

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA “LUIZ DE QUEIROZ”  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-DOCTORADO**

**MARCELO PLENS**

**PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DAS  
USINAS SUCROALCOOLEIRAS NA REGIÃO DA NOVA ALTA PAULISTA  
E SUAS ESTRATÉGIAS: ESTUDOS DE CASOS MÚLTIPLOS**

**PIRACICABA  
2010**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA “LUIZ DE QUEIROZ”  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-DOCTORADO

**PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DAS  
USINAS SUCROALCOOLEIRAS NA REGIÃO DA NOVA ALTA PAULISTA  
E SUAS ESTRATÉGIAS: ESTUDOS DE CASOS MÚLTIPLOS**

Trabalho apresentado ao Programa de Pós-Doutorado da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” da Universidade de São Paulo

Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo de Freitas Vian

PIRACICABA  
2010

## Ficha Catalográfica

PLENS, Marcelo.

Processo de implementação e operacionalização das usinas sucroalcooleiras na região da Nova Alta Paulista e suas estratégias: estudos de casos múltiplos. Piracicaba, ESALQ/USP, Programa de Pós-Doutorado, 2010.

X, 211 p.

Relatório de Pesquisa: Pós-Doutorado

Orientador: Carlos Eduardo de Freitas Vian

1. Agronegócio 2. Usina sucroalcooleira 3. Estudos de casos

I. Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”

II. Título

Este trabalho é dedicado a todas aquelas pessoas que transformam suas idéias e sonhos em projetos reais, ajudando a construir uma sociedade melhor.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Doutor Carlos Eduardo de Freitas Vian, pela oportunidade, orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho e também, por ser inovador e por incentivar e valorizar o potencial criativo de todas as pessoas que o rodeiam. Obrigado pela sua atenção e disposição permanentes.

Ao Programa de Pós-Doutorado da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, da Universidade de São Paulo, pela oportunidade de realização deste trabalho de pesquisa.

Ao Departamento de Economia, Administração e Sociologia da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” pela confiança, oportunidade e apoio.

Às usinas de açúcar e álcool da região da Nova Alta Paulista, cujas participações foram fundamentais para a realização deste trabalho.

## SUMÁRIO

|  |      |
|--|------|
| LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....  | viii |
| LISTA DE TABELAS.....  | viii |
| RESUMO.....  | ix   |
| ABSTRACT.....  | x    |
| CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....   | 11   |
| 1.1 PROBLEMA E JUSTIFICATIVA.....  | 11   |
| 1.2 OBJETIVO.....  | 14   |
| 1.3 MATERIAIS E MÉTODO.....  | 15   |
| 1.4 ESTRUTURA.....   | 17   |
| CAPÍTULO II – GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES: PRERROGATIVAS E PRESSUPOSTOS ESSENCIAIS PARA A COMPETIÇÃO DE MERCADO.....                       | 18   |
| 2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS: A CONSTRUÇÃO, A RECONSTRUÇÃO DE MODELOS, DE TEORIAS ADMINISTRATIVAS E A EVOLUÇÃO NATURAL DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO..... | 18   |
| 2.2 ABORDAGENS E PRESSUPOSTOS DA ADMINISTRAÇÃO MODERNA.....  | 34   |
| 2.2.1 O CRESCIMENTO DO PAPEL E DA IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO NAS PRÁTICAS E MODELOS DE GESTÃO.....  | 41   |
| 2.3 SOBREVIVÊNCIA ORGANIZACIONAL E CAPACIDADE ADAPTATIVA: FLEXIBILIDADE E CONTROLE.....  | 44   |
| 2.3.1 O CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES.....  | 49   |
| 2.4 A GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES E SUAS PRERROGATIVAS...  | 61   |
| 2.5 A ATRATIVIDADE COMPETITIVA DA INDÚSTRIA E AS CINCO FORÇAS DE MICHAEL PORTER.....   | 66   |
| 2.6 A CRIAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS POR MEIO DA CADEIA DE VALORES.....   | 74   |
| CAPÍTULO III - O COMPLEXO SUCROALCOOLEIRO BRASILEIRO E DA NOVA ALTA PAULISTA.....  | 82   |
| 3.1 HISTÓRIA E PAPEL DO ESTADO NO DESENVOLVIMENTO DO COMPLEXO SUCROALCOOLEIRO NO BRASIL.....   | 82   |
| 3.2 O COMPLEXO AGROINDUSTRIAL CANAVIEIRO PAULISTA: A FORMAÇÃO, CENÁRIOS E FATOS HISTÓRICOS.....  | 86   |
| 3.3 IMPORTÂNCIA ECONÔMICA DO COMPLEXO SUCROALCOOLEIRO BRASILEIRO E O INGRESSO DOS GRANDES GRUPOS CONTROLADORES.....                                | 89   |
| 3.4 O COMPLEXO SUCROALCOOLEIRO NA NOVA ALTA PAULISTA.....  | 104  |
| CAPÍTULO IV – O COMPLEXO SUCROALCOOLEIRO NA NOVA ALTA PAULISTA: ESTUDOS DE CASOS NAS USINAS DA REGIÃO.....   | 111  |
| 4.1 OBJETIVO.....  | 111  |
| 4.2 MATERIAIS E MÉTODOS UTILIZADOS PARA A CONFECÇÃO DOS ESTUDOS DE CASOS.....  | 111  |
| 4.3 AMOSTRA PESQUISADA.....  | 113  |
| 4.4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....   | 114  |
| 4.4.1 ALTA PAULISTA INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA. (USINA ALTA PAULISTA - USALPA) .....  | 114  |
| 4.4.2 USINA CAETÉ S/A – UNIDADE PAULICÉIA (USINA CAETÉ).....   | 123  |
| 4.4.3 USINA DRACENA AÇÚCAR E ÁLCOOL LTDA. (USINA DRACENA).....   | 132  |
| 4.4.4 BRANCO PERES AÇÚCAR E ÁLCOOL S/A (USINA BRANCO PERES).....   | 142  |
| 4.4.5 RIO VERMELHO AÇÚCAR E ÁLCOOL S/A (USINA RIO VERMELHO).....   | 152  |
| 4.4.6 NOTAS EXPLICATIVAS SOBRE AS OUTRAS USINAS DA NOVA ALTA PAULISTA.....   | 161  |
| 4.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....  | 163  |
| CAPÍTULO V – CONCLUSÕES DA PESQUISA.....   | 193  |

|   |     |
|---|-----|
| 5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS..... | 200 |
| 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....            | 202 |
| 7. ANEXO.....                                 | 209 |

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|   |     |
|---|-----|
| Figura 2.1 – As variáveis básicas da ciência da Administração.....  | 30  |
| Figura 2.2 – Etapas do ciclo de vida das organizações.....  | 51  |
| Figura 2.3 – O sistema de valores.....  | 77  |
| Figura 2.4 – A cadeia de valores genérica.....  | 78  |
| Figura 3.1 – Evolução do volume de cana-de-açúcar processada pelos estados da região centro-sul no período 2004/2009..... | 93  |
| Figura 3.2 – Evolução da produção de açúcar nos estados da região centro-sul no período 2004/2009.....                    | 95  |
| Figura 3.3 – Evolução da produção de etanol nos estados da região centro-sul no período de 2004/2009.....                 | 98  |
| Figura 3.4 – Evolução da produção nacional de etanol (em bilhões de litros).....  | 99  |
| Figura 3.5 – Evolução das exportações (em bilhões de litros).....   | 99  |
| Figura 3.6 – Participação da cana-de-açúcar na matriz energética do país.....   | 100 |
| Figura 3.7 – Evolução da frota de carros flex (em unidades).....  | 102 |
| Figura 3.8 – Mapa da Nova Alta Paulista (geral).....  | 106 |

## LISTA DE TABELAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 2.1 – Abordagens evolutivas da administração.....  | 31  |
| Tabela 3.1 – Cana-de-açúcar processada pelas usinas brasileiras (em ton.).....  | 91  |
| Tabela 3.2 – Evolução do volume processado de cana-de-açúcar pelos estados da região centro-sul (em ton.).....                          | 92  |
| Tabela 3.3 – Produção de açúcar no Brasil (em ton.).....  | 94  |
| Tabela 3.4 – Evolução do volume de produção de açúcar nos estados da região centro-sul (em ton.).....                                   | 94  |
| Tabela 3.5 – Produção brasileira de etanol (em mil litros).....   | 96  |
| Tabela 3.6 – Evolução do volume de produção de etanol dos estados da região centro-sul (em ton.).....                                   | 97  |
| Tabela 3.7 – Exportações brasileiras do complexo sucroalcooleiro.....   | 98  |
| Tabela 3.8 – Área de cana-de-açúcar disponível nos municípios da Nova Alta Paulista, safra 2007/2008 (em hectares).....                 | 107 |
| Tabela 3.9 – Produção de cana, açúcar e etanol das unidades localizadas na Nova Alta Paulista, safra 2008/2009.....                     | 109 |
| Tabela 4.1 – Fatores específicos que influenciaram a escolha das usinas pela Nova Alta Paulista.....                                    | 164 |
| Tabela 4.2 – Principais problemas enfrentados pelas usinas da Nova Alta Paulista durante a fase de instalação.....                      | 167 |
| Tabela 4.3 – Período decorrido entre a decisão de instalação e o início das operações, bem como as principais estratégias iniciais..... | 169 |
| Tabela 4.4 – Modelos de gerenciamento de terras utilizados.....   | 171 |
| Tabela 4.5 – Facilidades e dificuldades encontradas durante a fase de instalação das usinas.....  | 172 |
| Tabela 4.6 – Produtos produzidos pelas usinas da região.....  | 175 |
| Tabela 4.7 – Modelos de gerenciamento da cadeia de suprimentos.....   | 177 |
| Tabela 4.8 – Características da gestão da produção.....   | 178 |
| Tabela 4.9 – Comercialização da produção.....   | 180 |
| Tabela 4.10 – Ações de gerenciamento ambiental.....   | 183 |
| Tabela 4.11 – Perspectivas futuras apontadas pelas usinas.....  | 185 |
| Tabela 4.12 – O processo de tomada de decisões.....   | 187 |
| Tabela 4.13 – Agenda futura para o setor sucroalcooleiro.....   | 191 |



## RESUMO

Tendo em vista a amplitude e a velocidade das transformações que caracterizam o atual cenário empresarial e profissional, é possível perceber, claramente, que tanto as pessoas quanto as organizações têm buscado, permanentemente, patamares superiores de desempenho como forma de permanecerem vivos nesta nova arena competitiva. O mesmo acontece no setor sucroalcooleiro, cuja expansão de sua importância, em âmbito nacional e internacional, é facilmente identificada e comprovada. Este novo panorama gerencial faz com que as indústrias sucroalcooleiras no Brasil tenham que se adaptar às novas regras e patamares de competição global. A região da Nova Alta Paulista vem recebendo nos últimos anos diversos aportes financeiros, por meio da instalação de novas indústrias e de aquisições de unidades já existentes e com tradição regional. Várias usinas têm aumentado seus investimentos no estado e, particularmente, na região da Nova Alta Paulista (oeste do estado), vislumbra-se novas formas de controle do capital, evidenciadas pela ação empresarial engajada em diferentes níveis de desenvolvimento técnico, produtivo e organizacional. A região é considerada, atualmente, de grande importância para a expansão da cultura de cana-de-açúcar e das agroindústrias processadoras da respectiva matéria-prima. Essas novas unidades demandam, para conseguirem sobreviver neste ambiente inóspito, modelos de gerenciamento estratégico qualificados e customizados para as suas necessidades. Esta pesquisa fundamenta-se na identificação, no mapeamento e na análise da formação, da constituição e da atual configuração do complexo sucroalcooleiro na região da Nova Alta Paulista, destacando os fatores que influenciaram a escolha pela região, os elementos motivadores de suas decisões e também os modelos e as características de gerenciamento adotados pelas unidades produtivas locais.

## ABSTRACT

Given the magnitude and speed of change that characterize the current business and professional scenario, it is possible to see clearly that both people and organizations have sought permanently higher levels of performance as a way to stay alive in this new competitive arena. The same is true in the alcohol sector, whose expansion of its importance in the national and international context is easily identified and proven. This new managerial outlook causes the sugar and alcohol industries in Brazil to have to adapt to new rules and levels of global competition. In recent years, the Nova Alta Paulista region has received many financial contributions, through the creation of new industries and acquisition of existing units with regional tradition. Several mills have increased their investments in the state, particularly in the region of Nova Alta Paulista (western state), glimpsing new forms of capital control, evidenced by the entrepreneurial action engaged in different levels of technical, production and organizational development. The region is considered currently of great importance to the expansion of the cultivation of sugar cane and processing of agro-industries of their raw material. In order to survive in this inhospitable environment, these new units require qualified and customized models of strategic management for their needs. This research is based on the identification, mapping and analysis of training, of the constitution and the current configuration of the sugar and alcohol complex in the Nova Alta Paulista region, highlighting the factors that influenced the choice for the region, the motivating factors in their decisions and also the models and management features adopted by the units of local production.

## **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**

### **1.1. PROBLEMA E JUSTIFICATIVA**

Vive-se um momento único na história das pessoas e das organizações, caracterizado pela integração crescente entre os países, interdependência sistêmica, competição acirrada em quase todos os setores da economia e pela velocidade extrema das transformações.

As tecnologias e os modelos de gerenciamento competitivos atualizam-se em um ritmo intenso, tornando a sobrevivência ainda mais árdua, tendo em vista a existência da progressiva necessidade de se atender às demandas de uma sociedade cada vez mais consciente de seus direitos.

A incerteza e os novos desafios deixam o futuro empresarial ameaçado, incerto e, principalmente, dependente das formas pelas quais as pessoas e as empresas operam e se transformam. É esse um dos principais paradigmas vigentes.

A introdução de novas ênfases gerenciais e de enfoques administrativos inovadores força o remodelamento das rotinas e a resolução de problemas até então considerados como insolúveis. A extensão e a complexidade das mudanças (pessoais e profissionais) podem, aí sim, determinar alterações no processo produtivo e na elevação dos seus *outputs*.

Esse contexto desafiador também predomina e alicerça suas prerrogativas nas empresas que atuam no setor sucroalcooleiro, em especial nas usinas de açúcar e álcool, fazendo-as buscar novos caminhos, processos produtivos inovadores e modelos de gerenciamento (flexíveis e otimizados), condizentes com as necessidades e tendências do meio que as cerca (integrados e globalizados).

Por se tratar de uma das mais antigas culturas da humanidade a cana-de-açúcar está presente na economia brasileira desde início de sua colonização e, desde então, vem desempenhando papel fundamental no desenvolvimento do país.

Passados cerca de cinco séculos, pode-se constatar a sua grande importância para o crescimento econômico brasileiro. De onde se aproveita absolutamente tudo, a cana, de origem totalmente renovável, gera divisas econômicas para o país por meio da produção do açúcar, do álcool anidro (aditivo para a gasolina) e do álcool hidratado. Além disso, ela apresenta-se como uma fonte alternativa de energia limpa, por possibilitar a geração de energia elétrica por meio da queima do seu bagaço.

A produção do setor vem se expandindo ao longo do tempo, da mesma forma que a sua importância tanto no Brasil como no mundo. O país é atualmente o maior produtor mundial de cana-de-açúcar, de açúcar, e de álcool, além de figurar entre os maiores exportadores do setor.

Definitivamente, em âmbito global, o setor sucroalcooleiro brasileiro está em evidência, já que, além da sua respeitável capacidade produtiva e dos seus baixos custos de produção, proporcionando um elevado grau de competitividade internacional, o setor tem se tornado um importante gerador de divisas, desfrutando de uma imagem global extremamente favorável.

Em se tratando do etanol, o setor tem se beneficiado pelo fato do álcool ser um combustível renovável e limpo, ao contrário da gasolina, combustível fóssil e esgotável, encaixando-se, perfeitamente, nas proposições do Protocolo de Kyoto (redução dos gases de efeito estufa) já que não emite gases poluentes. Com relação ao açúcar, os resultados econômicos também são muito favoráveis, pois o seu consumo também tem se intensificado em virtude do crescimento da população mundial, alavancando seus preços no mercado internacional.

Dessa forma, o setor sucroalcooleiro tem contribuído ativamente com a pauta exportadora brasileira e permitido às usinas resultados financeiros favoráveis.

Caracterizado por grupos familiares com baixos níveis de profissionalização e por pouca ou quase nenhuma transparência na condução dos negócios, o setor vem passando por profundas e significativas mudanças desde o início desta década, como forma de adequar-se aos novos parâmetros competitivos da economia global.

Prerrogativas contemporâneas da gestão empresarial tais como profissionalização intensa, governança corporativa, sustentabilidade, integração, otimização, inovação, qualidade, competitividade, fusões, aquisições, dentre outros, passam a também fazer parte do setor e da agenda estratégica dos gestores das usinas de açúcar e álcool.

Dado este cenário, nota-se, também, que o setor sucroalcooleiro tem recebido volumes elevados de investimentos financeiros e tecnológicos oriundos tanto de investimentos internos quanto de externos, tornando-se, assim, absolutamente necessária a adoção de mecanismos e de modelos profissionais de gerenciamento com vistas ao desenvolvimento sustentável das unidades produtivas.

