor a se reorganizar frente a nova fronteira competitiva (SANTOS; GOHR; SANTOS, 2010). Ainda segundo os autores, as organizações eram na maioria de economia familiar e logo foram adquiridas pelos grandes grupos econômicos, que iniciaram a estrutura de oligopólio para o mercado de *commodities*, tornando o setor ainda mais competitivo.

Na safra de 2000/01 houve uma queda na produção devido a fatores climáticos como geadas, seca, e ao sucateamento do canavial provocado pela crise setorial (UNICA, 2011). O Conselho Interministerial do Açúcar e do Alcool (CIMA), neste período, determinou a redução de 24% para 22% o percentual de mistura de álcool anidro na gasolina, com o objetivo de minimizar o impacto da crise desta safra (MAPA, 2011). Além disso, o governo limitou a exportação do açúcar, na tentativa de garantir o abastecimento da matéria-prima para a produção

de álcool. Conseqüentemente tais acontecimentos, geraram uma desaceleração do crescimento no setor, inclusive na Região da Grande Dourados.

Outro fator importante a ser destacado no período foi a brusca queda na venda de veículos movidos a álcool no mercado brasileiro, chegando a nem 1% das vendas totais (MORAES, 2008).

Os preços dos combustíveis no Brasil eram estabelecidos pelo extinto Conselho Nacional do Petróleo e pelo Ministério da Fazenda, depois de uma análise de fatores como: custos reais de produção, margens de revenda, mão de obra, transportes e tributos (UNICA, 2011). Ainda segundo a UNICA (2011), não se levava em consideração tais fatores ou transparência exigida no que diz respeito aos critérios adotados, quem regulava o preço do etanol era o próprio mercado com variações e por ocasiões de entressafra da cana. Já em relação ao açúcar, as usinas buscavam influenciar nos preços com a diferenciação, pois grande parte era destinada ao consumidor final, isso gerava uma maior rivalidade no setor sucroalcooleiro.

Os concorrentes neste período existiam, mas em termos de tamanho e recursos eles variavam de um para o outro, sendo que não havia uma grande quantidade de empresas no setor (UNICA, 2011). Como citado anteriormente, nesse período o setor sucroalcooleiro passou por uma fase de declínio, logo seguido de uma forte retomada do crescimento.

A saída das empresas do setor sucroalcooleiro não era tão simples, pois existia o compromisso com o ciclo da cana-de-açúcar que durava no mínimo cinco anos, além do total de investimentos que sempre eram muito altos, principalmente na planta industrial (UNICA, 2011). Isso faz com que as usinas permanecessem no mercado mesmo tendo um baixo retorno e até mesmo quando o retorno era negativo ao investimento, gerando assim, uma maior competitividade no setor.

Por meio da análise do Gráfico 1, pode-se observar que em relação à esta força a intensidade foi de 50%, sendo considerada média, principalmente em função da entrada de grandes grupos internacionais que se colocaram no mercado do setor através de fusões e aquisições, pois muitas usinas pequenas e nacionais faliram. Porém, as vendas de carros a álcool estavam com nível muito baixo.

c) Poder de barganha de clientes no período de 2000 a 2002:

Nesse período, as usinas negociavam o etanol, exclusivamente, com as distribuidoras de combustíveis (UNICA, 2011). Ainda segundo a UNICA (2011), nesse período dez distribuidoras

do país concentram mais de 70% da compra do etanol, obtendo os canais exclusivos de escoamento da produção. Além disso, dominavam o sistema logístico de abastecimento, retirando o produto diretamente da usina e armazenando próximos aos grandes centros de consumo (UNICA, 2011). Isso tornava as distribuidoras poderosas compradoras no setor sucroalcooleiro. Sendo esta característica também encontrada no setor da Região da Grande Dourados.

Como os produtos do setor são padronizados, principalmente no caso do etanol, ele acabava enfraquecido devido à intermediação do governo na sua produção, sendo que grande parte do produto era vendido para um único comprador. Não existia a criação de serviços diferenciados associados ao produto. Porém, as empresas buscavam a diferenciação do açúcar, já que este produto chegava direto para o consumidor final. Além de ser, neste período, uma ótima alternativa de uso da matéria-prima, pois sua rentabilidade estava bastante elevada (MAPA, 2011).

Ainda de acordo com o MAPA (2011) no período de 2000 a 2002 o mercado do álcool estava com baixa liquidez, ou seja, as distribuidoras de combustíveis só recorriam às compras quando precisavam entregar o produto aos postos revendedores.

A Petrobrás detinha uma posição dominante no Brasil, sendo proprietária de aproximadamente 96% da capacidade de refino, responsável pela maior parte das importações e proprietária da logística de terminais nos principais centros de consumo (UNICA, 2011). Sua transparência era fundamental para a criação de um ambiente regulatório, baseado num mercado competitivo.

Os produtos vendidos, como no caso do etanol e açúcar, representavam um alto custo para os compradores em função da grande quantidade em que são adquiridos. Porém, não existiam custos extras para os compradores na troca de fornecimento. No caso especificamente do etanol, o produto para o comprador é essencial.

Na Região da Grande Dourados o setor tinha a mesma característica do resto do país, relacionado a esta força.

Por meio da análise do Gráfico 1, pode-se observar que, em relação à esta força, ela teve a maior intensidade do período, 59,37%, principalmente em função da concentração das distribuidoras e da força de compra da Petrobrás. Além disso, os produtos do setor eram padronizados, como no caso do etanol, fazendo com que o produto ficasse enfraquecido em relação às compradoras.

d) Poder de barganha de fornecedores no período de 2000 a 2002:

No período referente aos anos de 2000 a 2002 havia no setor sucroalcooleiro muitos fornecedores, desde maquinários, caldeiras, serviços em geral e também os fornecedores da terra; tal aspecto acabava os enfraquecendo diante do poder de barganha. Porém, nesse período que o setor iniciou uma retomada no seu crescimento, destaca-se o poder dos fornecedores da terra, pois para novas indústrias seriam necessários maiores áreas para a plantação (UNICA, 2011). Sendo assim, neste momento pode-se verificar um poder significativo deste fornecedor específico, pois ele teria que modificar sua cultura agrícola para o cultivo da cana-de-açúcar, ou seja, esta mudança para ele deveria ser muito mais rentável que a sua atual (BACKES, 2008).

Por meio da análise do Gráfico 1, pode-se observar que em relação à força do poder de barganha dos fornecedores a intensidade esteve média, com 39,28%, devido ao fato de existir no setor sucroalcooleiro uma quantidade considerável de fornecedores de insumos e serviços. Além disso, existia o fato das empresas dos fornecedores dependerem do crescimento e sucesso das usinas. Porém, o elevou a intensidade dessa força neste período foram os fornecedores da terra, devido ao fato do convencimento de modificação da sua cultura atual, para a nova cultura da cana-de-açúcar.

e) Ameaça de produtos substitutos no período de 2000 a 2002:

O maior substituto do etanol é o petróleo, pois ambos são fonte de energia para vários setores, porém o etanol oferece uma maior relação de benefícios *versus* custo por ser uma fonte de energia sustentável. Nesse período o petróleo teve uma oscilação nos preços, chegando a níveis elevadíssimos, o que, conseqüentemente beneficiou o crescimento do consumo de etanol (UNICA, 2011).

Nos Estados Unidos e na Europa existia também a produção de álcool a partir de outras fontes de matéria-prima (MORAES, 2008). Tais fontes eram: milho, trigo e beterraba. Entretanto, os custos dessa produção eram muito maiores que a produção brasileira de álcool a partir da cana-de-açúcar, conforme pode ser observado na Tabela 2 a seguir. Porém no Brasil não existia produção de álcool a partir dessas fontes, somente a partir da cana-de-açúcar.

Tabela 2: Comparação custos médios de produção álcool anidro

País	Anidro (US\$/L)	Matéria- prima
Brasil (Centro-Sul)	0,19	Cana-de-açúcar
Brasil (Norte e Nordeste)	0,23	Cana-de-açúcar
EUA	0,33	Milho
União Européia	0,55	Trigo e Beterraba

Fonte: CARVALHO (*apud* MORAES, 2008)

A produção de álcool no Brasil na região Centro-Sul tinha o custo 73% menor que a produção do álcool a partir do milho nos Estados Unidos e o álcool produzido a partir do trigo e beterraba tinham custos 189% mais elevados (MORAES, 2008). Tais produtos substitutos eram encontrados num cenário mundial, porém no Brasil, e mais especificamente na Região da Grande Dourados, não havia produção de álcool utilizando outro tipo de matéria-prima.

Por meio da análise do Gráfico 1, pode-se observar que em relação à esta força a intensidade foi de 43,75%, sendo considerada mediana, principalmente em função do poder do petróleo no mercado nacional, apesar do etanol nesse período ter se beneficiado pela questão dos preços dos combustíveis fósseis. Além disso, não existia no país um produto substituto como matéria-prima para produção de etanol.

4.3.2. O período de 2003 a 2010

Nessa subseção é feita uma análise das forças competitivas referentes ao período de 2003 a 2010. Após a apresentação das cinco forças, é apresentada a intensidade de cada uma delas, conforme pode ser observado no Gráfico 2 ilustrado a seguir.

a) Ameaça de novos entrantes 2003 a 2010:

Foi possível constatar que no período de 2003 a 2010 houve uma forte expansão do setor sucroalcooleiro em função dos seguintes aspectos (MORAES, 2008): surgimento e implementação total dos carros com motor flexível no mercado nacional; o Estado já não criava barreiras, pois houve uma desregulamentação total do setor; o governo ofereceu incentivos para a entrada de novas empresas no mercado, fazendo com que a única barreira fosse à competitividade setorial.



Gráfico 2: Intensidade das forças no período de 2003 a 2010.

Fonte: Elaborado pela autora baseado nas informações coletadas nos dados secundários.

A grande perspectiva de crescimento do setor atraiu novos investidores, principalmente a indústria de petróleo que buscava a integração vertical da sua cadeia de suprimentos, com o objetivo de diversificação (UNICA, 2011). As aquisições em 2004 ocorreram em grande número e valor, trazendo racionalização e escala, além da entrada de empresas multinacionais (UNICA, 2011).

De acordo com a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB, 2008), a expansão do setor foi impulsionada pelos bons níveis de preços praticados para o açúcar e o álcool etílico nos mercados internos e externos. A continuidade dos investimentos e a implantação de novas unidades de produção dependiam do atrativo econômico da nova atividade, alguns grupos do setor já se destacam na condução do processo de expansão (CONAB, 2008).

Ainda segundo dados da CONAB (2008), a partir de 2006 foi preciso aumentar a capacidade de processamento e produção das usinas, expandindo as já existentes e construindo novas unidades. No entanto, para que o crescimento fosse equilibrado com o crescimento do setor, seria necessária a instalação de 16 novas usinas por ano. Mesmo com esse forte crescimento do setor, ele não se tornou saturado (CONAB, 2008).

Ainda em 2006 segundo dados da UNICA (2011) um grande entusiasmo tomou conta da cadeia produtiva de álcool e açúcar, diante de vários fatores como:

- reconhecimento do etanol como uma alternativa energética economicamente viável, capaz de combater o efeito estufa;
- a assinatura de um acordo bilateral entre Estados Unidos e Brasil, ambos responsáveis por 70% da produção mundial de etanol, abrindo a oportunidade de exportação para o maior consumidor global de combustíveis e também de transformação do etanol em *commodity*; e,
- o Governo Federal ampliou as linhas de créditos para a expansão dos parques industriais.

Tais aspectos impulsionaram um volume enorme de investimentos, inclusive na Região da Grande Dourados, para ampliar a produção, atraindo grandes grupos internacionais. Neste momento não era possível a entrada de pequenos investidores, pois, conforme destacado na análise do período anterior, o capital necessário para investir no setor sempre foi altíssimo.

Além disso, a influência do Estado no processo de inserção de complexos sucroalcooleiros no Brasil e, conseqüentemente, no Estado de Mato Grosso do Sul, foi no período, muito favorável a entrada de indústrias da cana (BACKES, 2008). Os subsídios oferecidos pelo Estado garantia que agricultores produtores de cana-de-açúcar e indústrias se mantivessem sem prejuízos, pois o mercado estava voltado para a expansão.

No Estado de Mato Grosso do Sul foram instaladas um total de 26 usinas até o ano de 2010. Os municípios que receberam investimentos foram: Nova Alvorada do sul, Rio Brillhante, Maracaju, Dourados e Sidrolândia. Pode-se destacar que em alguns municípios já haviam usinas instaladas, porém algumas foram adquiridas por grupos internacionais (BACKES, 2008). O Estado possibilitou a atração de empresários do setor pelo fato de possuir terras baratas (GUIMARÃES; TURETTA; COUTINHO, 2010).

Segundo dados do BIOSUL (Associação dos Produtores de Bioenergia do Mato Grosso do Sul) a cana-de-açúcar no Estado foi considerada a agricultura que mais cresceu para dar sustentação às usinas de álcool e açúcar instaladas e em fase de instalação. Até 2010 a área plantada de cana-de-açúcar no Estado foi de aproximadamente 430 mil hectares, um aumento de 38% em relação à safra de 2009.

O governo brasileiro ofereceu, nesse período, apoio financeiro para investimentos no setor através do BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento). Porém esse apoio estava condicionado ao cumprimento de diversos critérios e diretrizes ambientais por parte das empresas, sejam nas operações diretas ou indiretas de financiamento ou nas de subscrição de

valores mobiliários (BNDES, 2011). Esses critérios específicos se somam as demais exigências ambientais presentes em qualquer operação de apoio financeiro.

Por meio da análise do Gráfico 2, pode-se observar que em relação à esta força a intensidade esteve na média, com 40%, devido a crescente atratividade que o setor sucroalcooleiro obteve depois da implantação da frota de veículos *flexfuel*, além do aumento dos incentivos do governo para aumentar a produção nacional de etanol, por ser um combustível renovável e pela forte pressão das questões ambientais no mundo todo. Entretanto, os investimentos para a entrada no setor eram bastante elevados e os custos altos, fatores que de certa forma barravam a entrada de novas empresas.

b) Rivalidade entre as empresas existentes no período de 2003 a 2010:

Nesse período a rivalidade no setor aumentou bastante, devido o crescente mercado de veículos *flexfuel* no Brasil, os incentivos do governo para a produção e o aumento de novas unidades industriais (UNICA, 2011). Além disso, a crescente entrada de fortes grupos econômicos no setor através de fusões e aquisições acirrou ainda mais rivalidade do setor (MORAES, 2008). Porém, a grande maioria do capital era nacional, visto que a participação dos grupos estrangeiros foi de 5% na safra de 2006/07 (MORAES, 2008). Ainda segundo o autor, os vinte maiores grupos do Brasil foram responsáveis por 41,3% da produção de cana-de-açúcar, por 39, 3% da produção de álcool e por 46% da produção de açúcar. E mesmo com o acelerado movimento de fusões e aquisições nesse período, o setor sucroalcooleiro não era concentrado (MORAES, 2008). Tais características também encontradas na região da Grande Dourados.