Observando-se mais atentamente a produção brasileira identifica-se que o estado de São Paulo, no último século, tornou-se o principal produtor de açúcar e de álcool do país, atraindo vultosos investimentos para o setor e desenvolvendo novas tecnologias e processos produtivos que alavancaram o desempenho e a participação do setor na economia brasileira. Várias unidades produtivas têm aumentado seus investimentos no estado e, particularmente, na região da Nova Alta Paulista (oeste do estado), vislumbra-se novas formas de controle do capital, evidenciadas pela ação empresarial engajada em diferentes níveis de desenvolvimento técnico, produtivo e organizacional.

A região é considerada, atualmente, fundamental para a expansão da cultura de cana-de-açúcar e das agroindústrias processadoras da respectiva matéria-prima.

Assim, diante do exposto, este trabalho justifica-se em face de seis pontos fundamentais:

Em primeiro lugar pelo fato do setor sucroalcooleiro ser considerado pelo governo brasileiro como estratégico e de grande importância econômica, demandando a criação de conhecimentos e tecnologias especiais (interesse nacional).

Em segundo, a necessidade das usinas de açúcar e álcool adotarem processos e modelos de gerenciamento estratégico capazes de se posicionarem efetivamente

frente ao atual cenário empresarial nacional e global, bem como a sua rápida adaptação frente às transformações ocorridas no setor (âmbito competitivo).

O terceiro fundamenta-se no campo organizacional e na demanda pela implementação de processos de tomadas de decisões estratégicas que sejam mais produtivos, atualizados e, principalmente, customizados, de acordo com a tipologia organizacional (refletindo, assim, uma das maiores tendências da gestão empresarial contemporânea).

Já o quarto, alicerça-se no atual cenário ambiental e empresarial, o qual exige uma postura profissional mais efetiva e sustentável, forçando os corpos diretivos a adotarem um ritmo acelerado de mudanças e a tomarem decisões estratégicas que envolvam cenários complexos e integrados (princípio da governança corporativa).

O quinto se estabelece na evidente necessidade regional (Nova Alta Paulista), a qual vem recebendo, nos últimos anos, investimentos vultosos na construção de novos parques industriais sucroalcooleiros e, por conseguinte, demandam conhecimentos técnicos específicos (demanda de know-how).

O sexto e último se fundamenta na atividade principal do pesquisador, tendo em vista que este, além de coordenar o curso de graduação em Administração (desde 1995) em sua instituição de origem, também gerencia os Programas de Pós-Graduação (nível M.B.A.) em Gestão Estratégica do Agronegócio e em Gestão Sucroalcooleira (desde 2001), os quais recebem, anualmente, expressiva quantidade de profissionais que fazem parte do corpo diretivo das usinas de açúcar e álcool da região da Nova Alta Paulista.

## **1.2. OBJETIVO**

Ao término deste trabalho esperou-se identificar, mapear e analisar a formação, a constituição e a atual configuração do complexo sucroalcooleiro na região da Nova Alta Paulista, destacando os fatores que influenciaram a escolha pela região, os elementos motivadores de suas decisões e também os modelos e as características de gerenciamento adotados pelas unidades produtivas locais.

Como objetivos secundários têm-se:

1. Pesquisar os elementos que facilitaram e dificultaram a implementação das unidades na Nova Alta Paulista;
2. Analisar o trajeto histórico percorrido pelas usinas, desde a sua fundação até os dias atuais;
3. Avaliar, na região, as novas formas de organização do setor e as suas estratégias competitivas;
4. Verificar possíveis debilidades estruturais e também a diversidade de interesses existentes;
5. Estudar o modelo de gerenciamento estratégico utilizado pelas usinas da região, bem como os mecanismos individuais de tomadas de decisões.

Esperou-se, por meio deste estudo, descrever não só o processo de concepção das usinas de açúcar e álcool na Nova Alta Paulista, mas também as suas relações em toda a cadeia produtiva e as estratégias atuais de funcionamento.

O estudo procurou descrever o atual contexto em que essas empresas operam, diagnosticando suas relações na cadeia produtiva, as decisões estratégicas referentes ao posicionamento competitivo, interações ambientais, dentre outros aspectos relevantes para a gestão sucroalcooleira.

### **1.3. MATERIAIS E MÉTODOS**

Todo o projeto foi desenvolvido mediante um intenso e sistemático trabalho de pesquisa.

Inicialmente realizou-se um abrangente aporte teórico como forma de se caracterizar a evolução e o atual cenário da gestão empresarial, bem como suas tendências e tecnologias. Esta fase do estudo englobou os pensamentos e as propostas dos principais expoentes da atualidade, discutindo assuntos de relevância para a gestão empresarial moderna, em especial para a administração estratégica, tais como o ciclo de vida das organizações, a gestão da mudança, o processo de inovação, o gerenciamento da cadeia de suprimentos, dentre outros.

Na sequência, o trabalho abordou a história e o papel do governo no desenvolvimento do complexo sucroalcooleiro no Brasil, demonstrando a migração e o crescimento da cultura e da indústria canavieira no estado de São Paulo.

Nesta fase, o trabalho apresentou, também, um breve contexto do setor e abordou, ainda, o ingresso dos grandes grupos controladores. Por fim, foi discutida a região da Nova Alta Paulista e a formação do seu complexo sucroalcooleiro.

A partir daí, o trabalho concentrou-se no mapeamento das unidades produtivas localizadas na Nova Alta Paulista. Por meio de um roteiro de quesitos, foi realizado um completo diagnóstico, não só do ingresso, mas de todo o gerenciamento dessas unidades, como forma de se retratar o processo de criação, implantação, operacionalização e administração das unidades existentes.

Por fim, realizou-se uma compilação geral dos dados coletados e, por meio de uma análise detalhada dos resultados obtidos, retratou-se o atual cenário do setor na região da Nova Alta Paulista, apresentando análises e prognósticos gerenciais para o futuro.

A pesquisa foi desenvolvida mediante a utilização de estudos de casos múltiplos, cujo foco temporal está centrado em fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real. O tipo de questão de pesquisa é o da forma “como” e “porque”, pois sua essência ou tendência central é de analisar uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas foram tomadas? como elas foram implementadas? e, quais os resultados alcançados?

Para isso, foram realizadas visitas periódicas às unidades fabris de toda a Nova Alta Paulista e, utilizando-se de roteiro pré-estabelecido foram levantadas questões comuns entre cada uma dessas unidades.

Deve-se ressaltar que o modelo, objeto do presente trabalho, refere-se a todas as partes que o compõe, a saber: a gestão empresarial moderna e as suas prerrogativas; o complexo sucroalcooleiro e a região da Nova Alta Paulista; o mapeamento das usinas instaladas na região e; a análise geral dos dados coletados.



Acrescente-se que a validação do modelo se fez, portanto, no interior de cada uma dessas partes, conforme o método correspondente.

#### **1.4. ESTRUTURA**

Após este Capítulo Introdutório, o Capítulo 2 apresenta uma análise do atual contexto da gestão empresarial moderna, destacando a sua evolução histórica, as abordagens e pressupostos atuais, o processo de adoção de modelos administrativos e também a necessidade de estabelecer mecanismos gerenciais competitivos e inovadores como forma de reduzir os riscos corporativos

No Capítulo 3 trabalho analisa e contextualiza a atual configuração do cenário sucroalcooleiro brasileiro e, em especial, o da Nova Alta Paulista, retratando sua evolução, importância econômica, a migração da cultura para o estado de São Paulo, em particular para a sua região oeste.

O Capítulo 4 retrata, por meio de estudos de casos múltiplos, uma descrição e análise das unidades produtivas instaladas nesta região, detalhando os mecanismos de penetração no mercado e os modelos de gerenciamento e de tomada de decisões utilizados pelas indústrias da Nova Alta Paulista.

No Capítulo 5 são apresentadas as conclusões do estudo, sendo desenvolvido, também, uma análise geral dos resultados alcançados e um amplo mapeamento do complexo sucroalcooleiro da Nova Alta Paulista, além de oferecidas sugestões para trabalhos futuros.

Por fim, colocam-se as Referências e o Anexo.

## **CAPÍTULO II – GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES: PRERROGATIVAS E PRESSUPOSTOS ESSENCIAIS PARA A COMPETIÇÃO DE MERCADO**

Este capítulo tem como objetivo inicial analisar o atual contexto da gestão empresarial moderna, destacando a sua evolução histórica, as abordagens e pressupostos, o processo de adoção de modelos administrativos e também a necessidade de estabelecer mecanismos gerenciais competitivos e inovadores como forma de reduzir os riscos corporativos.

Ele aborda, no seu decorrer, o papel e a crescente utilização da inovação como mecanismo de adaptação frente às mudanças que ocorrem nos ambientes empresariais e mercadológicos e que, por sua vez, causam fortes impactos nos estágios do ciclo de vida das organizações modernas.

Por fim, o capítulo procura, ainda, discutir a gestão estratégica nas organizações como ferramenta para posicionamento competitivo, defesa frente às ações concorrenciais e estrutura de gerenciamento da cadeia de valor.

### **2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS: A CONSTRUÇÃO, A RECONSTRUÇÃO DE MODELOS, DE TEORIAS ADMINISTRATIVAS E A EVOLUÇÃO NATURAL DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO**

É sabido que os séculos XIX e XX foram palco de grandes e profundas revoluções nos âmbitos social, político, econômico, cultural, demográfico, etc. No do saber, essas transformações ganharam uma importância significativa, pois resultaram em uma evolução do conhecimento, em um aprimoramento das relações humanas e na melhoria da qualidade de vida do homem moderno. As revoluções de maior impacto para a humanidade aconteceram, num primeiro momento, sem que as pessoas se dessem conta de sua profundidade. Foi assim com a descoberta do fogo, com a domesticação dos animais e com a entrada na era da agricultura.

Foi assim também na época das grandes navegações e nas duas fases da Revolução Industrial (primeiro com a máquina a vapor e depois com a eletricidade). E continua sendo o que vários estudiosos denominaram de Revolução da Informação, um termo que abrange desde o uso de computadores, a globalização, a

desregulamentação e mesmo uma esperada segunda fase revolucionária, a Era da Biotecnologia.

Para Kotter (1997) a mudança é o problema e também a solução. Gibson (1998) aponta como um dos caminhos, para superar os problemas originados pela mudança e também para buscar soluções, a adoção do processo de repensar o futuro.

Da mesma forma que nos demais ramos do saber, a ciência da Administração não foi uma exceção, nela, a adoção de modelos (paradigmas) foi permanente. O seu desenvolvimento ocorreu por meio de substituições, transformações, alterações ou até mesmo abandono de princípios e padrões diferenciados, formando o que se denomina paradigmas, os quais, na maioria das vezes, devem ser superados graças ao aprimoramento do anterior. Stoner (1995) aponta a utilização de padrões e modelos, durante toda a história da Administração, uma das formas utilizadas pelas empresas para sobreviverem no mercado.

É possível perceber, também, que a Administração também recebeu influência de outras ciências, áreas de conhecimento, organizações, fatos históricos, entre outros, como por exemplo:

- Dos filósofos da Antigüidade: Sócrates, Platão, Aristóteles, Descartes, entre outros;
- Da igreja católica;
- Das organizações militares;
- Da Revolução Industrial;
- Dos economistas liberais como: Adam Smith, John M. Keynes, Jean P. Samuelson, entre outros;
- Dos pioneiros e empreendedores tais como: Henri Ford, Alfred Sloan Jr, Henry Warner, entre outros.

Sherwood (1965, p.7) destaca que “desde os tempos mais remotos que se tem notícia, encontram-se exemplos de reunião de grandes organizações de gente para a realização de certo objetivo”.

Dessa forma, por mais criticáveis que possam ser determinados modelos de gestão (paradigmas de gerenciamento), na época em que foram concebidos, certamente contribuíram com algo de bom, sendo, por isso, adotados e difundidos. Esses paradigmas certamente eram consoantes com a realidade empresarial da época e, em função de grande parte deles a ciência administrativa tem evoluído com o tempo.

A Administração, como área do conhecimento, se desenvolveu com uma lentidão impressionante<sup>1</sup>. Constatase que, somente a partir de meados do século XX ela apresentou notáveis resultados evolutivos.

Historicamente, considera-se que foi com o processo de industrialização que o homem começou a se preocupar mais com a profissionalização da gestão empresarial. Cabe ressaltar que, durante o período pré-industrial, dois temas aparecem constantemente no contexto produtivo: a noção relativamente limitada das funções administrativas, e a pouca consideração pela atividade comercial.

Durante a Revolução Industrial, três fatores foram considerados marcantes para o despontar do estudo e da preocupação com a Administração:

1. O crescimento acelerado e desorganizado das empresas, ocasionando uma gradativa complexidade na sua administração e exigindo uma abordagem científica e mais apurada que substituísse o empirismo e a improvisação, até então dominantes;
2. A necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações, no sentido de se obter o melhor rendimento possível dos seus recursos e fazer face à concorrência e à competição que se avolumavam entre as empresas;
3. A substituição do capitalismo liberal pelos monopólios instalou nos EUA (entre 1880 e 1890) a produção em massa, aumentando o número de assalariados nas indústrias. Torna-se, então, necessário evitar o desperdício e economizar mão-de-obra.

---

<sup>1</sup> Apesar de se considerar a ciência da Administração como algo novo, desde os primórdios da humanidade é possível de se encontrar exemplos de utilização de ferramentas ou princípios ou empreendimentos administrativos, tais como a construção das pirâmides, o planejamento estratégico dos exércitos romanos, ou até mesmo em diversas passagens bíblicas.

De acordo com Bernardes (1993) é importante estudar a história e compará-la ao desenvolvimento da Administração, pois em ambas, transformações ocorridas em uma provocam mudanças na outra, ou seja, o desenvolvimento da sociedade moderna está atrelado ao das organizações e vice-versa.

O panorama industrial, no início deste século, tinha todas as características favoráveis para inspirar uma nova ciência empresarial:

- Uma variedade incrível de empresas, com tamanhos diferenciados;
- Problemas com baixa produtividade;
- Alto desperdício;
- Insatisfação generalizada entre os operários;
- Concorrência intensa;
- Elevado volume de perdas;
- Dificuldade na tomada de decisões.

Foi a partir daí que se começou a buscar, por meio de estudos aprofundados, uma explicação científica para os acontecimentos empresariais, objetivando com isso a formação de modelos de gestão efetivos. Surgem as abordagens da Administração, onde cada uma das abordagens tenta, de uma forma ou de outra, explicar e contribuir com aspectos práticos que levem as empresas a alavancarem o seu desempenho no mercado em que atuam.

Stoner (1985, p.23) afirma que “embora as escolas de administração tenham se desenvolvido em seqüência histórica, idéias posteriores não substituíram idéias iniciais”.

O referido autor (1985) ainda propõe que a importância de se estudar as Teorias das Organizações está no fato de que elas demonstram de onde foram retiradas as atuais idéias sobre as empresas e sobre as pessoas que dela participam.

Historicamente, aceita-se que a Abordagem Científica da Administração, vigente durante os primeiros quinze anos do século XX, foi a pioneira no estudo da Administração. Seus principais precursores, principalmente engenheiros

americanos, foram Frederick W. Taylor (considerado o “Pai da Administração”), Henry L. Gantt, Frank Gilbreth, Henri Ford, que procuraram, através de critérios práticos, aumentar a eficiência das organizações.

Suas principais propostas e contribuições referiram-se ao aumento de produtividade, à melhoria nos tempos de execução (produção), à organização racional do trabalho, à descrição de cargos e funções, à eliminação de movimentos inúteis e ao pagamento por produtividade. Segundo Stoner (1985, p.26) “O mais importante de suas contribuições está no estabelecimento dos alicerces para a profissionalização da Administração”.

Essa abordagem preocupou-se, exclusivamente, com a perfeita execução das tarefas. O paradigma vigente era “como fazer”<sup>2</sup>.

Por volta de 1915, novos estudos e experiências são apresentados no sentido de se ampliar a abrangência e a importância das tarefas nas organizações. Henry Fayol, outro engenheiro, porém francês, desdobrou e considerou que um conjunto de várias tarefas, sistematicamente organizadas e bem elaboradas (conforme o pensamento dos autores científicos), formavam as funções administrativas<sup>3</sup>, que, por sua vez, criavam cargos e, conseqüentemente departamentos (davam forma às estruturas organizacionais). Origina-se a, sob um contexto amplo, Abordagem Clássica da Administração (formada pela Teoria Científica da Administração e Teoria Clássica).

Seu enfoque era, até certo ponto, uma continuidade das proposições de Taylor, pois mantinham a busca pela eficiência, mas com um enfoque mais ampliado, direcionado-se para a estrutura interna da empresa. O paradigma vigente alternava-se das tarefas para a estrutura, mas mantinha-se o “como fazer”.

---

<sup>2</sup> Nesta época o cenário empresarial estava configurado por um contexto onde a demanda era muito maior que a oferta, fazendo com que a orientação das empresas fosse exclusiva para a produção, ou seja, a empresa que produzisse mais, venderia mais e, também teria um lucro maior.

<sup>3</sup> Segundo Fayol as principais funções administrativas eram: contábil, financeira, segurança, comercial e administrativa, propriamente dita (formada pelas tarefas de previsão, organização, comando, coordenação e controle)

Já na terceira década do século, vários profissionais, oriundos de outras áreas do conhecimento, não necessariamente da Engenharia, mas principalmente das Ciências Sociais e da Psicologia Industrial, sustentaram o foco da Administração na busca pela eficiência organizacional, porém, com uma conotação menos mecanicista e econômica do homem e mais social. Seu ponto de convergência estabeleceu-se nas relações humanas dentro da empresa - Abordagem Humanista da Administração.

Alguns de seus representantes, Elton Mayo, Mary Parker Follet, Kurt Lewin, ao invés de proporem uma busca da produtividade por meio das tarefas, concentraram os seus enfoques nas pessoas.

Temas como: organizações informais, relações humanas, moral, clima organizacional, recompensas e punições, aspectos emocionais, motivação e envolvimento passam a fazer parte do pensamento administrativo.

O paradigma da Administração alterava-se novamente, da estrutura para as pessoas. Para Drucker (1978) o papel do gerente passou a ser o de conduzir as pessoas rumo à eficiência empresarial.

Já no início dos anos 1930<sup>4</sup>, os pressupostos Científicos e Clássicos (que nunca deixaram de existir e de serem aceitos) chocavam-se com os Humanistas, provocando discussões e divergências quanto ao melhor e mais eficaz modelo gerencial: de um lado uma visão mecanicista, estrutural e fechada e do outro uma humanista e aberta.

Neste contexto cria-se uma nova concepção gerencial baseada na redenção dos preceitos Clássicos aos Humanistas e vice-versa. Tendo em vista que todos eles apresentavam algo positivo para a Administração, fez-se necessário a criação de um modelo eclético que combinasse as propostas das três escolas anteriores – Abordagem Neoclássica da Administração.

---

<sup>4</sup> Na década de 20, cerca de 70% das melhores escolas de Administração americanas da atualidade já haviam sido criadas e já estavam em funcionamento, como por exemplo, Harvard Business School, Wharton School of Business, Sloan School of Management, entre outras.

Levantava-se uma nova proposta caracterizada pelo pragmatismo, pela reafirmação dos postulados clássicos, pela busca de uma maior humanização na empresa (administração como técnica social) e pela busca por princípios fundamentais da Administração. Estudiosos como Peter Drucker, Ernest Dale, Alfred Sloan Jr., Harold Koontz contribuíram enormemente com o desdobrar dessa nova fase. Um novo degrau era alçado, os paradigmas agora se concentravam nas pessoas, tarefas e estrutura.

Ainda durante esse período<sup>5</sup>, a ciência da Administração passou a ser amplamente difundida, ganhando importância e novos adeptos.

A partir dos anos 1940, em meio à Segunda Guerra Mundial e ao período “Pós-Crise de 1929”, a Administração ressentiu-se de propostas sólidas e abrangentes que servissem de orientação para o trabalho do gestor e que fornecessem às organizações um modelo empresarial capaz de suportar os impactos ambientais da época<sup>6</sup>.

Despontou-se a Abordagem Burocrática da Administração que apresentava um modelo gerencial mais racional, fundamentado na autoridade, formalidade, rotinas, procedimentos, normas, regulamentos, especializações e na profissionalização das demais áreas da empresa. Segundo Newman (1980, p.54) “o crescimento leva invariavelmente a uma hierarquia administrativa. Quando uma firma se torna maior, são necessários diversos níveis de administradores para assegurar que o processo gerencial esteja integrado”.

Max Weber, Émile Durkheim, Philip Selznick foram alguns nomes de destaque nesse período. O paradigma novamente se direcionava para a estrutura organizacional (reconstrução do modelo).

---

<sup>5</sup> Acredita-se que, com o aumento do número de cursos de gestão, a ciência administrativa sofreu um grande impulso e crescimento, fomentando novos estudos e pesquisas.

<sup>6</sup> Neste momento o cenário empresarial passava por uma grande crise conjuntural caracterizada pela queda nas vendas, recessão econômica e alto índice de desemprego. A demanda era menor que a oferta aumentando a competição entre as empresas.



Com o passar do tempo e com uma nova estabilização econômica mundial, a partir dos anos 50, aconteceu um novo deslocamento do pensamento administrativo do “como fazer” para “o que fazer”.

A palavra eficiência<sup>7</sup> cedeu espaço para a eficácia<sup>8</sup>. O foco das empresas passou a ser exclusivamente os resultados, originando um novo método (modelo), baseado numa proposta de gerenciamento fundamentado nos resultados esperado, nos objetivos.

Essa nova escola é conhecida como Abordagem da Administração por Objetivos (APO). Destacaram-se como precursores Peter Drucker, John Humble e Igor H. Ansoff.

Aconteceu uma outra grande alteração do paradigma, os fatores internos (pessoas, estrutura e tarefas) cedem os seus lugares para uma nova variável até então não retratada: o ambiente. Surgiu um novo modelo de administração totalmente focado nos resultados. Robbins (1981) comenta que todas as organizações passaram a sentir necessidade de estabelecerem uma finalidade para as suas ações.

Vale lembrar que, assim como nos dias de hoje, as mudanças ambientais aconteciam com uma grande frequência e essas alterações provocavam transformações no gerenciamento das organizações. Para Robbins (1981, p. 166) “a APO caracterizou-se por uma filosofia de administração que procurou minimizar os controles externos e aumentar a motivação interna”.

Em meio das décadas de 50 e 60, a partir das raízes de alguns trabalhos de dinâmica de grupo organizados pelo pesquisador e sociólogo Kurt Lewin (na década de 20), os conceitos humanistas foram trazidos de volta para o contexto, como forma de se “re-humanizar” a Administração, baseando-se para isso, essencialmente, no comportamento humano (reestruturação do modelo). Foi a partir deste momento que se inicia a Abordagem Comportamental da Administração<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Eficiência refere-se a produzir mais e com um menor dispêndio (produtividade).

<sup>8</sup> Eficácia refere-se à consecução dos resultados esperados, à obtenção dos objetivos estabelecidos.

<sup>9</sup> Também conhecida com Teoria Behaviorista.

Dentre todo o período evolutivo da Administração essa nova escola foi caracterizada pela mais forte ênfase nas ciências do comportamento humano e na busca por soluções democráticas para os problemas organizacionais.

As necessidades humanas, a motivação, os estilos de gerenciamento, os sistemas de administração, o processo decisório, o comportamento e o equilíbrio organizacional são pontos marcantes da escola, que teve como ilustres contribuintes Rensis Likert, Douglas McGregor, Chris Argyris, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Chester Barnard e Herbert Simon.

Stoner (1985, p.322) afirma que “nenhuma organização pode funcionar sem um certo nível de comprometimento e de esforço por parte de seus membros”.

É neste período da história que o gestor sentiu pela primeira vez a necessidade de conhecer melhor os mecanismos motivadores para poder dirigir perfeitamente os negócios, sobretudo o comportamento das pessoas e as relações de trabalho.

Um outro ponto importante lembrado por Bergamini (1988) foi que a partir desta escola considerou-se as diferenças entre as pessoas e os seus comportamentos.

Segundo Ferreira et al. (1997), historicamente, foi neste período que surgiram duas outras fortes correntes da gestão baseadas também no comportamento e no envolvimento das pessoas:

1. Abordagem Participativa da Administração – fez proposições a cerca da utilização da participação do indivíduo no processo decisório por meio de comitês na empresa, negociação coletiva, co-gestão, autogestão entre outros;
2. Abordagem Japonesa da Administração – pode ser igualmente classificada como um modelo de gestão fortemente embasado na participação direta dos funcionários, em especial, na produtividade e eficiência (voltada exclusivamente para a execução da tarefa por meio das pessoas). Seu modelo baseava-se no Sistema Toyota de Produção – Ohnoísmo (*Just-in-Time, Kanban, Muda, Kaizen*), na administração participativa, na prevalência do planejamento estratégico, na supremacia do coletivo, na busca pela qualidade total, na manutenção, limpeza e

arrumação, no uso da tecnologia e padronização e em uma boa relação na cadeia de suprimentos.

Com o ressurgimento da preocupação das empresas com o fator humano, aliado às novas idéias à respeito da organização e do ambiente, além da necessidade permanente em se proporcionar um crescimento e desenvolvimento empresarial, emergiu no início da década de 1960 uma escola que contemplou o desdobramento prático e operacional da Escola Behaviorista em direção a uma abordagem mais sistêmica, denominada Abordagem do Desenvolvimento Organizacional (D.O.) ou Teoria da Mudança Planejada. Em síntese ela representou um movimento envolvendo diversos pesquisadores, dentre eles Warren Bennis, Harry Levinson, Harold Leavitt, todos preocupados em aplicar a ciência do comportamento ao dia-a-dia empresarial e obter, assim, maiores resultados nas organizações.

Pela primeira vez a palavra mudança (de forma planejada) é inserida no contexto. Termos como cultura e clima organizacional, desenvolvimento, adaptação, inovação, ganham força na corrente de pensadores vigente na época.

O paradigma retorna para a “variável” pessoas, contudo não deixava de lado a estrutura, o ambiente e as tarefas. Também durante a década de 1960, novas abordagens e pensamentos foram criados para oferecer ao gestor uma gama de conhecimentos complementares e que ampliassem a sua visão corporativa. Dentre esses novos procedimentos incluem-se as colaborações das áreas da Biologia, Matemática, Física, Cibernética<sup>10</sup>, entre outras.

Para Motta (1992), a teoria da mudança planejada considerava também que em uma época de mudanças as microestruturas e sistemas que compunham a sociedade também precisavam mudar. Seu objetivo era único: oferecer ao gestor um pensamento e uma compreensão sistêmica da ação empresarial. Essa nova corrente de pensamento foi denominada Abordagem Sistêmica da Administração (formada pelas Teorias Matemática, Cibernética e Geral de Sistemas).

---

<sup>10</sup> O próprio conceito de Cibernética complementa a proposta da Escola Sistêmica: a Cibernética é uma ciência interdisciplinar que consegue correlacionar as várias ciências, preenchendo os espaços vazios não pesquisados por nenhuma delas e permitindo que cada uma dessas ciências utilize-se dos conhecimentos desenvolvidos pelas demais.

Os principais colaboradores foram Ludwig von Bertalanffy, Herbert Simon, Daniel Katz; Robert L. Khan. Suas propostas incluíam a adoção de modelos matemáticos para a tomada de decisões, a criação da Teoria dos Jogos e das Filas, a Programação Linear, a aplicação da Pesquisa Operacional, a visão da empresa como um sistema aberto, a utilização de modelos, o uso da informática e da automação, etc. Todos com intuito de aumentar os resultados e o desempenho empresarial.

Com a introdução da visão sistêmica, a ciência da Administração passou a ter um corpo de conhecimentos bastante estruturado e coeso, passou-se a perceber que a gestão empresarial tornara-se bastante complexa, multifacetada e, principalmente, apresentava uma diversidade espantosa de modelos e situações.

Essas características permitiram concluir que as novas organizações, complexas, levavam a uma nova perspectiva teórica: tanto a estrutura organizacional, o seu funcionamento e as suas dimensões são permanentemente dependentes da sua interface com o ambiente externo, ou seja, diferentes ambientes requerem diferentes desenhos organizacionais para se obter tanto a eficiência quanto a eficácia. Tornase, então, necessário desenvolver um modelo apropriado de gestão para cada situação.

Desta forma, percebeu-se que havia uma relação muito próxima entre o ambiente e o modelo (paradigma) de gestão utilizado, sendo que, transformações ocorridas em um deles geravam, obrigatoriamente, alterações no outro. Um outro ponto importante relacionava-se com a diversidade de contextos, ou seja, dependendo da situação envolvida, local, diversidade de pessoas, estrutura interna, etc., o ambiente poderia vir a apresentar configurações diferentes.

Não existia, portanto, uma forma única e mais efetiva de gerenciamento para se alcançar os resultados dentro de um ambiente muito variado. Essa nova abordagem gerou a Abordagem Contingencial da Administração<sup>11</sup>, durante as décadas de 1970 e 1980. O paradigma em questão é a influência que o meio exerce sobre as

---

<sup>11</sup> A palavra contingência significa incerteza sobre se uma coisa acontecerá ou não, algo eventual.

organizações e a respectiva capacidade de adaptação que essas empresas apresentam frente a essas novas situações, por meio da tecnologia disponível<sup>12</sup>.

A Teoria da Contingência enfatizou que não há nada de absoluto nas empresas ou na ciência administrativa, tudo é relativo e tudo depende de algo, existindo uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas necessárias para se alcançar os resultados. Stoner (1985) afirma que cabe ao administrador escolher o melhor caminho ou perspectiva, de acordo com a situação envolvida.

Enquanto que as variáveis externas são totalmente independentes, as internas dependem de fatores gerenciais (relação funcional). Essas relações devem ser constantemente ajustadas e monitoradas. Dentre aqueles que mais defenderam essa nova corrente, destacaram-se: Alfred Chandler, James D. Thompson, William M. Evan.

Já a partir dos anos 90, seguindo uma nova onda de mudanças, a informação passa a se sobrepôr às características da Era Industrial, fazendo emergir a Era da Informação. Nesse novo momento, as mudanças e transformações ganharam um ritmo ainda mais acelerado e complexo, caracterizado pela interdependência, despadronização e pela completa falta de linearidade<sup>13</sup>. Toffler (1997) denomina esse período de Era da Descontinuidade.

A simples retomada do passado não é mais suficiente, pois as alterações ambientais não são mais similares. Dentro dessa nova realidade ambiental, ao invés de se tentar apenas otimizar o que já existe é necessário também uma atitude produtiva por meio da contínua inovação.

O centro dessa sociedade contemporânea, a cada dia mais complexa e interativa, não é a tecnologia nem a informação, mas sim o conhecimento e a capacidade de adaptação, exigindo do gestor um papel duplo de agente catalisador de resultados e de mudanças. Para Adizes (1998a) a chave do êxito empresarial não é a completa

---

<sup>12</sup> Tecnologia pressupõe um conjunto de conhecimentos, especialmente princípios científicos, que se aplicam a um determinado ramo de atividade.

<sup>13</sup> A abertura dos mercados para a competição global também auxiliou o processo.

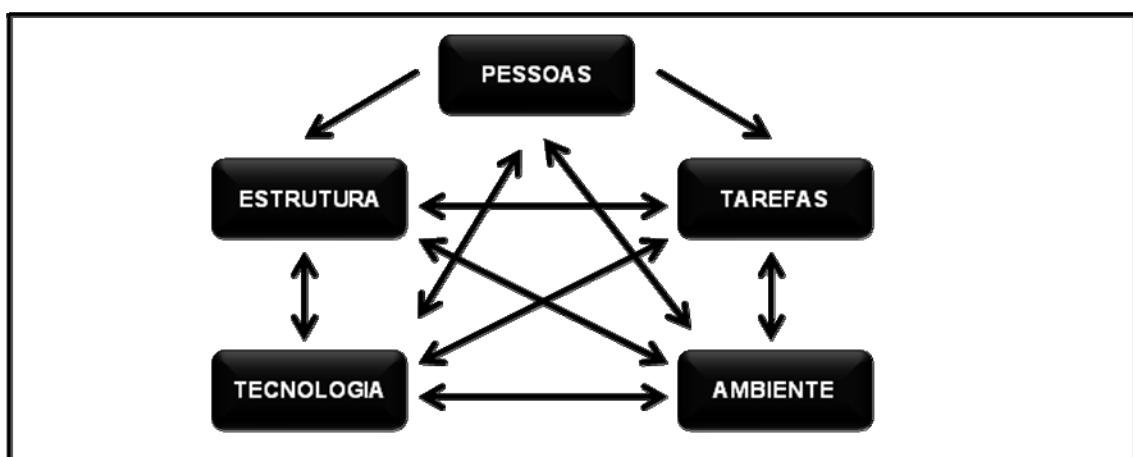
eliminação dos problemas, mas sim a capacidade da empresa de se estabelecer perante o processo de transformação ambiental e também a sua capacidade de aprendizagem permanente. Trout (1999) acrescenta que o poder das organizações dinâmicas está na simplicidade e na vontade de deixar de lado os modismos administrativos e voltar a fazer as coisas de forma objetiva e simples.

Todavia, ao se analisar cada uma das escolas (modelos) que geraram o pensamento e a ciência da Administração, é possível perceber que existem cinco variáveis básicas de influência: tarefas, estruturas, ambientes, pessoas e tecnologias. Cada qual foi objeto específico de estudo por uma ou várias correntes de pensamento, constituindo os principais componentes da ciência administrativa (ponto de partida para a construção dos modelos), conforme demonstra a Figura 2.1.

Todavia, seu comportamento é sistêmico e complexo, pois:

- Cada qual influencia e é influenciado pelos outros componentes;
- Modificações em uma provocam modificações em maior ou menor grau nas demais;
- O comportamento do conjunto desses componentes é diferente da soma dos comportamentos de cada componente considerado isoladamente.

**FIGURA 2.1 – AS VARIÁVEIS BÁSICAS DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO**



Na realidade, a adequação entre essas cinco variáveis constitui o principal desafio da administração moderna.