Em 2006 a maior parte das usinas localizava-se na região Centro-Sul, principalmente no Estado de São Paulo, ou seja, num total de 363 unidades existentes, 169 unidades produtoras localizavam-se nesse estado (MORAES, 2008). Em 2008 o setor brasileiro possuía 380 unidades produtoras (controladas por 200 grupos econômicos) (UNICA, 2011).

Já a Região da Grande Dourados, em 2009, possuía um total de seis das quatorze usinas em operação no estado de Mato Grosso do Sul, segundo notícia do Canal da Cana (2011). Essas unidades eram consideradas com um alto poder de produção e com muitos recursos disponíveis. Sendo que a região concentra 35% da área plantada de cana-de-açúcar do Estado. E em 2010, segundo dados do BIOSUL (2011) no Mato Grosso do Sul havia 25 usinas concentradas no sul do Estado, sendo 20 já em operação e 5 delas ainda em fase de instalações. Na Região da Grande

Dourados encontrava-se 14 usinas das 25 unidades do Estado, o que acarretou numa maior rivalidade no setor.

De acordo com a UNICA (2011), o setor de 2002 a 2008 cresceu acima de 10% ao ano, dobrando a sua produção anual de cana-de-açúcar. Apesar da crise mundial em 2008 atingir severamente a indústria, desacelerando o crescimento do setor, pois mesmo dispondo de fatores sólidos de sustentabilidade, a crise comprometeu as linhas de créditos de financiamento da exportação de açúcar e forçou a liquidação do estoque de etanol às vésperas da entressafra. Portanto, de 2008 a 2010 o crescimento foi de apenas 3% ao ano, com investimentos concentrados em fusões e aquisições e não na instalação de novas usinas. Tal desaceleração do crescimento do setor atingiu a região da Grande Dourados da mesma forma como o resto do país.

Porém, o governo com o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) passou a dar maior atenção ao etanol por ser uma fonte de energia renovável. O programa previa a implantação de um Sistema Logístico de Etanol que liga as regiões produtoras aos mercados consumidores.

Tais fatores contribuíram para a retomada do crescimento do setor após a crise. Ainda mais com o etanol, em 2010, sendo transformado numa *commodity*, ou seja, passando a ter seu preço definido pelo mercado, já que não possuía diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes (UNICA 2011). Sendo assim, a rivalidade do setor aumentou, acirrando ainda mais a concorrência também na região da Grande Dourados.

Segundo a UNICA (2011), o etanol passou a representar o combustível mais barato do mundo, em alguns postos de abastecimentos o preço comercializado chegou a R\$ 1,00 por litro, já nas usinas o álcool hidratado estava sendo fornecido, em média, a R\$ 0,67 por litro, conseqüentemente acirrando a disputa por preços no setor. Já o açúcar se tornava escasso nos mercados externos, assim, as usinas puderam optar pela produção do alimento ou do combustível, ambos com ganhos significativos, devido aos custos baixos de fabricação, assim tornando mais competitivas.

No mercado internacional, o açúcar passou por um período de excesso de oferta e de manutenção das barreiras tarifárias, fazendo com que o produto não tivesse acompanhado a alta das demais *commodities* (UNICA, 2011). Sendo assim, a produção nacional voltou-se para o mercado interno, que no momento estava extremamente aquecida pela demanda dos veículos

flexfuel (UNICA, 2011). Porém, mesmo com o mercado aquecido, não foi suficiente para absorver esse excesso de oferta do produto, fazendo com que os preços continuassem baixos.

Outro fator determinante para esse crescente aumento da rivalidade do setor foi os ganhos de produtividade agrícola e industrial, que resultaram em reduções importantes dos custos de produção ao longo do tempo, sendo o Brasil o país com os menores custos de produção mundial no período (MORAES, 2008). Como era grande o número de produtores que utilizavam sistemas produtivos diferentes (solo, custo da terra, tecnologia aplicada, mecanização, matéria-prima, entre outros) era difícil uma estimativa exata desse custo da produção.

Analisando o Gráfico 2, verifica-se que, em relação á força da rivalidade entre as empresas existentes a intensidade foi de 58,33% estando dessa forma na média, devido principalmente ao fato do crescimento expressivo da comercialização dos carros *flexfuel*. Além dos incentivos concedidos pelo governo que estava buscando o aumento dos parques industriais e também a entrada de fortes grupos internacionais.

c) Poder de barganha de clientes no período de 2003 a 2010:

Como já foi citado no início deste capítulo existem três tipos de variedade de etanol produzidos e comercializados no Brasil: etanol hidratado, o etanol anidro e o etanol industrial, sendo o mais consumido o etanol hidratado. Este é utilizado como alternativa a gasolina para veículos movidos a etanol ou veículos *flex*. Já o anidro é utilizado na mistura á gasolina.

As principais compradoras de etanol no Brasil são os distribuidores de combustíveis, entre eles: Petrobrás Distribuidora S.A., Shell Brasil Ltda., Esso Brasileira de Petróleo Ltda., Texaco Brasil S.A., Produtos de Petróleo e a Cia. Brasileira de Petróleo Ipiranga, entre várias outras; ou seja, empresas que estão num setor muito competitivo devido à grande quantidade de organizações existentes nesse período, o que acabou enfraquecendo seu poder de negociação em relação às empresas produtoras.

Em 2008 houve um avanço do poder da Petrobrás no setor sucroalcooleiro, pois a estatal planejava investir pesado na construção de dutos e terminais para o escoamento da produção (UNICA, 2011). Essa crescente hegemonia da Petrobrás trouxe a oportunidade de internacionalização do álcool, porém com um risco de transformação da estatal na grande compradora e transportadora da produção nacional.

Além disso, segundo a UNICA (2011) existia um grande interesse da Petrobrás nos combustíveis renováveis, além de ser uma das principais compradoras do setor, ela também era a

maior financiadora de projetos de pesquisa energética em órgãos nacionais de ciência e tecnologia. Uma empresa do tamanho da Petrobrás não poderia ficar de fora de uma atividade essencial para o abastecimento energético e preservação ambiental do país. Com isso a empresa tomava um posicionamento estratégico para o futuro, pois quanto mais etanol era produzido maior seria a vida útil das suas reservas (UNICA, 2011).

Por meio da análise do Gráfico 2, pode-se observar que em relação à esta força a intensidade foi de 53,12% e que, mesmo diminuindo em relação ao período de 2000 a 2002, ela se manteve na média, porém sua queda foi principalmente em função do aumento do número de distribuidoras compradoras do setor sucroalcooleiro. Por outro lado, a Petrobrás detinha um grande poder de compra, por ser uma forte distribuidora do país. Além disso, existia o interesse dela na venda do etanol, pois assim a vida útil da sua organização aumentaria.

d) Poder de barganha de fornecedores no período de 2003 a 2010:

Nesse período, a produção de combustíveis, a partir de matérias-primas agrícolas, assim como no período de 2000 a 2002, introduzia um novo e importante agente econômico na cadeia de produção: o proprietário de terras (CONAB, 2008). Para o aumento da área plantada de cana, como era o objetivo do governo, esse agente precisava estar disposto a cessar a sua atividade atual e dar novo destino ao seu patrimônio, seja pela venda das terras ou pelo arrendamento e até mesmo a produção independente da cana. Para isso, os preços ofertados deviam estar de acordo com o que era esperado pelo produtor e também com nível de riscos assumidos (CONAB, 2008).