À medida que o tempo passa e a Administração se defronta com novos desafios e situações, as doutrinas, modelos e teorias precisam se adaptar as suas abordagens ou modificá-las completamente para continuarem úteis e aplicáveis. Cada uma das abordagens contribuiu com algo prático e aplicável em seu devido momento, provocando resultados úteis e duradouros para as organizações. A Tabela 2.1 demonstra as principais propostas das escolas:

**TABELA 2.1 – ABORDAGENS EVOLUTIVAS DA ADMINISTRAÇÃO**

| <b>ABORDAGENS E ESCOLAS</b> | <b>PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO</b>  | <b>VARIÁVEIS ABORDADAS</b>   | <b>PARADIGMA DE REFERÊNCIA</b>  |
|-----------------------------|---|------------------------------|---|
| <b>CIENTÍFICA</b>           | padronização das tarefas; estudos de tempos e movimentos; racionalização do trabalho; descrição de tarefas e cargos; pagamento por produtividade. | Tarefas                      | Como fazer, através da melhoria das tarefas.  |
| <b>CLÁSSICA</b>             | elaboração de estruturas organizacionais; níveis de autoridade, responsabilidade, comunicação e decisão; departamentalização.                     | Estruturas                   | A melhor estrutura organizacional provocaria um maior desempenho  |
| <b>HUMANISTA</b>            | existência de grupos informais; liderança motivação; participação; envolvimento.  | Pessoas                      | O fator humano, quando bem gerenciado gera bons resultados empresariais.  |
| <b>NEOCLÁSSICA</b>          | ecletismo; pragmatismo; níveis de centralização e descentralização; delegação; funções do administrador.  | Tarefas, Estrutura e Pessoas | Quanto maior for a aplicação prática e a utilização dos pontos positivos das demais abordagens, maiores serão os resultados nas empresas. |

|                                       |   |                               |  |
|---------------------------------------|---|-------------------------------|--|
| <b>BUROCRÁTICA</b>                    | normas e regulamentos; formalidade; racionalidade; hierarquia; divisão do trabalho.                                       | Tarefas e Estrutura           | Quanto maior e melhor forem os controles e regulamentos, maiores serão os resultados.                                    |
| <b>COMPORTAMENTAL</b>                 | comportamento humano; clima; cultura; estilos e sistemas de administração; cooperação                                     | Pessoas, Ambiente e Estrutura | Compreender efetivamente o comportamento humano como forma de se atingir os resultados.                                  |
| <b>PARTICIPATIVA</b>                  | participação; comitês na empresa; negociação coletiva; co-gestão e autogestão.  | Pessoas, Ambiente e Estrutura | A participação e o envolvimento geram motivação e resultados.  |
| <b>JAPONESA</b>                       | Just-in-Time; Kanban; MUDA; Kaizen; planejamento estratégico; coletivo; qualidade total; manutenção; limpeza e arrumação. | Pessoas, Estrutura e Tarefa   | A empresa deve ser encarada como uma grande comunidade, com um grande foco na produtividade e na eficiência das tarefas. |
| <b>DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL</b> | planejamento; mudança programada; cultura e clima organizacional; desenvolvimento organizacional; adaptação; inovação.    | Pessoas e Ambiente            | Quanto maior for a capacidade da empresa em se adaptar ao meio, maiores serão os seus resultados.                        |



|                      |   |  |  |
|----------------------|---|--|--|
| <b>SISTÊMICA</b>     | criação de modelos matemáticos; Teoria do Jogos e das Filas; programação linear; pesquisa operacional; sistema aberto; visão sistêmica; automação; informática. | Ambiente   | A empresa deve ser vista como um conjunto de várias partes inter-relacionadas e interdependentes interagindo com o meio.                 |
| <b>CONTINGENCIAL</b> | mudança; ambiente; tecnologia; Teoria da Adaptação; flexibilidade.  | Pessoas, Ambiente, Tarefas, Estrutura e Tecnologia | Inexiste uma forma única e mais efetiva de gerenciamento para se alcançar os resultados dentro de um ambiente muito variado.             |
| <b>CONTEMPORÂNEA</b> | inovação; complexidade; interação; velocidade; desempenho; transformação.   | Pessoas, Ambiente, Tarefas, Estrutura e Tecnologia | O conhecimento e a capacidade permanente de adaptação, exige do gestor um papel duplo de agente catalisador de resultados e de mudanças. |

Para Maximiano (2000), devido à crescente importância da administração e aos novos e complexos desafios com que ela se defronta, os autores e pesquisadores têm se concentrado em algumas partes ou em algumas variáveis isoladamente do enorme contexto de variáveis que intervêm – cada qual com a sua natureza, seu impacto, sua duração, sua importância, etc. – na estrutura e no comportamento das organizações que dificultam enormemente sua visão global.

Atualmente, a preocupação com a evolução da ciência da Administração tem sido direcionada, acima de tudo, para criar ferramentas e práticas gerenciais que munam e auxiliem, com grande velocidade e eficiência, o gestor a tomar corretamente

decisões e a posicionar a sua empresa forma competitiva no ambiente em que está situada.

Para Bennis (1995, p.105), “as organizações do futuro serão em redes, grupos, equipes interfuncionais, sistemas temporários, forças-tarefas, módulos, matrizes, quase tudo, menos pirâmides”.

Assim, compreendido todo o processo evolutivo das correntes de pensamento da ciência administrativa, torna-se necessária a discussão de alguns dos principais pressupostos gerenciais dos dias de hoje, como forma de utilização de possíveis modelos de tomada de decisões estratégicas que permitam às empresas prorrogarem por um tempo maior seus ciclos de vida.

## **2.2 ABORDAGENS E PRESSUPOSTOS DA ADMINISTRAÇÃO MODERNA**

Com o advento da Nova Economia, as organizações e o homem passaram a ser expostos, diariamente, a diversas oportunidades e ameaças mercadológicas, que acabaram originando um novo cenário político, social, econômico, cultural e tecnológico. Variações no desempenho econômico entre os países, entre as alianças políticas, na liberdade de comércio e nas novas formas de convívio em sociedade surpreendem as empresas a cada dia.

As tecnologias de produção têm se atualizado a uma velocidade espantosa. A ampliação dos direitos de cidadania reflete em novas prerrogativas para os consumidores e usuários, aumentando os seus poderes e as suas exigências sobre as empresas, que, por sua vez, demandam mais e melhores serviços e produtos. Todas elas lutam pela qualidade de vida e por novas relações de clientela e de trabalho.

Se o mundo atual é melhor, a nova realidade tem sido dramaticamente diferente. A sobrevivência das organizações torna-se mais árdua pela necessidade de atender às demandas de uma sociedade consciente de seus direitos. A incerteza e os novos desafios deixam o futuro das empresas altamente dependente das formas pelas quais operam e se transformam. Assim, a busca pela efetividade competitiva e pela

satisfação de novos interesses e prioridades passa a exigir novas técnicas, conhecimentos e habilidades neste processo adaptativo.

Métodos de mudança variam no tempo e no espaço, sendo que cada época constrói suas respostas empresariais em função de suas necessidades e tecnologias. Novas abordagens e técnicas de inovação têm os seus momentos especiais de presença nas teorias e nas práticas gerenciais. A imensa variação as faz parecerem como modismos temporários, deixando dúvidas sobre suas reais potencialidades, além de fazer com que as suas escolhas pareçam um simples arbítrio da gestão.

Conferir nova ênfase à empresa significa adaptar-se a essas novas situações ambientais, remodelando as suas rotinas diárias, resolvendo os problemas organizacionais e aproximando-se, permanentemente, dos seus clientes (tanto os externos quanto os internos). A extensão e a complexidade dessas mudanças podem determinar alterações no processo produtivo e na elevação dos seus *outputs* em termos de equipamentos, informações, tomada de decisões, métodos, materiais, produtos, serviços, níveis de satisfação dos clientes, ambiente de trabalho e, principalmente, na concepção de qualidade e produtividade que têm as pessoas que integram as organizações.

As transformações passam a ser decorrentes de uma nova concepção da própria mudança, do método de trabalho e da integração das pessoas.

Assim, o êxito empresarial poderá ser alcançado por meio da adoção gradual de conceitos bem elaborados, da introdução de estratégias definidas claramente, da criação e desenvolvimento de estruturas cientificamente organizadas e, principalmente, da qualificação dos seus talentos humanos.

Aspectos importantes desse novo desafio empresarial reforçam o processo de transformação com o qual as organizações e a sociedade estão envolvidas.

Tem-se presenciado uma crise sistêmica (em todos os países, setores e ramos da economia) que não se pode identificar, padronizar ou analisar em termos estritamente econômicos e financeiros, uma vez que ela se caracteriza como uma

grande onda de mudança na forma de viver da civilização moderna (TOFFLER, 2001).

O homem passa por uma fase crítica da sua evolução e entrando em uma etapa dinâmica, criativa e totalmente nova da sua história e das estruturas sociais, das quais ele faz parte (PETERS, 2004).

A velocidade da informação e das transformações ambientais têm forçado o homem e as organizações a estarem, sistematicamente, focados no mercado para conseguirem sobreviver nesse ambiente altamente competitivo (KOTLER e KELLER, 2006).

A globalização eliminou as distâncias, aproximou os povos, as culturas e o perfil de consumo, potencializando a velocidade das transformações, tanto em âmbito empresarial, quanto no âmbito pessoal (OHMAE, 2006).

Nos países industrializados assiste-se ao desaparecimento progressivo da classe operária diante da robótica, assim como a classe administrativa diante do crescente uso da informática. Paralelamente, é notório o crescimento da cibernética e das tecnologias de informação, tornando possível, a curto e médio prazo, o trabalho à distância que, por sua vez, dará lugar a escritórios flexíveis que, em última instância, poderão levar ao processo de desmassificação industrial e à desburocratização. Como consequência se tem o desaparecimento progressivo dos sinais externos tão característicos da sociedade industrial, que são as grandes estruturas das empresas, rigidamente conduzidas e regulamentadas (DRUCKER, 1999).

Assiste-se, permanentemente, a uma superação progressiva do poder do Estado em favor, por um lado, das grandes instituições transacionais e, por outro, das instituições regionais e municipais (TOMASKO; 1999).

Nasce uma nova civilização, caracterizada pela forma de uma *Sociedade do Conhecimento*, na qual a matéria-prima é um bem não material e intangível, como é a informação. A civilização está se encontrando aos poucos com a *Sociedade do Conhecimento*, com um novo recurso infinito: a informação. Esta, não está

submetida a nenhum tipo de limitação, contrariamente aos insumos materiais, indispensáveis até agora para o desenvolvimento humano (DAVENPORT e PRUSACK, 2002).

O homem moderno passa a depender cada vez mais dos sistemas de informações para poder gerenciar os seus recursos na busca pela melhoria da qualidade de vida. A tecnologia tornou-se um fator indispensável para a vida atual e futura (BENNIS, 1995).

A espetacular explosão científica e tecnológica que se presencia está provocando mudanças na filosofia e na própria estrutura da sociedade humana. É observado um contexto aceleradamente complexo, interdependente e globalizante de todas as coisas e em todo o planeta (DRUCKER, 1999).

As denominadas “verdades eternas” (paradigmas) passam a ser questionadas e superadas com uma velocidade nunca antes vista, proporcionando profundas alterações nas relações humanas e sociais e provocando efetivos processos evolutivos na sociedade moderna (DRUCKER, 1999).

As instituições convencionais, públicas e privadas, estão tentando desagregarem-se para ganharem em flexibilidade e plasticidade. Já as pessoas, participantes dessas organizações, estão sendo, progressivamente, liberadas de regulamentações convencionais adquirindo uma crescente liberdade de criação e capacidade para ajustarem-se às situações de mudanças aceleradas (OHMAE, 2006).

Em uma sociedade democrática é importante que o homem disponha de uma grande liberdade, porém, isso exige um tipo de homem com profunda consciência de sua responsabilidade diante dessa “liberdade ilimitada”. A consolidação e eficácia das sociedades livres, em longo prazo, dependerão, sem dúvida, do seu uso responsável (DRUCKER, 1999).

No progressivo amadurecimento dos sistemas democráticos, a liberdade terá que estar, cada vez menos, condicionada pelas leis e pelas normas, e mais por uma

estrita consciência e responsabilidade pessoal, com base em novos valores éticos (DRUCKER, 1999).

As tecnologias inovadoras permitem aos homens liberarem-se de suas atividades intelectuais repetitivas, passando-as para as máquinas. Entende-se por atividade repetitiva aquela que obedece a uma norma, a uma racionalidade, a determinados critérios, a uma lógica e que, portanto, é reproduzível e que tem se apresentado, até agora como uma importante atividade intelectual do homem contemporâneo. O homem não pode ser definido somente como um animal racional, mas sim, fundamentalmente emocional, que pensa, imagina, cria e é socialmente responsável (DE GEUS, 1998).

Por mais perfeita que seja a organização tradicional, a enorme rapidez das mudanças e a sua complexidade provocam o problema da desinformação da realidade. A empresa moderna deve desagregar-se dos sistemas burocráticos e enrijecedores, gerando em seus homens a flexibilidade profissional e o aprendizado contínuo, de maneira ágil, assimilando circunstâncias imprevistas, encarando problemas novos, imaginando, decidindo e aplicando novas soluções (HAMMER, 2002).

O mercado, que não é mais monolítico, lógico, nem racional, cada vez mais reflete diretamente os desejos, as ilusões, os arroubos e o inconsciente coletivo, estabelecendo uma reflexão de longo prazo. Pode-se imaginar que a tendência é que cada consumidor, no futuro, constituirá um mercado e a organização terá que aprender a produzir, cada vez mais, produtos diversificados e individualizados (COLLINS e PORRAS, 2007).

A exigência de uma diversidade progressiva e ilimitada é, progressivamente, cobrada das organizações modernas. Isso não é uma utopia, mas se faz possível, técnica e economicamente, sobre a base do formidável progresso tecnológico dos dias atuais. O homem, no mundo ocidental, superou os níveis mínimos da sobrevivência e, a partir desse fato, cada pessoa se coloca diante da vida de maneira diferente das outras e num contexto de liberdade cada vez mais amplo (DE GEUS, 1998).

Do ponto de vista da organização, o traço mais característico da circunstância histórica é que vive-se a crescente desagregação estrutural. Caminha-se, decididamente, em direção à individualização de todas as coisas no sentido mais amplo, onde se está produzindo, dentro de um processo decrescente, a progressiva liberdade pessoal, caracterizando as sociedades tecnologicamente avançadas (OHMAE, 2006).

Nessa realidade, as empresas, provavelmente, deverão assumir uma profunda convicção de que atualmente é mais importante formar do que transmitir conhecimentos, já que a sociedade de hoje demanda empresas polivalentes e com consciência clara da necessidade de adaptarem-se a quaisquer circunstâncias e atividades.

Outra visão reside no fato de que as organizações empresariais terão que transmitir conhecimentos e informações específicas aos seus colaboradores. O papel principal, das organizações, passa a ser o de parceria e de comprometimento, motivando, integrando e aprimorando as atitudes, habilidades e atividades dos seus talentos humanos em prol de objetivos comuns.

O ponto fundamental desse processo poderá, com certeza, ser o fortalecimento da personalidade do homem, de maneira harmônica e equilibrada, dentro de um contexto de liberdade e de profunda responsabilidade e consciência social.

Presencia-se, também, forte tendência no contexto empresarial de não se propor a fixação de um modelo único de gestão, mas sim, de vários novos, que respeitem as características pessoais do indivíduo e que levem em consideração critérios e indicadores da qualidade (satisfação), forçando as organizações a estabelecerem um pensamento analítico, reflexivo e consciente das suas responsabilidades para com a sociedade, para com o homem e, principalmente, para com o futuro da nação (HAMEL, 2007).

O resultado é a formação de uma nova realidade comercial. A emergência de mercados globais para produtos padronizados para o consumidor em uma escala de grandeza nunca antes imaginada (LEVITT, 1998).

Captar e compreender as grandes tendências que estão se delineando para o futuro é muito mais importante que administrar as decisões rotineiras. Uma gestão estratégica desatrelada da realidade pode tropeçar em obstáculos mais imediatos e comprometer a sua sobrevivência. Em contrapartida, a gestão estratégica dirigida sem a visão do futuro corre o risco de ser apanhada de surpresa por transformações nos diversos agentes e *players* do mercado.

Conseguir se colocar acima das turbulências de curto prazo e enxergar as transformações mais amplas e consistentes que ocorrem no ambiente é algo essencial para a tomada de decisões futuras.

Apesar da sensatez inerente a esse raciocínio, é comum encontrar nas organizações uma grande distância entre o cotidiano e o processo de construção do futuro.

Especialmente em ambientes dinâmicos como o atual, e em função das constantes inovações ocorridas na maior parte dos setores econômicos, a gestão empresarial corre ainda o risco de perder a sua visão global de longo prazo. A correta leitura do ambiente possibilita transformar os dados em informações e conhecimentos, dando significado às coisas e revelando os desafios organizacionais vindouros.

A partir dessa compreensão, é possível analisar as informações sobre as mudanças externas, abstrair o processo de transformação ao longo do tempo e formular questões estratégicas relevantes. A gestão estratégica é, em essência, o processo de adaptação contínua que as organizações têm de enfrentar, mudando hábitos, temperamentos, culturas, estratégias, posturas, no sentido de adaptarem-se às turbulências do meio ambiente e às tendências futuras, agregando valor para os clientes e buscando sua sobrevivência a longo prazo (TACHIZAWA e REZENDE, 2000).



Tendo como eixo central de suas prerrogativas, apresentadas e discutidas até este ponto do trabalho, pode-se perceber claramente que a gestão empresarial contemporânea assenta-se sobre um ambiente totalmente mutável e plenamente suscetível aos eventos que ocorrem ao seu entorno.