Segunda a UNICA (2011), as novas empresas do setor preservavam aspectos importantes e positivos em relação as fornecedores de cana e proprietários das terras para que tudo estivesse nos moldes tradicionais, promovendo maior crescimento na participação de produtores agrícolas independentes no fornecimento de cana.

A terra nesse processo era considerada uma mercadoria, por isso passou a ter um preço (BACKES, 2008). Conseqüentemente, novas relações foram estabelecidas, pois passou a ser negociada de forma a atender as novas exigências do setor sucroalcooleiro (BACKES, 2008). No município de Dourados o arrendamento para áreas de cana tornou-se muito atrativo, pois os valores para o arrendamento para a produção de cana é no mínimo R\$200,00 a mais que o arrendamento para produção de soja (BACKES, 2008).

Por isso, uma nova feição na agricultura passou a se desencadear no sul do Estado, devido a instalações de novas usinas. Proprietários de áreas agrícolas e até mesmo alguns arrendatários

foram incorporados ao incentivo nacional na produção de álcool (BACKES, 2008). Tais produtores que antes destinavam suas lavouras para o plantio de soja, milho ou pastagens, passaram a preparar suas terras para o plantio de cana-de-açúcar, buscando atender a demanda das usinas, assim, gerando maiores lucros (BACKES, 2008). Este acontecimento pode ser constatado no Estado do MS principalmente a partir de 2001, onde a área plantada era em torno de 99,6 mil/hectares e que desde então ocorre um crescimento significativo, chegando a uma área plantada em 2010 de 290,99 mil/hectares (UNICA 2011).

Porém, ainda segundo dados da UNICA (2011), até 2010 já existiam no Brasil mais de 70 mil fornecedores de cana, devido essa grande quantidade o poder de negociação desses fornecedores enfraqueceu, fazendo com que os produtores ficassem mais dependentes das usinas.

No Gráfico 2, pode-se verificar que a intensidade desta força foi de 32,14%, considerada baixa, principalmente devido ao aumento dos números de fornecedores da cana que chegava a marca de 70 mil, fazendo com que eles tivessem uma maior dependência do crescimento e sucesso do setor sucroalcooleiro.

e) Ameaça de produtos substitutos no período de 2003 a 2010:

Segundo dados da UNICA (2011), em 2004 houve uma explosão nas vendas do gás natural veicular e esse sucesso foi devido ao seu baixo preço, obtido por meio de benefícios concedidos ao combustível. Uns dos benefícios era o direcionamento do gás mais barato adquirido pelas concessionárias de distribuição de gás para o uso veicular. Outro benefício era o privilégio na margem de distribuição do gás veicular ser menor do que os demais setores consumidores. Portanto, o GNV (Gás Natural Veicular) passou a ser considerado um substituto para o etanol.

Além disso, a estrutura tributária para o GNV era bastante privilegiada, pois até pouco antes de 2004 o gás natural era o único combustível a não recolher a Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico (CIDE), tal isenção foi a partir de 2004 concedida ao álcool hidratado (UNICA, 2011). Em relação ao ICMS estadual, a grande parte dos estados aplicava uma alíquota de 12% sobre o gás natural veicular, enquanto o álcool é tributado a 25% (UNICA, 2011).

Porém o Brasil não é auto-suficiente em gás natural e importa cerca de 33% do seu consumo da Bolívia, a um preço bem maior que o nacional (UNICA, 2011). Ainda segundo a UNICA (2011), nos estados que consome o gás natural de ambas as origens, o GNV é suprido a partir do gás nacional. Por exemplo, em São Paulo um terço dos três milhões de m³ por dia de gás

nacional adquiridos pela empresa COMGÁS (Companhia de Gás de São Paulo) é direcionado ao uso automotivo. Enquanto isso, os demais setores consumidores que representam 90% do mercado da COMGÁS são supridos com uma mistura dos dois terços restantes com sete milhões de m³ de gás boliviano. Ou seja, quanto maior for o consumo de GNV, menor será a parcela de gás nacional destinada aos demais consumidores.

O principal argumento para os privilégios concedidos ao GNV é o benefício ambiental proporcionado pelo combustível. Porém, esse argumento somente se sustentaria caso os incentivos equivalentes fossem também concedidos ao álcool hidratado, que por sua vez, polui menos que a gasolina, é renovável, de produção nacional, e grande gerador de empregos rurais (UNICA, 2011).

Até mesmo o benefício ambiental do GNV é questionável, pois a baixa qualidade e o atraso tecnológico de muitos *kits* utilizados nas conversões dos carros não proporcionam redução na emissão de poluentes e em muitos casos é detectado até mesmo um aumento na emissão de alguns poluentes (UNICA, 2011). Ainda de acordo com a UNICA (2011), a própria regulamentação e fiscalização inadequadas das oficinas de conversão de veículos se contradizem com os requisitos de segurança, eficiência e controle de emissão de poluentes impostos aos veículos a álcool produzidos pelas montadoras brasileiras.

O álcool hidratado e a gasolina, usados por veículos tipo “*flexfuel*” são substitutos perfeitos e ambos igualmente desejados pelos consumidores, pois quando por questão de preço não for conveniente usar o álcool hidratado, os clientes migrarão para a gasolina, que por sua vez, estará sempre disponível (CONAB, 2008). Porém, o álcool possui uma maior flexibilidade em alterar seu nível de produção dentro do ano/safra, o que já não ocorre com a gasolina que é fabricada todos os dias do ano e possui um grande comércio internacional. Ou seja, por ter uma maior flexibilidade para realizar ajustes na produção, o papel de proporcionar equilíbrio entre oferta e demanda de combustíveis para veículos leves será sempre da gasolina.

Em 2008 o consumo de etanol superava o da gasolina. A Petrobrás, para forçar a competitividade da gasolina, não repassou para o consumidor final o aumento concedido de 10% para a gasolina (UNICA, 2011). Porém, isso só foi possível por que o governo baixou a CIDE (Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico) incidente na gasolina, na mesma medida que o aumento concedido (UNICA, 2011).

Já em 2009 uma grande ameaça para o etanol e as demais fontes renováveis foi com o anúncio da descoberta do pré-sal e da construção de seis refinarias pela Petrobrás para processar o petróleo produzido. Apesar da promessa do governo dizendo que os derivados produzidos seriam exportados (UNICA, 2011).

Os Estados Unidos foi um dos primeiros países a utilizar esses recursos como fonte energética e combustível renovável, pois após seus recursos não renováveis estar se findando, houve a necessidade de produzir novas fontes energéticas que sustentasse sua indústria (BACKES, 2008). Ele era muito eficiente na produção de recursos renováveis a partir do milho, como já foi citado no período anterior, que era um grande concorrente da cana-de-açúcar e podia impedir a entrada desse produto no país, devido à grande pressão vinda dos produtores americanos de milho (BACKES, 2008).

Porém a produção de álcool a partir do milho ou da beterraba como era feita pelos Estados Unidos e alguns países da Europa custa o muito mais que a produção brasileira a partir da cana-de-açúcar (UNICA, 2011). Apesar de nesses países os combustíveis limpos serem isentos ou recolherem menos tributos que os energéticos poluentes.

No Brasil, e especificamente na Região da Grande Dourados, a produção de álcool a partir de outra fonte de matéria-prima, sem ser a cana-de-açúcar, não existia até o período estudado.

Por meio da análise do Gráfico 2, pode-se observar que em relação à esta força a intensidade foi de 43,74%, ficando na média e sendo igual a intensidade do período de 2000 a 2002 devido ao fato de possuir as mesmas características, podendo ser destacado apenas os maiores incentivos que o GNV recebia do governo, porém essa fonte do Brasil não era auto-suficiente.

4.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Este capítulo teve como objetivo analisar a evolução das forças do ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras da região da Grande Dourados no período referente aos anos 2000 a 2010.

Para o desenvolvimento dessa tarefa, em um primeiro apresentado um breve histórico do setor sucroalcooleiro cuja finalidade foi contextualizar a situação do setor, antes do período que compreende a presente pesquisa. Pode-se concluir que o setor historicamente sempre foi muito rentável, desde 500 anos atrás quando a cana-de-açúcar tinha o seu preço comparado ao preço do ouro na Europa.

No Brasil o cultivo de cana-de-açúcar sempre teve um papel muito importante para a economia, chegando o país ser um dos maiores produtores do mundo. Em 1933 com a criação do IAA, foi possível controlar a produção para manter os níveis preços. Outro acontecimento importante foi à criação do Proálcool, quando o governo buscava a diversificação da atuação da indústria açucareira. Tais iniciativas foram adotadas, pois existia o medo da vulnerabilidade energética do Brasil, devido à crise de petróleo.

O setor em geral teve picos de elevadíssimo crescimento, por exemplo, na segunda crise do petróleo, em 1979, quando os carros movidos a etanol hidratado chegou a mais de 94,4% do total de carros vendidos no país. Assim como teve períodos de grande queda, quando a crise do petróleo não impactava tanto a economia, além de medidas do governo para redução da inflação, chegando a 1,02% da frota nacional em 2001.

A retomada do crescimento aconteceu quando foram lançados os carros *flexfuel*, tecnologia desenvolvida impulsionada pela preocupação com a disponibilidade e preços dos combustíveis fósseis, além da preocupação com o meio ambiente e aquecimento global. Portanto, o etanol foi visto como uma alternativa de combustível renovável no mundo todo.

Em seguida, foi analisada a evolução do setor de acordo com as cinco forças competitivas de Porter. Conforme destacado, análise foi dividida em dois períodos: 2000 a 2002 e 2003 a 2010.

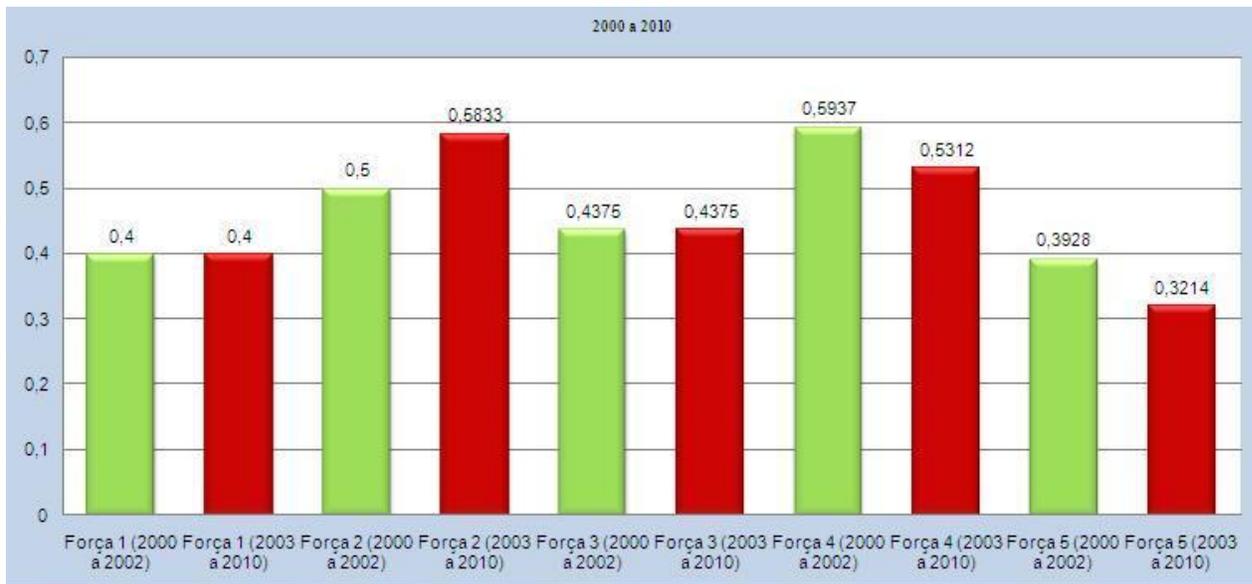
No Quadro 12 ilustrado a seguir, pode-se observar, de forma resumida, de que forma as cinco forças atuaram no setor durante o período em análise. No Quadro 12 também estão apresentadas as mudanças que ocorreram no setor, assim como a evolução do mercado.

Já o Gráfico 3 pode ser observado à intensidade de cada uma das forças competitivas nos dois períodos.

Forças	Período de 2000 a 2002	Período de 2003 a 2010	Mudanças
Ameaça de novas empresas	Emenda Constitucional n° 33; Lei n° 10.336; instituição do CIDE; Desregulamentação do setor; entrada de grupos internacionais; fusões e aquisições; PROINFA; financiamento a estocagem; final de 2002 uma retomada nas vendas de álcool devido questões ambientais; crescimento da exportação de açúcar; interesse de novos investidores; baixos incentivos a tecnologia; poucos profissionais especializados; tecnologia <i>flexfuel</i> não recebia incentivos; criação da ANP.	Implementação dos carros <i>flexfuel</i> ; o estado não criava barreiras; incentivos para novos entrantes; aquisições e entrada de empresas multinacionais; bons níveis de preços para o etanol e açúcar; necessidade de novas unidades para aumentar a produção; linhas de créditos; financiamento através do BNDES; transformação do etanol numa <i>commodity</i> ; subsídios do governo; terras do Mato Grosso do Sul baratas;	Maiores incentivos vindos do governo; investimento em tecnologia; crescimento da demanda do etanol; aumento da produção.
Rivalidade entre as empresas existentes	Liberação dos preços; nova fronteira competitiva; preço regulado pelo mercado; quebra da safra; redução de 24% para 22% a mistura de álcool na gasolina; limitação da exportação de açúcar; queda das vendas de veículos a álcool; o preço do etanol era regulado pelo mercado; compromisso com o ciclo da cana; investimentos altos dificultavam as saídas.	Etanol se transforma em <i>commodity</i> ; crescimento da frota de veículos <i>flexfuel</i> ; fortes grupos econômicos; fusões e aquisições; setor não era concentrado; PAC;	Etanol uma <i>commodity</i> ; aumento da demanda por etanol; maior participação de grupos internacionais no mercado;
Poder de barganha de clientes	Produtos padronizados; Petrobrás uma forte compradora; o produto é essencial para o cliente;	Aumento do número de distribuidoras; distribuidoras estavam num ambiente muito competitivo; maior interesse da Petrobrás no etanol.	Maior número de distribuidoras;
Poder de barganha de fornecedores	Muitos fornecedores; empresas do setor são importantes para o fornecedor; poder do fornecedor da terra elevado.	70 mil fornecedores de cana; arrendamento para plantio de cana mais rentável na Região da Grande Dourados; incentivos do governo para produtores; aumento da área plantada.	Aumento do número de fornecedores;
Ameaça de produtos substitutos	Petróleo; etanol melhor custo x benefícios; no Brasil produção de álcool somente a partir da cana-de-açúcar.	Petróleo; GNV; álcool a partir do milho e beterraba nos mercados internacionais;	Investimentos em novas tecnologias como fonte de energia.