Por ser considerada como um “organismo vivo” a empresa estabelece uma simbiose tipicamente aberta, realizando trocas constantes e permanentes com o ambiente em que está inserida. Por vezes, as organizações têm que se adaptar às essas transformações para conseguirem permanecer vivas. Todavia, por outras ocasiões, as empresas, por meio de processos inovadores, influenciam e determinam o comportamento do meio em que estão inseridas.

A capacidade inovadora de uma corporação poderá influenciar significativamente a sua capacidade de sobreviver e de prolongar seu ciclo de vida.

### **2.2.1 O CRESCIMENTO DO PAPEL E DA IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO NAS PRÁTICAS E MODELOS DE GESTÃO**

A capacidade gerencial e o processo de tomada de decisões têm crescido a níveis, a cada dia, mais elevados, fazendo com que as organizações percebam que já não competem apenas com as empresas de seu país, mas, sim que são obrigadas a disputar mercado com empresas localizadas em qualquer parte do mundo.

Empresas que se globalizaram mais cedo e que entenderam o mercado internacional com mais rapidez, atingiram níveis de eficácia muito mais elevados que aquelas que se restringiram ao seu pequeno mundo, fechadas em práticas tradicionais.

Nos dias atuais gerenciar organizações tornou-se uma tarefa árdua e que exige profundos conhecimentos e uma amplitude muito grande de informações. Práticas de gestão consagradas não têm funcionado com a mesma eficiência de outros tempos.

Com a economia cada vez mais competitiva, as empresas foram obrigadas a buscar um diferencial maior para seus produtos, sob pena de se tornarem irrelevantes para

seus clientes. Assim, a economia de serviços vem sendo proliferada com efetividade.

Da mesma forma, a tecnologia e a criatividade assumiram vital importância na base desse processo transformador (tão exigido pelo mercado). Tornou-se necessário, nos dias de hoje, excelência em todos os aspectos gerenciais.

Intrinsecamente ligada ao conceito de mudança, a inovação constante e obstinada é a única forma de as companhias atingirem um nível de excelência por um longo período, sendo a criatividade o *input* necessário para a sua realização (PETERS, 2004).

Inovar tornou-se palavra de ordem para qualquer tipo de negócio.

Inovação, em sua maioria, pressupõe grandes mudanças, pesquisas, descobertas, pessoas altamente criativas e, acima de tudo, utilização intensiva de tecnologia. Inovação tornou-se um termo utilizado para descrever como as organizações, em geral, criam valor desenvolvendo conhecimento novo, transformando o já existente, porém, de maneiras diferentes. É, frequentemente, usado para descrever o desenvolvimento de novos produtos e serviços ou processos. No entanto, as organizações podem também se destacar com inovações em técnicas de gestão ou modelos de negócio.

Araujo (2010) recomenda analisar o termo sob outro ângulo, diferenciando invenção de inovação. Segundo o autor invenção é a criação de algo totalmente novo e que nem sempre é colocado no mercado. Já a inovação é quando algo de novo, não necessariamente recém descoberto, chega ao mercado.

As inovações, de forma geral, são classificadas pelo autor como disruptivas e incrementais. As disruptivas são aquelas que representam algo de inédito, um produto ou processo inteiramente novo. Já as inovações incrementais são as modificações inéditas feitas também em produtos ou processos, mas que não significam a ruptura com o já existente e sim acréscimos e melhorias sobre o que já está em prática.

Assim, torna-se urgente e indispensável que as empresas, mesmo as pequenas e médias, se engajem em processos de inovação, dinamizando seu setor de criação de novos produtos, processos ou simplesmente métodos de abordagem comercial e de relacionamento com clientes, diferenciando-se da concorrência, inclusive da concorrência internacional, e aumentando a competitividade em um mercado que se mostra, a cada dia, mais disputado.

O progresso econômico é produto de um ou mais entre quatro tipos de inovação existentes: a social, a institucional, a tecnológica e a de gestão (HAMEL, 2010). Foi graças à inovação social que, por exemplo, o homem deixou um sistema feudal e passou a valorizar as pessoas por sua contribuição, indo além de sua raça ou gênero. Com inovação institucional, aconteceram os avanços que criaram leis empresariais, regimes de patentes e outros sistemas. A inovação em tecnologia engloba a criação e o desenvolvimento de produtos e serviços que transformaram a vida das pessoas, como por exemplo, o telefone, o telégrafo, o automóvel. E, finalmente, a inovação na gestão (quarto tipo), a qual converteu tudo isso na possibilidade de um verdadeiro progresso econômico.

Hamel (2010, p.48) afirma ainda que “até que aprendêssemos a reunir as pessoas, fazer as coisas em escala e produtivamente, essas fantásticas inovações não mudaram significativamente nosso padrão de vida”.

Ele destaca que há um século, as questões urgentes eram duas: como aumentar o capital e a produtividade dos trabalhadores. Foi assim, segundo ele, que “inventou-se” a gestão para encontrar as respostas a elas, tais como, de qual forma conseguir que as pessoas fizessem as mesmas coisas, todas as vezes, com variações mínimas e eficiência crescente, seja para criar semicondutores com bilhões de transistores, seja para produzir automóveis com poucos defeitos (prerrogativa básica dos pressupostos Tayloristas). Essas conquistas surgiram de um grupo de indivíduos que pensavam na melhor maneira de dirigir as atividades humanas em grande escala.

Agora, ao mesmo tempo em que a eficiência operacional continua essencial, tornou-se muito difícil criar uma vantagem duradoura baseada exclusivamente nela. Sempre haverá um concorrente capaz de fazer as coisas a um custo menor.

Hamel (2010) prerroga que se está entrando em uma nova era econômica, denominada Era da Criatividade, e faltam à gestão as qualidades para enfrentá-la. Afirma ainda que, para prosperar, é necessário inovar ou reinventar-se.

Dentro desse contexto, ousadia, segundo Peters (2004), é uma palavra-chave para o futuro da gestão. Isso porque são necessárias grandes e freqüentes mudanças para se alcançar "grandes coisas". Ele discursa que é importante derrubar mitos como o de que pequenas e graduais mudanças são sempre mais fáceis de serem sustentadas.

Se a habilidade de se manter vivo na atual economia gira em torno da idéia da capacidade de se adaptar às mudanças, por meio de processos da inovação, para isso é necessário, antes de mais nada, talento. Gestão é talento e investimentos em recursos humanos e treinamento são elementos essenciais para uma companhia de sucesso (PETERS, 2004).

Os processos inovadores permitem que as empresa adquiram flexibilidade para, continuamente, se adaptarem às novas circunstâncias e também criarem novas regras para o jogo da sobrevivência.

### **2.3 SOBREVIVÊNCIA ORGANIZACIONAL E CAPACIDADE ADAPTATIVA: FLEXIBILIDADE E CONTROLE**

Os organismos vivos, sejam eles plantas, animais ou pessoas, estarão, sempre, submetidos a um fenômeno natural denominado ciclo de vida. Todos nascem, desenvolvem-se, envelhecem e morrem, sofrendo mudanças permanentes e adaptando-se, sistematicamente, durante a sua existência.

As organizações, instituições formadas essencialmente por grupos de pessoas, seguem os mesmos princípios da natureza e também possuem ciclos de vida. Elas enfrentam os embates competitivos diários, as dificuldades operacionais existentes,

os problemas usuais de transição, ingressam em novas fases de desenvolvimento e, invariavelmente, também, deixam de existir.

“No Mundo das Instituições, as empresas comerciais são membros recentes. Sua história abrange apenas quinhentos anos de atividade no mundo ocidental, uma minúscula fração do tempo de existência da civilização humana. Nesse período, como produtoras de riqueza material, tais empresas têm obtido imenso êxito, constituindo-se no principal veículo de sustento da população mundial, por meio de bens e serviços, tornando possível a melhoria da qualidade de vida da civilização” (DE GEUS: 1998, p.14).

Certamente, as empresas, à medida que a comunidade global avança, se tornarão mais necessárias do que nunca.

De Geus (1998; p.15) afirma que, no entanto, “se observarmos à luz de seu potencial, muitas empresas comerciais são fracassos contundentes, ou, na melhor das hipóteses, sucessos tolhidos”.

Segundo o autor, elas estão em uma fase primitiva de evolução, desenvolvendo e explorando apenas uma fração de seu potencial, bastando apenas, como comprovação, observar a sua alta taxa de mortalidade.

“Os seres humanos aprenderam a sobreviver por setenta e cinco anos ou mais, em média, mas são poucas as empresas que atingiram essa idade e estão prosperando. Até mesmo as grandes empresas, sólidas e muito bem estruturadas parecem manter-se ativas por não mais que uma média de quarenta anos” (DE GEUS: 1998; p.15).

Esse número, apesar de parecer muito curto, representa a expectativa de vida de empresas de porte considerável. É certo que, no caso das empresas menores essa

expectativa média de vida seja bem inferior (incluindo as mortes corporativas prematuras).

As implicações desses números certamente são desanimadoras, existindo uma distância que representa o potencial perdido por organizações que poderiam ter sido bem sucedidas.

Ademais, baseado nas informações anteriores, existe algo “antinatural” na alta taxa de mortalidade corporativa: nenhuma espécie viva experimenta uma distância tão grande entre sua expectativa de vida e sua média de realização, constituindo uma grande lacuna demográfica da forma de vida corporativa (DE GEUS, 1998).

“Por que, então, tantas empresas morrem prematuramente? Há muitas especulações sobre a razão, uma área que, sem dúvida nenhuma, necessita de muito mais pesquisas. Todavia acumulam-se provas de que empresas fracassam porque o pensamento e a linguagem predominantes na gerência estão baseados muito estreitamente no pensamento e na linguagem predominantes da economia” (DE GEUS: 1998; p.17).

Em outras palavras, empresas morrem porque seus gerentes se concentram na atividade econômica de produzir bens e serviços, se esquecendo de que a verdadeira natureza de suas organizações é aquela de uma comunidade de seres humanos, isto é, adaptação permanente ao ambiente em que estão inseridos.

Ainda de acordo com De Geus (1998), existem quatro fatores básicos que determinam a longevidade empresarial, sendo eles:

1. Empresas longevas são sensíveis ao ambiente: quer tenham construído suas fortunas com base no conhecimento, quer em recursos naturais, elas permanecem em harmonia com o mundo à sua volta. Mesmo em épocas de crise, tais empresas conseguem manter sensores ligados e sintonizados com o que esteja ocorrendo ao redor (representa a capacidade da empresa de aprender e se adaptar continuamente);

2. Empresas longevas são coesas e dotadas de um forte senso de identidade: os stakeholders<sup>14</sup> sentem que fazem parte de uma só identidade, de um só grupo e de suas realizações. Existindo, neste caso, fortes vínculos afetivos (representa os aspectos relacionados à construção de uma comunidade interna e de uma identidade para si mesma);
3. Empresas longevas são tolerantes: geralmente evitam exercer qualquer controle centralizado sobre tentativas de diversificar a empresa. Essas organizações são, particularmente, tolerantes com as atividades que se desenrolam à sua margem, como por exemplo, experimentos, pesquisas, tentativas excêntricas, entre outros, dentro dos limites da empresa coesa, ampliando seu entendimento sobre as possibilidades (representa a capacidade de formar relacionamentos construtivos com outras entidades, dentro e fora de si mesma), e;
4. Empresas longevas são conservadoras nas finanças, são extremamente sóbrias e não arriscam seu patrimônio: essas corporações compreendem a utilidade das reservas financeiras, sendo que a liquidez do capital oferece flexibilidade e independência de ação, podendo buscar opções que os concorrentes não têm acesso (representa a capacidade de efetivamente gerir seu próprio crescimento e evolução).

Assim, como ocorre nos organismos vivos, o crescimento e o envelhecimento das organizações manifestam-se primordialmente nas inter-relações entre os fatores aprendizado (flexibilidade), identidade, tolerância e controle evolutivo (“controlabilidade”). A “empresa viva<sup>15</sup>” existe, primeiramente, para procurar sua própria sobrevivência e desenvolvimento, para realizar seu potencial e crescer ao máximo possível.

Adizes (1998b; p.2) afirma que “quando as organizações são jovens são bastante flexíveis, mas nem sempre controláveis. À medida que as organizações envelhecem, essa relação se altera”.

---

<sup>14</sup> Stakeholders significa todos os públicos interessados por uma empresa, acionistas, fornecedores, parceiros, comunidade, entre outros.

<sup>15</sup> Termo utilizado por Arie de Geus em seu livro A Empresa Viva.

Normalmente as organizações jovens, além de flexíveis, apresentam grande potencial crescimento e de aprendizado. Isso não significa afirmar que as variáveis tamanho e tempo sejam diretamente responsáveis pelo crescimento ou pelo envelhecimento, já que existem empresas grandes, com uma longa tradição e não são, necessariamente, velhas e, empresas pequenas e sem tradição alguma e não são, necessariamente, jovens.

Gaj (1995) aponta para quatro grupos de atitudes empresariais frente à mudança e ao processo de aprendizagem:

1. Empresas que captam as idéias estratégicas com muita facilidade e com esquecimento rápido – refere-se àquelas entidades que percebem as necessidades de mudança, mas não conseguem criar condições para, não só, efetivá-las como também mantê-las;
2. Empresas que absorvem lentamente as novas idéias, mas com esquecimento não tão rápido – engloba as companhias que, normalmente, não vêm com entusiasmo o processo de mudança e aguardam o posicionamento de outras organizações antes de as adotarem em suas rotinas (é uma espécie de “prove você primeiro, se der certo...”);
3. Empresas que recebem as mudanças com dificuldade e esquecem com facilidade – trata-se de empresas que não conseguem identificar e tampouco discernir os acontecimentos do seu entorno e transformá-los em decisões estratégicas. Acabam tornando-se empresas suscetíveis ao envelhecimento e, conseqüente, à morte, por deixarem de ser competitivas;
4. Empresas que absorvem com maior ou menor velocidade, mas de forma aberta, plena e incorporando totalmente sem qualquer tipo de esquecimento – refere-se às corporações que tornaram-se hábeis identificadoras de transformações ambientais e de geração de vantagens competitivas baseadas nestas mudanças. Transformam-se em empresas inovadoras e com ampla capacidade competitiva. A inovação e a criatividade têm amplo espaço e autonomia.

Quando uma organização é, ao mesmo tempo, flexível e controlável ela não é considerada nem jovem nem velha demais, mas sim possuidora de vantagens



presentes na juventude e também na maturidade, na flexibilidade e na controlabilidade. Denominado por Adizes (1998a) de plenitude organizacional.

Empresas em fase de plenitude podem mudar seus direcionamentos estratégicos a qualquer momento, potencializando sua capacidade adaptativa e, ampliando, consideravelmente, seu ciclo de vida. Todavia, faz-se necessário compreender o significado e a amplitude de cada uma das etapas (ou fases) que compõem o ciclo de vida de uma organização. Um perfeito e amplo entendimento (diagnóstico) potencializará a visão acerca do comportamento diretivo necessário e também dos seus mecanismos de tomadas de decisões estratégicas.

### **2.3.1 O CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES**

Adizes (2003) afirma que viver significa resolver problemas ininterruptamente. Segundo ele, quanto mais plena for a vida, mais complexos as dificuldades a serem enfrentadas, o mesmo se aplica as organizações.

Por outro lado, uma empresa deve ter em mente a máxima de que qualquer transformação representa uma ameaça e também uma oportunidade, sendo que o fato de ela gerar problemas é bom, já que problemas estão presentes no processo de crescimento.

Quando uma empresa se adapta à mudança, ela está apenas fazendo o mínimo para sobreviver.

“Quem se adapta às mudanças apenas sobrevive. Para realmente obter sucesso, é preciso bem mais, como ter capacidade de prever as transformações e agir velozmente, além de fazer com que o maior número possível de pessoas participe do processo de transformação” (ADIZES, 1998a; p.64b).

Para ter êxito, é necessário, em boa parte das vezes, antecipar-se à mudança, ser mais rápido que a transformação. Problemas resultantes do processo são naturais,

uma vez que toda transformação gera conflitos, por afetar interesses e culturas específicos.

Ao contrário do que se pensa, no entanto, a empresa não deve tentar neutralizar esses conflitos, caso contrário neutralizará a mudança.

O ciclo de vida das organizações pode ser definido como o conjunto de fases que uma empresa atravessa durante toda a sua existência. As fases podem receber diferentes denominações, mas, em essência, englobam os períodos de nascimento, crescimento, maturidade, declínio e extinção ou morte.

Nessas etapas as empresas demonstram características e comportamentos organizacionais distintos, sendo que, a cada estágio surgem dificuldades inerentes e também desafios de superação com vistas à entrada na fase seguinte.

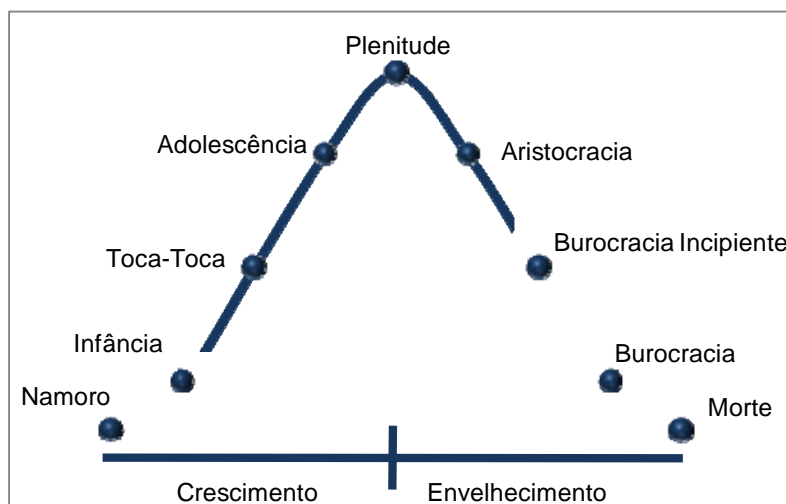
Os períodos da vida de uma empresa são compostos por características a serem atingidas. À medida que surgem novas características capazes de suprir as anteriores, estas se tornam, então, obsoletas. Nisto constitui-se o ciclo de vida, ou seja, à medida que a organização altera suas características estruturais e comportamentais pode-se afirmar que está, também, mudando de fase em seu processo de desenvolvimento.

Em cada fase de desenvolvimento, prevalece um perfil dominante no processo gerencial, sendo requeridas diferentes habilidades e capacidades gerenciais.

Conforme explicações anteriores, as organizações jovens tendem a ser mais flexíveis. Depois, à medida que envelhecem, perdem mobilidade e ganham capacidade de controle. Quando uma empresa é flexível e, ao mesmo tempo, está sob controle, ela não é nem jovem nem velha demais, mas sim encontra-se em fase plena de funcionamento. Esse estágio é denominado de plenitude, isto é, a melhor fase da companhia em toda a sua história. Adizes (1997) alerta que a função da liderança é a de administrar a organização de maneira que esta possa chegar logo ao estágio da plenitude e nele permanecer.

Adizes (1998a) classificou o ciclo de vida das organizações em cinco etapas distintas: 1) Namoro, 2) Infância, 3) Toca-Toca, 4) Adolescência, 5) Plenitude, 6) Estabilidade, 7) Aristocracia, 7) Pré-Burocracia e, 8) Burocracia e Morte (Figura 2.2).

**FIGURA 2.2 – ETAPAS DO CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES**



Fonte: Adaptado de Adizes (1998a; p.92a)

O primeiro estágio do ciclo de vida de uma empresa é denominado de “Namoro”, já que ela existe apenas enquanto idéia (a organização ainda não nasceu). Embora fisicamente a empresa ainda não exista, emoção, empolgação, entusiasmo e motivação estão presentes no processo, impulsionando fortemente a ação empreendedora.

Nesta fase, o empreendedor, normalmente, muito comprometido e envolvido com as idéias, sustentará sua motivação durante os tempos difíceis. O objetivo que o impulsiona é o de satisfazer uma necessidade do mercado. Caso pense, exclusivamente, no retorno do investimento, seu compromisso não será suficiente para dar sustentação à entidade recém-nascida quando as dificuldades surgirem.

Responder questões vitais, tais como: o que se pretende fazer, como será feito, quando será feito, quem irá fazê-lo e, porque será feito, são fundamentais. Trata-se da inclusão dos aspectos realistas no novo negócio.

“Um namoro que não esteja baseado na realidade não passa de um *affair* (caso amoroso) – ao primeiro sinal de obstáculos, o compromisso desaparece” (ADIZES: 1997; p.100).

Uma empresa nasce quando o compromisso é posto à prova e sai vitorioso, quando o risco é assumido. Inversamente, segundo Adizes (1998a), uma empresa morre quando ninguém se compromete com o seu funcionamento. Firmar um compromisso inabalável e intenso é primordial para o êxito empreendedor.

Assumido o risco, a empresa ingressará em uma segunda fase denominada “Infância”.

Neste estágio, a organização deixa de se concentrar em idéias e possibilidades para se preocupar com a produção de resultados, ou seja, com as vendas. O risco inicial tem que ser superado e o fator financeiro passará a se sobrepor aos demais.

O enfoque fundamental deixará de ser nas idéias e nas possibilidades e passará a se concentrar na produção de resultados. Nesta fase, uma empresa tem poucas políticas, sistemas, processos ou orçamentos, sendo que, em muitos casos, esse processo é penoso e repleto de conflitos

É comum, também, a pequena disponibilidade financeira e a necessidade permanente de projeções de fluxos de caixa, com um amplo e permanente acompanhamento. Numa “infância saudável” o crescimento é equilibrado e reflete a disponibilidade de caixa. O empreendedor sente que tem o controle da situação e é normal que ele trabalhe muitas horas por dia, que não delegue e tome todas as decisões.

Casos de mortalidade empresarial no estágio “Infância” ocorrem quando o empreendedor perde o controle da empresa ou quando esta sofre perdas de liquidez irreparáveis.

Adizes (1998a; p.24a) apresenta os modelos típicos de comportamento de uma empresa em estágio de “Infância”:

- Voltada para a ação e impulsionada pelas oportunidades;
- Poucos sistemas, normas ou diretrizes;
- Desempenho inconsistente;
- Vulnerabilidade, pois, um problema pode tornar-se uma crise sem aviso prévio;
- Gerencia-se por meio das crises;
- Há pouca delegação e grande centralização das decisões;
- O compromisso do fundador é, constantemente, posto à prova, e é crucial para a sobrevivência.

Ele ainda complementa propondo que, para conseguir sobreviver, uma empresa no estágio de “Infância” necessitará de duas coisas:

1. Infusão periódica de capital;
2. Compromisso do fundador.

Com o passar do tempo, a idéia inicial já estará funcionando, a empresa já terá superado o fluxo de caixa inicial negativo e as vendas estarão crescendo. A empresa estará não apenas sobrevivendo como também florescendo.

Iniciará, assim, o estágio do “Toca-Toca” ou, por vezes denominado por “Pré-Adolescência”.

Adizes (1998a) qualifica que o fundador, nesta etapa, torna-se arrogante. Quanto maior for o êxito da empresa, mais arrogante o empreendedor se tornará, se sentindo em diversas ocasiões “invencível”.

A “Pré-Adolescência” configura-se na realização dos sonhos do fundador. Descuidos começam a acontecer em relação aos investimentos, não se planeja mais os resultados, apenas os espera. Frequentemente essa atitude tem um preço alto, pois a empresa passa a seguir para muitas direções ao mesmo tempo.

Comumente aponta-se como os principais erros gerenciais desta fase:

1. Definir, apenas, oportunidades como prioridades;
2. As vendas tornam-se a orientação preponderante;
3. Rápido crescimento sem qualquer tipo de estruturação;
4. Falta de consistência e de concentração;
5. A empresa se organiza em torno, exclusivamente, das pessoas;
6. O fundador continua agindo como uma “estrela individual”;
7. Dificuldade em conciliar os processos de delegação e de centralização;
8. A empresa se torna “prisioneira” do fundador.

As organizações na fase “Toca-Toca” não conseguem desenvolver sistemas administrativos e não institucionalizam a liderança. “O que começou como um abraço carinhoso do fundador transforma-se em um estrangulamento que impede o crescimento contínuo da empresa” (ADIZES: 1998a; p.43a).

Também há pouco treinamento, avaliação de desempenho ou sistema de salários. A empresa é organizada em torno das pessoas e não em torno de tarefas, embora já compreenda que precisa de normas e políticas sobre o que fazer e o que não fazer.

“O tratamento apropriado para a empresa na Pré-Adolescência é ajudá-la a compreender o que não pode ser feito. Quanto antes a organização estabelecer suas prioridades, mais rapidamente achará seu foco e aumentará a eficiência” (ADIZES: 1997; p.102).

Superada a “Pré-Adolescência”, surge, então, o estágio da “Adolescência”, fase em que a empresa renasce, longe do seu fundador.

Trata-se de uma espécie de renascimento emocional na qual a organização tenta se tornar independente do seu criador, exigindo delegação de autoridade. A ênfase se concentra nos sistemas, políticas e processos administrativos, demandando um conjunto de aptidões completamente diferentes. A organização não precisará mais de uma pessoa como o fundador; precisará, sim, de um gestor.

Será necessário um processo de renovação dos seus objetivos. O resultado final de todas essas transformações (delegação de autoridade, mudança da liderança e nova interpretação das metas) será o conflito.

As atitudes de comportamento conflitantes mais característicos dessa fase são (ADIZES, 1998a):

1. Uma mentalidade do tipo “nós contra eles”, da jovem guarda contra a velha guarda;
2. Inconsistência nas metas organizacionais;
3. Divergências entre o fundador e o gerente profissional;
4. Inconsistência nos sistemas de remuneração e incentivos.

Esses problemas ocorrem quando há perda crítica de respeito mútuo e confiança entre as pessoas que controlam o processo de tomada de decisões, provocando rotatividade de pessoal, principalmente daqueles que têm espírito empreendedor. A organização pode, sem perceber, ingressar em um processo de envelhecimento precoce.

Torna-se necessário, em primeiro lugar, começar a formar uma equipe para poder se libertar da influência do fundador, redefinindo e transmitindo seus objetivos primordiais. A empresa deverá, também, ser reestruturada para que a equipe consiga transferir o espírito empreendedor do fundador para o todo.

Se a criação de um sistema administrativo e a institucionalização da liderança obtiver êxito, a organização estará preparada para passar para a etapa seguinte: a “Plenitude”.

Plenitude significa estado do que é inteiro, completo em sua totalidade.

A fase da “Plenitude”, também conhecida como “*Prime*” é caracterizada pelo ponto ideal da curva do ciclo de vida. É o momento em que a organização alcança o equilíbrio entre autocontrole e flexibilidade. Nesta fase, a empresa (ADIZES, 1997):

- Tem sistemas funcionais e estruturas organizacionais bem definidas e delineadas;

- Tem objetivos e espírito criativo institucionalizados;
- Satisfaz as necessidades dos clientes;
- Faz planos e acompanha sua execução;
- Apresenta um desempenho acima do esperado;
- Consegue crescer em vendas e em rentabilidade;
- Dá origem a novas empresas, aproveitando melhor as oportunidades.

Na “Plenitude” as empresas sabem o que estão fazendo, para onde estão caminhando e, principalmente, como chegarão lá. Não se trata do seu apogeu ou que tenha atingido seu grau máximo, mas que ainda tem capacidade para crescer.

A empresa passa a ter um orçamento agressivo e a discrepância entre o previsto e o real é tolerável. Os principais problemas enfrentados nesta etapa dizem respeito à escassez de pessoal treinado e também ao excesso de conflitos internos.

O grande desafio é como permanecer na fase da “Plenitude”. Os executivos podem fomentar o espírito empreendedor dando origem a empresas-satélites e, assim, a novos ciclos de vida.

“Se a organização plena já estivesse no cume da montanha, só haveria um caminho a seguir: para baixo. A Plenitude não significa que a organização chegou ao seu destino, mas que ela ainda está crescendo. É um processo, não um ponto final” (ADIZES: 1998a; p.65).

Se a organização não se descentralizar e continuar aprendendo, ela passará à próxima fase: “Estabilidade”.

Com o passar dos dias, a organização continuará forte, mas começará a apresentar sinais de perda de flexibilidade e espírito criativo. Para alguns, a fase “Estável” de uma empresa torna-se o primeiro dos estágios de envelhecimento e o início do declínio.



À medida que a sua flexibilidade diminui, a organização sazona-se (apresenta períodos de alta e baixa). Há menos conflitos internos e muita confiança nos acertos do passado, já que ela se consolidou no ambiente e adquiriu certa confiança e segurança.

Em organizações “estáveis” as pessoas passam mais tempo umas com as outras que com os clientes (foco no interior da empresa). Discussões anteriores são apaziguadas e desapareceu o senso de urgência. Certamente, o entusiasmo de outrora deixou de existir.

Cada vez mais, passa a depender daquilo que deu certo no passado.

Sinais claros surgem, tais como: o orçamento destinado à pesquisa de marketing é reduzido para aumentar a rentabilidade, o desenvolvimento de aptidões administrativas é substituído pelo treinamento dos gerentes, a preocupação com a rentabilidade a curto prazo predomina em relação a todas as outras, o pessoal da área de finanças passa a ser mais importante do que a área de marketing.

Para Adizes (1998a), são características das empresas em estágio “Estável”:

- Expectativas menores de crescimento;
- Menos expectativas de conquistar novos mercados, tecnologias e regiões inexploradas;
- Começa a se concentrar nas realizações do passado ao invés de visualizar o futuro;
- Desconfia das mudanças;
- Recompensa aqueles que fazem o que lhes é mandado;
- Mais interessada nas relações interpessoais do que em riscos.

Ressalta que, nesta fase a empresa, normalmente, ainda estará crescendo, em termos de volume de vendas, mas as causas do declínio já estão presentes. Se a criatividade continuar adormecida por muito tempo, afetará a capacidade da companhia de satisfazer as necessidades dos clientes.

Para ele, aumentar a conscientização é a tarefa mais importante numa organização que está na etapa da “Estabilidade”. A tarefa nesse momento é tentar prever o futuro, suas ameaças e oportunidades, e ir mais além ao definir metas.

A redução da flexibilidade iniciada na fase anterior possui um efeito de longo prazo: mais cedo ou mais tarde a capacidade de obter e produzir resultados terá também que diminuir. A passividade perante aos fatos é grande, sua capacidade de satisfazer os clientes e de aproveitar as oportunidades também sofre reduções significativas.

A empresa produzirá resultados, mas não será ativa em si mesma.

“Ao relegar os resultados de longo prazo, surge um novo estilo de comportamento organizacional, pois a atmosfera numa organização aristocrática é relativamente insossa. O que conta não é o que alguém fez, mas como fez” (ADIZES: 1998a; p.71).

Denomina-se este estágio de “Aristocracia”. É comum observar o seguinte comportamento organizacional:

- Gasta-se dinheiro em sistemas de controle, benefícios e instalações;
- Dá-se ênfase a como as coisas são feitas e não ao que está sendo feito e por que;
- As pessoas preocupam-se com a vitalidade da organização, mas como grupo seguem o princípio de “não fazer onda”. Negócios como sempre;
- O modo de se vestir, o relacionamento entre as pessoas e a tradição são basicamente constituídos pela formalidade;
- A organização tem dinheiro em abundância, tornando-se um alvo em potencial de manobras para aquisição e controle acionário;
- Até o modo de se vestir das pessoas é modificado;
- Há pouca inovação interna.

Nas fases mais avançadas da etapa da “Aristocracia”, os produtos da empresa estarão antiquados e ela, certamente, perderá participação no mercado. O fluxo de caixa será negativo e a rotatividade de bens profissionais, elevada.

Começará a luta pela sobrevivência individual e não corporativa. A organização na etapa da “Aristocracia” precisa realmente despertar.

“A paranóia administrativa é a principal característica que diferencia a organização no estágio da Aristocracia daquela que está na etapa da *Early Bureaucracy* (“Pré-Burocracia”). Tem início o ritual de sacrifícios: todo ano alguém é culpado pelos problemas e, a seguir, despedido” (ADIZES: 1997; p.103).

Na nova fase, denominada de “Pré-Burocracia” ou “Burocracia Incipiente” a capacidade criativa dos executivos não estará dirigida para a criação de produtos melhores, mas sim para a garantia da sobrevivência pessoal mediante a eliminação e o descrédito de outras pessoas.

Características específicas começam a transparecer, tais como:

- Destaca-se quem causou o problema e não o que deve ser realmente executado;
- Existem muitos conflitos, muitas traições e brigas internas;
- Nenhum funcionário quer ficar “a descoberto, mostrar o jogo”;
- O cliente externo deixa de ter importância, pois o foco está nas guerras internas.

À medida que o desempenho da companhia cai, as pessoas tornam-se cada vez mais paranóicas. Como todos têm medo das pessoas mais competentes, estas são despedidas ou deixam a companhia por vontade própria. Nesse ponto, o processo de calúnia e difamação instalado exige tratamento cirúrgico imediato. Pessoas com atitudes negativas ou totalmente ineficientes precisam ser substituídas.

Toda ênfase deve ser dada à sobrevivência, já que o fluxo de caixa começa e ingressar em zonas de prejuízo.

Dia após dia aumentará a carência por recursos. A companhia não gerará fluxo de caixa suficiente por si só. Ela justificará sua existência simplesmente pelo fato de existir e não porque esteja funcionando bem.

A morte da empresa só é mantida afastada por meio de sistemas artificiais de vida<sup>16</sup>.

Considera-se como o último estágio do ciclo de vida de uma empresa a fase denominada por “Burocracia e Morte”

No estágio da “Burocracia e Morte” a empresa será mantida viva pelo “monopólio” que detém em relação a determinadas atividades, tais como uma clientela cativa, um patrimônio que pode ser liquidado e transformado em dinheiro, crédito adquirido no decorrer de sua existência, marca ainda ativa na mente dos consumidores, entre outros.

Adizes (1998a) ainda aponta para algumas características desse estágio:

- Seus sistemas são numerosos, mas pouco voltados para os aspectos funcionais;
- Está dissociada do seu ambiente, concentrando-se basicamente em si mesma;
- Não há qualquer senso de controle.

Se as barreiras protecionistas forem removidas, a organização da etapa da Burocracia vai à falência e fechará suas portas.

A morte ocorrerá quando já não houver mais ninguém comprometido com a organização. Isso poderá ocorrer antes da fase burocrática no caso de não haver um compromisso político sustentando a empresa ou o setor da economia em questão.

---

<sup>16</sup> Empréstimos bancários, rolagens de dívidas, financiamentos externos, entre outros.