Quadro 12: Evolução do setor de acordo com as cinco forças de Porter no período de 2000 a 2010.

Fonte: Elaborado pela autora.



Força 1 = Ameaça de entrada de novas empresas.
Força 2 = Rivalidade entre os concorrentes.
Força 3 = Ameaça de produtos substitutos.
Força 4 = Poder de negociação dos compradores.
Força 5 = Poder de negociação dos fornecedores.

Gráfico 3: Intensidade das forças no período de 2000 a 2010.

Fonte: Elaborado pela autora.

No período de 2000 a 2002 pode-se verificar que a força que representou a maior intensidade foi o poder de negociação dos compradores, o que automaticamente se transformou em uma grande ameaça para as organizações que atuavam nesse setor, pois a concentração de tais compradores era elevada, podendo destacar a Petrobrás como maior compradora. Além disso, os produtos ofertados são padronizados.

Já a intensidade dessa mesma força diminuiu no período de 2003 a 2010 em relação ao período anterior, devido o aumento da quantidade de usinas no país. Além disso, houve a transformação do etanol em *commodity*, ou seja, o preço desse produto passou a ser definido pelo mercado. Em relação ao açúcar não houve mudanças, pois há muito tempo o seu preço já era regulado pelas operações de compra e venda do mercado.

A ameaça de entrada de novos concorrentes teve uma intensidade considerada média em ambos os períodos, de 2000 a 2002 e 2003 a 2010, pois com a desregulamentação do setor o governo não impunha mais barreiras de entrada, ao contrário, o governo estabelece instrumentos de incentivo a produção e comercialização do álcool. Além disso, pois era necessário um alto

investimento para entrar no setor e os custos fixos também eram bastante elevados. Porém, de 2003 a 2010 houve um maior número de benefícios para os setores produtivos pelo PAC, inclusive para o setor sucroalcooleiro, que recebeu o maior número de incentivos governamentais.

A rivalidade do setor era mediana no período de 2000 a 2002, pois devido às várias fusões e aquisições acontecidas nesse período acabou resultando na concentração do capital nas mãos dos grandes grupos. Além disso, os custos fixos eram altos e não havia diferenciação no etanol, por isso as empresas buscavam a diferenciação no açúcar. Já no período de 2003 a 2010, verificou-se que a força que exerceu a maior ameaça para as organizações do setor foi a rivalidade entre as empresas existentes, devido ao grande número de grupos multinacionais que entraram no setor, e que conseqüentemente, acirraram a concorrência.

A ameaça de produtos substitutos não teve muita intensidade no setor e se manteve igual nos dois períodos, de 2000 a 2002 e 2003 a 2010, pois no Brasil a produção de álcool era exclusivamente a partir da cana-de-açúcar. Porém, o petróleo também era considerado um produto substituto, pois a gasolina era o principal combustível utilizado no país e ainda não existia a pressão internacional contra os combustíveis fósseis no primeiro período. Já no segundo período, pode-se destacar o aumento do consumo interno e externo de etanol por questões ambientais e também devido o aumento da frota de veículos *flexfuel*.

O poder de negociação dos fornecedores foi uma força de intensidade mediana no período de 2000 a 2002. Apesar de ter menor quantidade de terras cultiváveis do que no período de 2003 a 2010 e nos estágios de negociações os produtores terem tido um grande poder, devido ao fato da mudança da sua cultura atual, a concentração de capital nos grandes grupos diminuiu o poder de barganha dos fornecedores. Por outro lado, era baixo o número de empresas especializadas em insumos e serviços para atender o setor no período de 2000 a 2002, fazendo com que o poder de barganha dos fornecedores se mantivesse na média.

Já o poder de negociação dos fornecedores no período de 2003 a 2010 diminuiu em relação ao período de 2000 a 2002, pois não havia mais a concentração do fornecimento de insumos e serviços para o setor. Além disso, neste período aumentou a quantidade de terras aráveis devido ao desenvolvimento de técnicas de cultivo e adubação, além da criação de novas variedades, o que resultou na expansão da cultura.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

5.1 INTRODUÇÃO DO CAPÍTULO

Este capítulo tem como finalidade apresentar as conclusões obtidas através dessa pesquisa. E finalmente serão sugeridas outras pesquisas tendo essa como base.

5.2. CONCLUSÕES

Este trabalho teve como tema analisar a evolução do ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras da região da Grande Dourados no período referente aos anos 2000 a 2010, de acordo com as cinco forças de Porter. Este setor tem sido foco de estudo de vários acadêmicos e políticos, em função de sua importância estratégica e das várias mudanças que ocorreram no setor nos últimos anos, o que justifica a importância do desenvolvimento deste trabalho.

Foi possível constatar especificamente em relação ao setor sucroalcooleiro da região da Grande Dourados que esta região atraiu muitos investidores, devido ao clima favorável para a produção de cana-de-açúcar e as terras baratas. A grande parte das características encontradas o setor sucroalcooleiro da região são as mesmas encontradas em todo o país.

O objetivo geral estabelecido no capítulo um era “Analisar a evolução das forças do ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras da região da Grande Dourados no período referente aos anos 2000 a 2010”. Para tanto, foram propostos três objetivos específicos.

O primeiro deles estava relacionado à descrição do ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras da região da Grande Dourados no período de 2000 a 2002. Em relação a este aspecto, pode-se dizer que o ambiente competitivo evoluiu muito depois da desregulamentação do setor, atraindo maiores investimentos, pois o governo não impunha mais barreiras para a entrada de novas empresas no setor e sim oferecia benefícios com o objetivo de

aumentar a produção do país. A Região da Grande Dourados atraiu mais usinas devido a fatores como clima, solo, vegetação, além dos preços da terra.

O segundo objetivo específico estava relacionado à descrição do ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras da região da Grande Dourados no período de 2003 a 2010. Quanto a este objetivo, pode-se concluir que o setor, a partir do começo da comercialização dos veículos *flexfuel*, teve um crescimento bastante elevado e seu ambiente competitivo sofreu algumas mudanças com o aumento das usinas instaladas. Já a Região da Grande Dourados concentrou o maior número de usinas instaladas no Estado de Mato Grosso do Sul, acirrando a concorrência do setor na região.

O terceiro e último objetivo específico estava relacionado à como o ambiente competitivo evoluiu ao longo do período supracitado. Por meio do desenvolvimento do trabalho, pode-se concluir que o ambiente evoluiu mesmo passando por crises. O setor não deixou de crescer e atrair novos investimentos. Dessa forma e, tomando como base o exposto, pode-se concluir que houve uma evolução do setor, principalmente em função do maior incentivo vindo do governo para a produção do setor sucroalcooleiro, questões ambientais e a demanda vinda da frota de veículos *flexfuel*. No Quadro 13 ilustrado a seguir pode-se observar de que forma as forças competitivas atuaram no setor sucroalcooleiro na região da Grande Dourados em todo o período de análise.

A ameaça de entrada de novas empresas se manteve com a mesma intensidade nos dois períodos, 2000 a 2002 e 2003 a 2010, principalmente em função da desregulamentação do setor. O governo não impunha mais barreiras, com o objetivo de incentivar o crescimento do setor, tanto no Brasil como um todo, como na região da Grande Dourados.

A rivalidade entre empresas existentes teve um aumento na sua intensidade do período de 2000 a 2002 para o período de 2003 a 2010, conforme pode ser observado no Quadro 13, principalmente devido à entrada dos grandes grupos internacionais no setor, inclusive na região objeto de estudo, acirrando a concorrência entre eles.

A força ameaça de produtos substitutos obteve a mesma intensidade nos dois períodos, de 2000 a 2002 e 2003 a 2010, pois no Brasil e na Região da Grande Dourados não existia a produção de álcool a partir de outra matéria-prima, somente a partir da cana-de-açúcar. Já em relação ao petróleo que é considerado também um produto substituto, questões ambientais

fizeram com que o etanol ganhasse força sobre ele. Os veículos *flexfuel* também influenciaram o crescimento do consumo de etanol.

O poder de negociação dos compradores teve sua intensidade diminuída do período de 2000 a 2002 para o período de 2003 a 2010, devido ao fato do aumento do número de empresas do setor onde estão inseridas as distribuidoras de combustíveis. Além disso, o etanol se transformou numa *commodity*, fazendo com que as distribuidoras perdessem o poder nas negociações. O que acabou contribuindo ainda mais para o crescimento do setor sucroalcooleiro especialmente na região da Grande Dourados.

Forças	Intensidade no período 2000 a 2002	Intensidade no período 2003 a 2010
Ameaça de entrada de novas empresas	40%	40%
Rivalidade entre empresas existentes	50%	58,33%
Ameaça de produtos substitutos	43,75%	43,75%
Poder de negociação dos compradores	59,37%	53,12%
Poder de negociação dos fornecedores	39,28%	32,14%

Quadro 13: Intensidade das forças no período de 2000 a 2010.

Fonte: Elaborado pela autora.

O poder de negociação dos fornecedores também teve sua intensidade reduzida do período de 2000 a 2002 para o período de 2003 a 2010, devido à quantidade de fornecedores ter aumentado tanto os fornecedores de insumos e serviços, quanto os fornecedores da terra, principalmente na região objeto de estudo. Isso mostra a influência que as empresas inseridas no setor sucroalcooleiro exerciam sobre a economia em geral.

Em relação à pergunta de pesquisa: “De que forma o ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras da região da Grande Dourados evoluiu ao longo do período de 2000 a 2010?”, pôde-se verificar, por meio da pesquisa, que ela foi respondida, pois através do modelo de análise setorial desenvolvido por Porter, foram levantados os dados e informações referentes ao ambiente competitivo relacionados às forças e de que forma elas influenciaram na evolução do setor sucroalcooleiro.

No Quadro 14 a seguir serão demonstrados, de uma forma bem resumida, os objetivos propostos desse trabalho e os resultados que foram alcançados.

Objetivos	Resultados apresentados
Analisar a evolução das forças do ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras da região da Grande Dourados no período referente aos anos 2000 a 2010	Através dos três objetivos específicos foi possível analisar a evolução das organizações sucroalcooleiras da Região da Grande Dourados.
Descrever as forças do ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras da região da Grande Dourados no período de 2000 a 2002.	Através do modelo de Porter, foi possível descrever as forças do ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras da Região da Grande Dourados no período de 2000 a 2002. Sendo a força com maior intensidade foi o poder dos compradores.
Descrever as forças do ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras da região da Grande Dourados no período de 2003 a 2010.	Através do modelo de Porter, foi possível descrever as forças do ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras da Região da Grande Dourados no período de 2003 a 2010. Sendo a força com maior intensidade a rivalidade entre os concorrentes existentes.
Verificar como o ambiente competitivo evoluiu ao longo dos períodos supracitados.	Através das descrições dos dois períodos citados acima, foi possível verificar que o setor sucroalcooleiro da Região da Grande Dourados evoluiu, mesmo passando por crises e não deixou de crescer e atrair investidores.
Problema de pesquisa: de que forma as forças do ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras da Região da Grande Dourados evoluíram ao longo do período de 2000 a 2010?	A resposta ao problema de pesquisa foi respondida, pois foram levantados os dados e informações referentes ao ambiente competitivo relacionados às forças e de que forma ela influenciaram na evolução do setor.

Quadro 14: Objetivos e resultados apresentados.
Fonte: Elaborado pela autora.

5.3. RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Para futuras pesquisas, sugere-se que sejam desenvolvidos trabalhos que utilizem este como ponto de partida. Por meio do desenvolvimento deste trabalho foi possível constatar que o setor sucroalcooleiro do Brasil e principalmente o da Região da Grande Dourados é carente de pesquisas relacionadas ao seu ambiente tanto macro como o setorial. Então fica como sugestão o desenvolvimento de outras pesquisas buscando a evolução do ambiente competitivo em outras

regiões do país. Além disso, sugerem-se estudos comparativos que analisem as diferentes regiões do país e que apresentem a evolução do setor por meio das cinco forças competitivas de Porter.

Inicialmente o objetivo deste trabalho era analisar as mudanças do setor sucroalcooleiro, por meio de um estudo de caso em uma organização específica do setor na região da Grande Dourados. Entretanto, depois de inúmeras tentativas, foi impossível estabelecer um contato com as organizações da região. Dessa forma, para não inviabilizar o trabalho, a co-orientadora sugeriu que este pudesse ser direcionado para a temática atual. Dessa forma, para dar continuidade a esta pesquisa, sugere-se que sejam feitas pesquisas que visem analisar mudanças em organizações do próprio setor, principalmente por meio da análise das estratégias dessas organizações.

Também podem ser desenvolvidas pesquisas que busquem verificar de que forma as mudanças do ambiente competitivo influenciaram nas decisões estratégicas das organizações do setor objeto de estudo.

REFERÊNCIAS

ACOSTA, A.; BARROS, A. C. S. A.; PESKE, Silmar T. Diagnóstico setorial aplicado as empresas de sementes de trigo e soja do Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Sementes**, vol. 24, n.1, p. 71-80, 2002.

ANSOFF, H. I.; MCDONELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANP. Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. **Etanol combustível**. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/?id=474>> Acesso em: 19 de ago. 2011.

BACKES, T. R. Da homologação da paisagem à reprodução ampliada do capital: uma análise da expansão da cana-de-açúcar no estado do Mato Grosso do Sul. **Caminhos da Geografia**. vol. 9, n. 26, p. 173-184, 2008.

BARBOSA, G. L.; FILHO, N. A. S. **Análise da Mudança Estratégica em uma Pequena Empresa: O Caso “Telefonia Ltda”**. In: XXXI Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 2001.

BERNARDI, L. A. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. São Paulo: Atlas, 2010.

BESANKO, D. *et al.* **A Economia da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BIOSUL. **Associação dos Produtores de Bioenergia de Mato Grosso do Sul**. Disponível em: <<http://www.biosulms.com.br/noticias.php>> Acesso em: 25 out. 2011.

BNDES. Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social. **Notícias**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Sala_de_Imprensa/Noticias/index.html?classificacao=Cultura/> Acesso em: 23 out. 2011.

BORINI, F. M.; FILHO, E. R. C. da; JUNIOR, M. M. O. de. A influência do ambiente competitivo nas estratégias das subsidiárias estrangeiras de multinacionais brasileiras. **Gestão e Regionalidade**, vol. 24, n. 71, p. 44-57, 2008.

CANAL DA CANA. **Notícias**. Disponível em: <<http://www.canaldacana.com.br/novo/view/noticias/>> Acesso em: 28 de out 2011.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, Jorge F. Porter revisado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **RAC**, vol. 1, n.3, p. 7-30, 2007.

CERTO, S. C. *et al.* **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CONAB. Companhia Nacional de Abastecimento. **O etanol como um novo combustível universal**: análise estatística e projeção do consumo doméstico e exportação do etanol brasileiro no período de 2006 a 2011. Publicada em agosto de 2008.