Durante a fase da “Burocracia” a morte é prolongada porque ela não tem um compromisso com os seus clientes, mas sim com os interesses políticos que a mantêm viva (por motivos igualmente políticos).

Tendo como base as necessidades existentes em cada uma das etapas que formam o ciclo de vida das organizações, o gestor passará a ter condições de estabelecer processos de tomadas de decisões estratégicas condizentes com o estágio atual de sua organização. A formulação de planos estratégicos deverá atender, basicamente, às necessidades atuais e futuras das organizações.

## **2.4 A GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES E SUAS PRERROGATIVAS**

A palavra estratégia origina-se do grego antigo *stratègós*<sup>17</sup> (do latim *strategia*) e designa, essencialmente, um comando bélico. Sua essência está ligada à arte militar que consiste em planejar um conjunto de operações de guerra visando um objetivo final (podendo ser de ataque ou de defesa). A definição de estratégia também representa a arte de utilizar os meios de que se dispõe para conseguir alcançar certos fins. Ela faz menção ao planejamento de ações, de comandos e de diretrizes visando um objetivo futuro e levando em consideração todas as variáveis possíveis.

Nas ciências gerenciais, as definições do conceito de estratégia podem assumir inúmeras prerrogativas, tão numerosas quanto os autores que as referem, existindo, porém, convergência em um aspecto único e que sustenta a base do seu conceito: todas as definições de estratégia assentam-se na inseparabilidade entre a organização, meio envolvente (mercado) e futuro.

Estratégia pode ser definida como é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definidas para explorar competências e obter vantagens competitivas. Quando formulam estratégias as empresas escolhem alternativas para competir, indicando o que a organização pretende ou não realizar. Trata-se de um

---

<sup>17</sup> De *stratos*, "exército", e *ago*, "liderança" ou "comando" tendo significado inicialmente "a arte do general". O idioma grego apresenta diversas variações, como *strategicós*, ou próprio do general chefe; *stratégema*, ou estratagema, ardil de guerra; *stratiá*, ou expedição militar; *stráutema*, ou exército em campanha; *stratégion*, ou tenda do general, dentre outras (Fonte: [http://aulete.uol.com.br/site.php?mdl=aulete\\_digital&op=loadVerbete&pesquisa=1&palavra=estrat%EA9gia](http://aulete.uol.com.br/site.php?mdl=aulete_digital&op=loadVerbete&pesquisa=1&palavra=estrat%EA9gia)).

processo dinâmico, visto que os mercados passam por constantes mudanças e as estruturas competitivas têm de ser coordenadas.

“O processo de administração estratégica é o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessárias para que a empresa obtenha vantagem competitiva acima da média” (HITT; IRELAND e HOSKISSON: 2008; p.6).

Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (1999) definem estratégia como sendo uma forma de pensar no futuro, um processo que associa progresso a ruptura, integrada no processo decisório, de modo formal e, principalmente, articulado aos resultados. Trata-se de uma ferramenta imprescindível para as empresas. Seu conceito deve, obrigatoriamente, abranger: planejamento, modelo, posicionamento e perspectiva. Uma boa definição estratégica permite: a) a definição do rumo, servindo de bússola para a empresa; b) a concentração dos esforços, favorecendo a coordenação e a canalização dos esforços; c) a definição da organização, permitindo que as pessoas conheçam a empresa e a diferenciem das outras (dando sentido às coisas) e; d) a criação da coerência interna, eliminando a ambigüidade.

Já Ansoff (1991) explica estratégia de forma mais técnica, utilizando-se de expressões como: o negócio em que se está, as tendências que se verificam, as decisões heurísticas (perguntas e respostas) de primeira ordem, padrões em decisões, nichos competitivos e características de portfólio. De forma resumida significa responder às seguintes questões: onde, quando, com quem, como e de qual forma a empresa administrará seus negócios.

“Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Pode-se encarar estratégia de três pontos de vantagem: 1) a formulação da estratégia; 2) a implementação da estratégia; e 3) o controle estratégico” (WRIGHT; KROLL e PARNELL: 2000; p.24).

Em sentido mais amplo, a gestão estratégica consistirá em decisões e ações que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantenha adaptações benéficas com seu ambiente.

Por outro lado, a administração estratégica de mercado é regida pela premissa de que o ciclo de planejamento é inadequado para lidar com a alta taxa de mudança que pode ocorrer no ambiente externo de uma empresa. Para dar prontas respostas às surpresas estratégicas, às ameaças e às oportunidades que surgem de modo repentino, as decisões estratégicas precisam ser apressadas e tomadas fora do ciclo de planejamento (AAKER, 2001).

O reconhecimento das demandas de um meio em constante mutação tem estimulado o desenvolvimento, ou o uso intensivo, de métodos, sistemas e opções que sejam responsivos. Isso sugere, em particular, a necessidade de sistemas informativos contínuos e em tempo real, ao invés, apenas, da análise periódica.

A administração estratégica de mercado é proativa e orientada para o futuro.

Mais do que simplesmente aceitar o ambiente como dado, com seu papel estratégico confinado à adaptação e à reação, a estratégia proativa pode promover uma mudança empresarial efetiva. Assim, as políticas governamentais, as necessidades dos clientes e o desenvolvimento tecnológico podem ser influenciados, e talvez até mesmo controlados, com estratégias ativas e criativas.

Os tomadores de decisões devem possuir um entendimento claro e compartilhado de como suas indústrias podem ser diferentes em 10 anos ou mais e, assim, garantirem a criação de estratégias específicas para competirem nesse “novo mundo” (HAMEL e PRAHALAD, 1996). Os autores desafiam os gestores a avaliarem até que ponto: 1) a administração tem uma visão acurada e distintiva, ao invés de uma visão convencional e reativa sobre o futuro; 2) os administradores seniores concentram-se em regenerar estratégias centrais, ao invés de promoverem a reengenharia dos processos centrais; 3) os concorrentes veem a empresa como uma criadora das regras do jogo, e não como uma seguidora das mesmas; 4) a força da empresa reside na inovação e no crescimento, mais do que na eficiência

operacional; 5) a companhia está, na maioria das vezes, na vanguarda e não correndo atrás para recuperar a diferença.

Por outro lado, a gestão estratégica tem o potencial de: 1) precipitar a avaliação de escolhas estratégicas, 2) forçar uma visão de longo prazo, 3) tornar visível a decisão de alocar recursos, 4) auxiliar a análise estratégica e a tomada de decisão, 5) fornecer um sistema estratégico de controle e de administração, 6) providenciar a comunicação tanto horizontal quanto vertical, assim como sistemas de coordenação e 7) ajudar um negócio a enfrentar mudanças (AAKER, 2001).

A administração estratégica é um sistema concebido para auxiliar a administração tanto na antecipação quanto na tomada de decisões, bem como na criação de visões estratégicas. Uma decisão estratégica envolve criação, mudança ou manutenção de um posicionamento empresarial.

Empresas diversificadas têm dois níveis de estratégias: as estratégias das unidades de negócios (ou competitiva) e a estratégia corporativa (da totalidade). A estratégia competitiva diz respeito à criação de vantagens competitivas em cada um dos ramos de negócios em que compete. Já a estratégia corporativa se refere a duas questões diferentes: de que negócios o grupo deve participar e como a matriz deve gerenciar a variedade de unidades de negócios (PORTER, 1998a). A delineação da estratégia corporativa é o que faz com que o grupo represente mais do que a soma de suas unidades de negócios (efeito sinérgico).

Porter (1998a) identificou quatro conceitos de estratégia corporativa que vêm sendo postos em prática: 1º) a gerência da carteira, 2º) a reestruturação, 3º) a transferência de habilidades e, 4º) o compartilhamento de atividades. Mesmo não se tratando de conceitos sempre mutuamente exclusivos, cada um deles se baseia em um mecanismo diferente pelo qual a corporação cria valor para o acionista e requer que a empresa diversificada se organize de formas diferentes.

Os dois primeiros não requerem qualquer ligação entre as unidades de negócios, os outros dois dependem dessas ligações. Embora os quatro conceitos tenham sido



empregados com êxito nas circunstâncias adequadas, hoje alguns fazem mais sentido que os demais.

Deixar de lado todos os conceitos é talvez o caminho mais rápido para o fracasso (PORTER, 1998a).

Outro ponto estratégico importante é que a lógica do empreendimento gerencial baseia-se em princípios de economia e nas vantagens de custos proporcionadas pelos ganhos de escala e de escopo em países de tecnologia avançada e em setores industriais intensivos de capital (CHANDLER, 1998).

Nesses setores, grandes fábricas podem produzir a custos muito inferiores aos de pequenas unidades, pois o custo cai à medida que o volume de produção sobe (economia de escala). Além disso, grandes indústrias podem fazer uso das mesmas matérias-primas ou dos mesmos produtos semiacabados para produzirem uma variedade de produtos finais (economia de escopo). Tais vantagens potenciais em custos, entretanto, só podem ser plenamente realizadas se o fluxo de materiais através da fábrica for mantido constante, para garantir o uso pleno da capacidade de produção.

O tamanho em si, entretanto, não é suficiente para permitir a exploração integral das vantagens de custos proporcionadas por economias de escala e de escopo. Para lucrar com seus investimentos em fabricação, os gestores devem também: criar organizações de marketing e distribuição nacionais e internacionais e recrutar equipes gerenciais altamente qualificadas (CHANDLER, 1998).

Ainda segundo o autor, quem faz isso primeiro (denominado iniciador) rapidamente domina o mercado e o mantém por décadas. Já os que não fazem raramente conseguem se manter competitivos em seus próprios países ou em mercados internacionais, acontecendo o mesmo com os setores em que operam. A vantagem da pioneira é sempre grande perante as demais.

“Nos mercados concorrenciais, a competição é baseada em preços e na redução de custos. Mas como a tecnologia é difundida, o lucro extraordinário só ocorre por um

curto espaço de tempo, uma vez que novos produtores entram no mercado, elevam a oferta e forçam o preço a um patamar mais baixo” (VIAN, 2003, p.23). Ainda segundo o autor, o bem-estar dos consumidores é garantido pela livre iniciativa e concorrência entre as empresas, já que estas acabam ficando impedidas de praticarem preços abusivos.

Compreender a disposição das forças que determinam a atratividade à ação da concorrência em determinados mercados é fundamental para a tomada de decisões estratégicas.

## **2.5 A ATRATIVIDADE COMPETITIVA DA INDÚSTRIA E AS CINCO FORÇAS DE MICHAEL PORTER**

“A essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição” (PORTER: 1999, p.27). Ela existe onde há disputa por algo que dois ou mais competidores desejam.

O cerne da competição econômica fundamenta-se em um ambiente que se denomina sistema concorrencial, no qual duas ou mais firmas disputam pela sobrevivência no mercado e pela busca do maior lucro possível. O eixo central da definição de concorrência se estabelece em uma situação em que há muitas ofertas (de bens e serviços) que competem umas com as outras.

Pela abordagem de mercado, “concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes” (KOTLER e KELLER: 2006; p.340). Entretanto, o conceito de competição de mercado abre um amplo leque de concorrentes reais e potenciais (concorrentes diretos e indiretos). Tornando a sobrevivência organizacional ainda mais árdua e difícil.

“A concorrência em uma indústria age continuamente no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido na direção da taxa competitiva básica de retorno ou o retorno que poderia ser obtido pela indústria definida pelos economistas como em “concorrência perfeita”. Esta taxa básica competitiva ou retorno de “mercado livre”, é aproximadamente

igual ao rendimento sobre títulos do governo a longo prazo ajustados para mais pelo risco de perda de capital” (PORTER: 1986; p.24).

Em mercados caracterizados pelo modelo de concorrência perfeita (pura), consumidores e empresas não possuem poder suficiente para influenciar preços, já que existe um grande número de organizações produzindo o mesmo produto ou serviço, com estrutura de custos e dimensão semelhantes. Há, ainda, uma grande quantidade de compradores aptos para consumirem, homogeneidade nos produtos ou serviços oferecidos e ausência de barreiras à entrada ou saída de *players* de mercado.

Em mercados de concorrência pura ou perfeita os níveis de competição tendem a ser mais intensos. A concorrência encontra-se no âmago do êxito ou do fracasso das empresas.

Porter (1999) lembra que a competição por *share*<sup>18</sup> não se manifesta apenas pela figura dos participantes, mas sim, encontra-se arraigada na sua economia subjacente e em algumas forças competitivas que vão além dos combatentes nela estabelecidos.

Em setores perfeitamente competitivos as manobras pelo posicionamento são desenfreadas e a entrada de novos *players* é muito fácil e rápida.

Qualquer que seja o esforço coletivo, o objetivo estratégico de toda e qualquer organização é encontrar uma posição no setor em que atua e conseguir sobreviver pelo maior tempo possível. Refere-se ao prolongamento do seu ciclo de vida.

Porter (1998b; p.11) afirma ainda que “o estado de competição em um segmento industrial depende de cinco forças básicas, sendo que o vigor coletivo dessas forças determina o lucro potencial máximo de um setor industrial”. São elas: 1) ameaça de novos entrantes, 2) Poder de barganha dos fornecedores, 3) Ameaça de produtos ou

---

<sup>18</sup> Refere-se a fatia ou participação em determinado mercado.

serviços substitutos, 4) Poder de barganha dos clientes e, 5) o setor competindo por uma posição entre os concorrentes existentes (intensidade da rivalidade).

Essas cinco forças determinam a atratividade intrínseca de um determinado setor industrial à ação e entrada de novos competidores.

“O esforço coletivo das forças pode ser dolorosamente aparente para todos os antagonistas; mas, para lidar com elas o estrategista tem que cavar abaixo da superfície e analisar as fontes de cada uma. Por exemplo, o que torna o setor vulnerável à entrada? O que determina o poder de barganha dos fornecedores? (PORTER: 1998b; p.12)

Segundo o autor, as cinco forças definem a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços os custos e o investimento necessário. O vigor de cada uma delas estará condicionado à estrutura industrial ou às características técnicas e econômicas subjacentes de um determinado setor ou indústria.

Define-se indústria<sup>19</sup> como “um grupo de competidores que produzem mercadorias ou serviços que competem diretamente entre si” (PORTER: 1989b; p. 43a).

A estrutura industrial é relativamente estável, mas pode modificar-se com o passar do tempo à medida que uma indústria se desenvolve. Uma mudança estrutural altera o vigor global e relativo das forças competitivas, podendo, portanto, influenciar de uma forma positiva ou negativa a rentabilidade da indústria. As tendências da indústria mais importantes para a estratégia são aquelas que afetam a estrutura industrial (PORTER: 1989b; p.6).

---

<sup>19</sup> Quer seja de produtos ou serviços.

### **1º) Ameaça de novos entrantes**

A entrada de novas empresas concorrentes num setor proporciona uma elevação da capacidade instalada (aumento da oferta), um desejo permanente de se ganhar *share* e à aplicação de recursos, por vezes substanciais, nesse setor. Quanto maior for a facilidade para novos *players* ingressarem em mercados, maior será o nível de atratividade e, conseqüentemente, concorrência neste setor. A ameaça de novos entrantes dependerá, substancialmente, das chamadas “barreiras à entrada” existentes e da reação dos concorrentes atuais. Se elas forem elevadas e a reação esperada das empresas existentes for vigorosa a ameaça entrada é reduzida, caso contrário, ela será elevada.

O setor mais atraente é aquele em que as barreiras à entrada são grandes e as barreiras à saída são pequenas, pois poucas empresas novas conseguem ingressar no setor e as empresas de fraco desempenho saem dele facilmente.

Nos casos em que tanto as barreiras à entrada como à saída são grandes o potencial de lucros é elevado, porém as empresas enfrentam riscos maiores uma vez que aquelas cujo desempenho é insatisfatório permanecem no setor e continuam competindo.

Nos casos em que tanto as barreiras à entrada quanto à saída são baixas as empresas entram e saem do setor facilmente e os retornos são estáveis e baixos. O pior dos casos é quando as barreiras à entrada são baixas e à saída altas, pois quando isso acontece as empresas entram durante os períodos bons, mas acham difícil sair nas épocas difíceis, resultando em excessiva e crônica capacidade de oferta e ganhos reduzidos.

A existência ou não de barreiras competitivas determinará se o setor será mais ou menos atrativos à entrada de novos *players*. Essa atratividade varia conforme são configurados esses obstáculos no que diz respeito à entrada e à saída desse mercado.

Normalmente, os novos entrantes trazem novas capacidades, desejo de ganhar participação no mercado e, recursos.

Dentre as principais barreiras que dificultam o ingresso de novos competidores destacam-se: economias de escala, diferenciações de produtos e serviços, necessidades de capital, diferenciações de *branding*<sup>20</sup>, custos da mudança, acesso aos canais de distribuição, vantagens de custos, curva de aprendizagem, acesso a insumos e à cadeia de suprimentos, políticas governamentais, possíveis retaliações (Porter, 1989b).

Sob um ponto de vista estratégico, há dois pontos adicionais a serem analisados na questão dos novos entrantes (Porter, 1999): 1) a estratégia natural sofre alterações à medida que as variáveis externas ao negócio mudam (a empresa vista como um sistema aberto – princípios da homeostase e morfogênese<sup>21</sup>) e, 2) as decisões estratégicas envolvendo um grande segmento de um setor podem exercer um forte impacto nas condições determinantes de ameaça da nova entrada.