COSTA, E. A.da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. São Paulo: Saraiva, 2007.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M.; PETTIGREW, A. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. 170p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOHR, C. F. 2000. **Estratégias competitivas**: um estudo no setor hoteleiro do município de Itapema/SC. Florianópolis, 2000. 105 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C. **Mudança estratégica em uma empresa do Setor Elétrico Brasileiro**: uma análise de contexto, conteúdo e processo. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2007, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ABEPRO, 2007a. p. 1-10.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C. **Analisando a mudança estratégica na perspectiva da coevolução**: um estudo de caso. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2007b, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ABEPRO, 2007. p. 1-10.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C. **A influência dos aspectos institucionais e da escolha estratégica na mudança organizacional**: um estudo de caso em uma empresa do Setor Elétrico Brasileiro. In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2010, São Carlos - SP. Anais. São Carlos: ABEPRO, 2010. p. 1-15.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C. **Fundamentos de estratégia empresarial**. Dourados: Editora da UFGD, 2011. (no prelo).

GRESSLER, L. A. **Introdução a pesquisa: projetos, relatórios**. São Paulo: Loyola, 2003.

GUIMARÃES, L. T.; TURETTA, A. P. D.; COUTINHO, H. L. da C. Uma proposta para avaliar a sustentabilidade da expansão do cultivo da cana-de-açúcar no estado do Mato Grosso do Sul. **Sociedade & Natureza**, vol. 22, n.2, p. 313-327, 2010.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HAMEL, G. ; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar**: o caminho para uma execução bem-sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organizações orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2000.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento. **Cana-de-açúcar**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/culturas/cana-de-acucar>>. Acesso em: 01 abr. 2011.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORAES, M. A.F. D. de. Considerações sobre a indústria do etanol do Brasil. In: MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. **Biocombustíveis no Brasil**: realidades e perspectivas. Brasília 2008. Livro em formato eletrônico. Disponível em: <<http://www.dc.mre.gov.br/imagens-e-textos/temas-brasileiros-1/portugues/biocombustiveis-no-brasil/?searchterm=biocombustiveis>> Acesso em: 26 de out. 2011.

PEREIRA, M.F. Mudanças estratégicas em organizações hospitalares: uma abordagem contextual e processual. **Revista de Administração de Empresas**. v. 40, n. 3, p. 83-86, 2000.

PORTER, M. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

RAMIRES, R.; GOHR, C. F.; SANTOS, L. C. **Análise do macroambiente das empresas sucroalcooleiras**. In: ENEPE – Encontro de Ensino, Pesquisa e Extensão, 2010, Dourados - MS. Anais. Dourados: UFGD, 2010. p. 1-20.

SANTOS, L. C. GOHR, C. F. **Manual para a elaboração do trabalho de conclusão de curso**. 2011. Apostila – (Curso de Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2011.

SILVA, E. L.. MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. – 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

UNICA. União da Indústria de Cana-de-açúcar. **Notícias**. Disponível em: <<http://www.unica.com.br/noticias/>>. Acesso em: 10 set. 2011a.

UNICA. União da Indústria de Cana-de-açúcar. **Dados e Cotações – Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.unica.com.br/dadosCotacao/estatistica/>>. Acesso em: 26 mar. 2011b.

UNICA. União da Indústria de Cana-de-açúcar. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.unica.com.br/content/default.asp?cchCode={C2B8C535-736F-406B-BEB2-5D12B834EF59}>> Acesso em: 08 set. 2011c.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2009.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE COMPETITIVA DO SETOR

Respostas obtidas através de informações coletadas nos dados secundários.

Para cada afirmação, atribuir notas:

- 1 → se a afirmação é absolutamente falsa
- 2 → se a afirmação é falsa
- 3 → se a afirmação for parcialmente falsa e parcialmente verdadeira
- 4 → se a afirmação é correta
- 5 → se a afirmação é totalmente correta

INTENSIDADE DA FORÇA	
BAIXA	0 - 34
MÉDIA	35 - 70
ALTA	71 - 100

FORÇA 1 – POSSIBILIDADE DE ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES

FATORES		Nota 2000 a 2002	Nota 2003 a 2010
A.	É possível ser pequeno para entrar no negócio.	2	4
B.	Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas ou os clientes não são fiéis.	1	1
C.	É necessário baixo investimento em infra-estrutura, bens de capital e outras despesas para implantar o negócio.	1	1
D.	Os clientes terão baixos custos para trocaram seus atuais fornecedores.	3	3
E.	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	3	3
F.	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	1	1
G.	Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	4	4
H.	Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos.	4	3
I.	É improvável uma guerra com novos entrantes	3	2
J.	O mercado não está saturado	4	4
TOTAL		26	26

Fórmula: $[(Total - 10) \div 40] \times 100$

Intensidade FORÇA 1, em ambos os períodos = 40%

FORÇA 2 - RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS EXISTENTES NO SETOR

FATORES		Nota 2000 a 2002	Nota 2003 a 2010
A.	Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	2	4
B.	O setor em que se situa o negócio mostra um lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	2	1
C.	Custos fixos altos e pressão no sentido de vender o máximo para cobrir estes custos.	4	4
D.	Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	4	2
E.	Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes.	3	4
F.	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	3	5
TOTAL		18	20

Fórmula: $[(Total - 6) \div 24] \times 100$

Intensidade FORÇA 2, de 2000 a 2002 = 50%

Intensidade FORÇA 2, de 2003 a 2010 = 58,33%

FORÇA 3 – AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

FATORES		Nota 2000 a 2002	Nota 2003 a 2010
A.	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos.	2	2
B.	Produtos substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	3	3
C.	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos.	4	4
D.	Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	2	2
TOTAL		11	11

Fórmula: $[(Total - 4) \div 16] \times 100$

Intensidade FORÇA 3, em ambos = 43,75%

FORÇA 4 – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

FATORES		Nota 2000 a 2002	Nota 2003 a 2010
A.	Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	3	2
B.	Produtos vendidos pelas empresas do setor representam muito nos custos do comprador.	4	4
C.	Produtos que os clientes compram das empresas do setor são padronizados.	4	5
D.	Cliente não tem custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores.	4	4

E.	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos adquiridos no setor.	2	2
F.	Produto vendido pelas empresas do setor não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	3	2
G.	Clientes são muito bem informados sobre preços, e custos do setor.	4	4
H.	Clientes trabalham com margens de lucros achatadas	3	2
	TOTAL	27	25

Fórmula: $[(Total - 8) \div 32] \times 100$

Intensidade FORÇA 4, de 2000 a 2002 = 59,37%

Intensidade FORÇA 4, de 2003 a 2010 = 53,12%

FORÇA 5 – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

FATORES		Nota 2000 a 2002	Nota 2003 a 2010
A.	O fornecimento de produtos, insumos, e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	2	1
B.	Produtos adquiridos pelas empresas do setor não são facilmente substituídos por outros.	5	5
C.	Empresas existentes no setor não são clientes importantes para o sucesso dos negócios no setor.	1	1
D.	Materiais / serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	5	5
E.	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	2	2
F.	Existem custos significativos para se mudar se mudar de fornecedor.	2	1
G.	Ameaça permanente dos fornecedores entrarem no negócio do setor.	1	1
	TOTAL	18	16

Fórmula: $[(Total - 7) \div 28] \times 100$

Intensidade FORÇA, de 2000 a 2002 = 39,28%

Intensidade FORÇA, de 2003 a 2010 = 32,14%

FONTE: adaptado de FERNANDES, Bruno H. R.; BERTON, Luiz H. **Administração Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005