## **2º) Poder de barganha dos fornecedores**

Os fornecedores têm condições de exercer poder de barganha (negociação, troca) sobre os participantes de um determinado setor, aumentando ou diminuindo preços ou qualidade dos produtos e serviços. O poder de cada grupo de compradores ou fornecedores importantes depende de inúmeras características da situação do mercado e da importância relativa das vendas ou compras para o setor, em comparação com o negócio como um todo.

Para Porter (1999), um grupo de fornecedores é poderoso se: 1) é dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que o setor comprador, 2) seu produto é exclusivo ou pelo menos diferenciado ou ele desenvolveu custos de mudança, 3) não está obrigado a competir com outros produtos nas vendas ao setor, 4) representam uma ameaça concreta de integração para frente, invadindo o setor dos compradores, invadindo o setor dos compradores e, 5) o setor não é um comprador importante.

---

<sup>20</sup> Gerência de marca.

<sup>21</sup> Homeostase (capacidade que um sistema tem de equilibrar-se e ajustar-se às mudanças ocorridas no ambiente externo) e morfogênese (capacidade que um sistema tem de reconstruir a sua forma para adaptar-se ao meio) - Teoria Geral de Sistemas.

Ainda segundo o autor, a diferenciação de insumos, os custos de mudança dos fornecedores, a presença de insumos substitutos, a concentração de fornecedores, a importância do volume comprado para o fornecedor e a ameaça de integração para frente em relação à ameaça de integração para trás pelas empresas na indústria constituem-se fatores determinantes no poder dos fornecedores. Essas condições não só estão sujeitas a mudanças como também, frequentemente, estão fora do controle da empresa.

As empresas podem aprimorar suas posturas estratégicas descobrindo fornecedores que disponham de menor poder de afetá-la de forma negativa.

### **3º) Ameaça de produtos ou serviços substitutos,**

Todas as empresas de um setor estão em concorrência com empresas de outros setores, os quais produzem produtos substitutos. Estes, por sua vez, limitam a rentabilidade potencial de um setor colocando um teto nos preços que as empresas podem praticar. Os substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, como também reduzem as fontes de riqueza que uma corporação poderá obter em tempos de prosperidade.

A identificação de produtos de substituição resulta da pesquisa de outros produtos que podem desempenhar a mesma função. Os produtos substitutos que merecem atenção especial são aqueles cuja relação preço/rendimento têm tendência a ser superiores à dos produtos do setor, ou são produzidos em setores altamente rentáveis.

“De forma clara, quanto mais atrativo for o *trade off* preço-desempenho oferecido pelo produto substituto, mais firmemente colocada estará a tampa sobre o potencial de lucros do setor” (PORTER: 1998b; p.20). A propensão do consumidor a substituir o produto atual por outro (novo) também deve ser considerada pela indústria.

A análise das tendências do setor pode ser importante na decisão acerca de tentar suplantar estrategicamente um substituto ou de planejar a estratégia considerando o substituto como uma ocorrência inevitável.

#### **4º) Poder de barganha dos clientes**

Os clientes influenciam a concorrência na indústria na medida em que podem provocar a diminuição dos preços, exigindo maior qualidade e nível de serviço e colocando os concorrentes uns contra os outros, à custa da rentabilidade da indústria (setor). O poder dos grupos de compradores depende, efetivamente, de certas características quanto à sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com seus negócios totais.

São determinantes do poder dos compradores (PORTER, 1989b): a) a alavancagem de negociação (concentração de compradores *versus* concentração de empresas, volume do comprador, custos de mudanças do comprador em relação aos custos de mudança da empresa, informações do comprador, possibilidade de integração para trás e produtos substitutos) e, b) sensibilidade aos preços (preço e compra total, diferenças dos produtos, identidade de marca, impactos sobre qualidade e desempenho, lucros do comprador e incentivos dos tomadores de decisões).

Um grupo de clientes é poderoso se: é concentrado ou compra grande percentual do montante total vendido pelo produtor, os produtos comprados da indústria representam uma fração importante dos custos e compras do cliente, os produtos adquiridos são padronizados ou não são diferenciáveis, enfrenta poucos custos de mudança, os compradores representam uma ameaça concreta de integração para trás, os produtos da indústria não são importantes para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores e, o comprador tem total informação sobre a demanda, preços reais de mercado e sobre os custos dos fornecedores (aumento do poder de negociação).

A maioria dessas fontes de poder pode ser atribuída aos consumidores como um grupo, bem como aos compradores industriais e comerciais.

A escolha que uma empresa realiza quanto a fornecedores e grupos de compradores deve ser vista como uma decisão estratégica crucial, pois ela pode melhorar a sua posição competitiva encontrando fornecedores e compradores que possuam o mínimo de poder para influenciá-la. À medida que os fatores que criam poder para os fornecedores e compradores se alteram com o tempo ou em função



de decisões estratégicas da empresa, naturalmente o poder destes grupos cresce ou diminui.

#### **5º) O setor competindo por uma posição entre os concorrentes existentes (intensidade da rivalidade)**

A rivalidade em um setor existe porque um ou mais concorrentes se sentem pressionados, ou vêem oportunidades, para melhorar a sua posição competitiva. Em muitos setores ações efetuadas por uma empresa têm efeitos significativos nas outras e, portanto, originam retaliação ou esforços para anular essas manobras estratégicas.

Muitas formas de concorrência, principalmente as de preços, são notadamente instáveis e acabam deixando o setor em pior situação, sob o ponto de vista de rentabilidade. Cortes de preços são rapidamente igualados pelos rivais, reduzindo as receitas de todos os *players* do setor (a menos que a elasticidade-preço da indústria seja alta). Por outro lado, disputas em marketing e publicidade podem expandir a demanda ou aumentar a diferenciação entre os produtos existentes, beneficiando a todas as empresas.

“A rivalidade em algumas indústrias caracteriza-se por expressões como “belicosa”, “amarga” ou “impiedosa”, enquanto em outras indústrias pode ser dita como “polida” ou “cavalheiresca”. A rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais” (PORTER: 1986; p.35).

A rivalidade é intensa quando existem os seguintes fatores (PORTER, 1986): 1) numerosos concorrentes ou bem equilibrados (quando o número de empresas é elevado cada uma delas acredita que pode realizar determinadas jogadas sem serem notadas), 2) crescimento lento do setor (a concorrência transforma-se numa batalha pela conquista de *share*), 3) elevados custos fixos ou de armazenamento (implicando em redução das margens de lucros), 4) ausência de diferenciação ou custos de mudança (o consumidor visualiza as ofertas de forma homogeneizada e prioriza os preços mais baixos), 5) capacidade aumentada em grandes incrementos (os acréscimos de capacidade podem romper o equilíbrio de oferta e procura), 6)

concorrentes divergentes (em função das diferenças existentes, chocam-se, permanentemente, ao longo do tempo), 7) grandes interesses estratégicos (a rivalidade se torna ainda mais intensa e instável quando as empresas têm muitos interesses em jogo com o propósito de obter êxito na indústria) e, 8) barreiras de saída elevadas (quando as barreiras são elevadas o excesso de capacidade não desaparece da indústria).

À medida que o setor adquire maturação sua taxa de crescimento muda, resultando em lucros menores e, frequentemente, em mudanças na estrutura da competição.

Uma vez analisadas as forças que afetam a competição e que determinam a atratividade de um setor, a gestão corporativa terá condições de identificar a intensidade das fraquezas da empresa e, a partir daí, elaborar um plano de ação que incluirá: 1) o seu posicionamento competitivo, de tal modo que forneça a melhor defesa contra as forças externas, 2) a influência no equilíbrio de forças, melhorando a posição da companhia e, 3) a antecipação às mudanças ocorridas nos fatores básicos das forças e as respostas a elas, tendo como objetivo a criação de uma vantagem competitiva superior à de seus oponentes, dentro do menor tempo possível (PORTER: 1998b).

Ressalta-se, também, que a competência para integrar as variáveis que formam a cadeia de entrega de valor para os clientes também é fundamental, já que a excelência da sua operacionalização gerará vantagens competitivas duradouras frente à ação da concorrência.

## **2.6 A CRIAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS POR MEIO DA CADEIA DE VALORES**

Na disputa por participação de mercado, a competição não se manifesta apenas por meio dos concorrentes. Conforme abordagem anterior, a competição em um setor industrial concentra suas raízes em sua economia subjacente e parte do pressuposto de que existem forças e vantagens competitivas que vão além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos neste setor em particular.

Ressalta-se também que as grandes organizações, normalmente visualizam seus negócios como um grupo de departamentos ou áreas funcionais, caracterizados pelo paradigma da divisão do trabalho e que influenciou a maneira pela qual as empresas eram tradicionalmente organizadas. Este fenômeno acaba criando barreiras interdepartamentais e ignorando o fluxo de trabalho da corporação, não levando em consideração que, muitas vezes, estas atividades se cruzam para gerar um produto ou serviço.

Este agrupamento é denominado processo, isto é, uma série de ações ou operações visando a um resultado futuro, no caso, a transformação de recursos em produtos.

“A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação” (PORTER: 1989b; p.31).

Segundo o autor a sistematização do estudo das origens dos custos e das diferenciações nas empresas torna-se a base para a elaboração das vantagens competitivas.

Ele propõe que as atividades<sup>22</sup> são os pilares da construção de vantagens competitivas, sendo consumidoras de recursos, por um lado, e criadoras de valor, por outro. Considera que, para identificar e agir sobre a origem dos custos e sobre as fontes de diferenciação, deve ser realizado uma análise da cadeia de valor na qual cada empresa está inserida. Trata-se, essencialmente, do estudo sistematizado das atividades que se constituem na conversão de recursos em produtos (bens e serviços).

---

<sup>22</sup> Qualquer ação ou função determinada. Qualidade, estado ou condição daquilo ou de quem é ou está ativo, do que ou de quem faz ou está fazendo ou realizando algo.

A cadeia de valor de qualquer empresa e de qualquer setor pode ser entendida como sendo um conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e indo até o produto final entregue nas mãos do consumidor (PORTER, 1989b).

A cadeia de valor desagrega uma empresa nas suas atividades relevantes estratégicas com o intuito de se perceber e compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação (PORTER, 1989b). Em síntese, uma empresa absorve vantagens competitivas executando as atividades de uma forma mais econômica e melhor do que a concorrência.

Porter (1989a) propôs o conceito de cadeia de valor como uma ferramenta para identificar as maneiras pelas quais se pode criar mais valor para o cliente. Toda empresa representa um conjunto de atividades que são desempenhadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto.

Assim, segundo o autor, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. O valor é medido pela receita total. Uma empresa é rentável, então, se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto. Criar valor para os compradores que exceda o custo disto é a meta de qualquer estratégia competitiva.

A análise e a identificação da cadeia valor têm como finalidade identificar oportunidades para melhorar o desempenho de uma empresa de forma durável.

Porter (1989b) ressalta que as cadeias de valores de empresas em uma indústria diferem entre si, refletindo suas histórias, estratégias e êxitos de implementação. Uma importante diferença apontada é que a cadeia de valor de uma determinada empresa poderá divergir em escopo competitivo da cadeia de seus concorrentes, o que representará uma fonte potencial de vantagem competitiva.

Destaca-se também que uma cadeia de valor se encaixará em uma corrente ainda maior de atividades, denominadas por Porter (1989b) como sistema de valores (representado pela Figura 2.3) que criam e entregam os insumos adquiridos usados

na cadeia de outra empresa. Além disso, muitos produtos percorrem a cadeia de valor de outras companhias (valor do canal) até chegar ao consumidor final.

Assim, percebe-se, claramente, que os canais executam atividades que afetam o consumidor final e, conseqüentemente, que influenciam as atividades da empresa. O produto de uma empresa é parte da cadeia de valores dos seus compradores.

**FIGURA 2.3 – O SISTEMA DE VALORES**



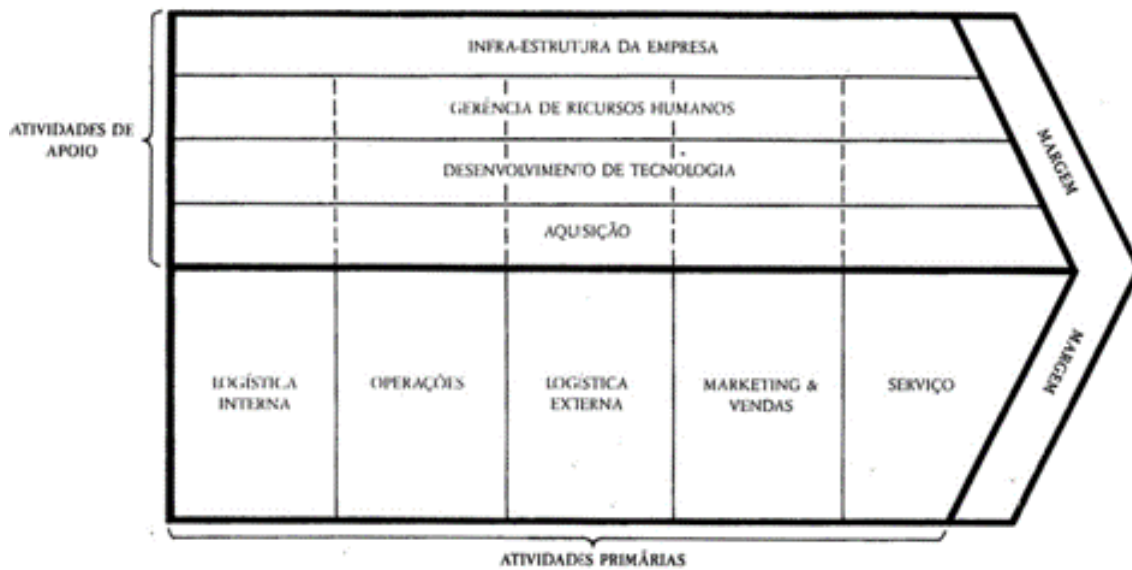
Fonte: Porter (1989; p.32)

A base para a diferenciação é o papel de uma empresa e de seu produto na cadeia de valores do comprador, a qual determina as necessidades deste. A obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa, mas também do modo como ela se enquadra no sistema de valores geral.

Tendo como base o conceito que afirma que toda “empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto” (PORTER: 1989b; p.33), as atividades podem ser representadas fazendo-se uso de uma cadeia de valores (Figura 2.4).

A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades são um reflexo da sua história, de sua estratégia, do método de criação e de implementação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades.

**FIGURA 2.4 – A CADEIA DE VALORES GENÉRICA**



Fonte: Porter (1989b; p.35)

Uma cadeia de valores em nível do setor ou da indústria é demasiadamente ampla, já que pode encobrir importantes fontes de vantagem competitiva (PORTER, 1989b). Ela é composta por dois componentes básicos: margem e atividades de valor.

Margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor, podendo ser medida de várias formas. As cadeias de valor do canal e do fornecedor também incluem uma margem cujo isolamento é importante para a compressão das fontes da posição de custo de uma empresa, pois as margens do canal e do fornecedor fazem parte do custo total arcado pelo comprador.

As atividades de valor identificam nove ações estrategicamente relevantes que criam valor e custo em um determinado negócio, podendo ser divididas em dois tipos gerais: atividades primárias (logística interna e externa, operações, serviço, marketing e vendas) e atividades de apoio (infra-estrutura da empresa, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição). De forma mais específica tem-se que as atividades principais desempenham as seguintes funções:

- a) **Logística interna:** atividades relacionadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto, como manuseio de material,

armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores;

- b) **Operações:** atividades associadas à transformação dos insumos no produto final, como trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamento, testes, impressão e operações de produção;
- c) **Logística Externa:** atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operação de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação;
- d) **Marketing e vendas:** atividades associadas a oferecer um meio pelo qual compradores possam comprar o produto e a induzi-los a fazer isto, como propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços;
- e) **Serviços:** atividades associadas ao fornecimento de serviços para intensificar ou manter o valor do produto, como instalações, consertos e manutenções, treinamento, fornecimento de peças e ajustes do produto

Em se tratando das atividades de apoio, as principais atividades são:

- a) **Aquisição:** esta se refere à função de compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa, e não aos próprios insumos adquiridos. Como explica Porter, (1989b), embora estes insumos adquiridos (matérias-primas, suprimentos, máquinas, equipamento de laboratório e escritório e outros itens de consumo) estejam comumente associados a atividades primárias, eles estão presentes em cada atividade de valor, inclusive atividades de apoio;
- b) **Desenvolvimento de tecnologia:** o desenvolvimento de tecnologia consiste em várias atividades que podem ser agrupadas, em termos gerais, em esforços para aperfeiçoar o produto e o processo. Ela também pode assumir diversas formas, desde a pesquisa básica e o projeto do produto até pesquisa de mídia, projeto de equipamento de processo e procedimentos de atendimento;
- c) **Gerência de recursos humanos:** a gerência de recursos humanos consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento,

no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoal. Também apóia as atividades primárias e de apoio;

- d) **Infraestrutura:** a infra-estrutura da empresa consiste em uma série de atividades, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência de qualidade. Esta atividade, ao contrário das outras atividades de apoio, geralmente dá apoio à cadeia inteira, e não a atividades individuais.

As atividades primárias são aquelas envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda. Já as atividades de apoio sustentam as primárias e a si mesmas, fornecendo insumos, tecnologia, recursos humanos e várias funções no âmbito da empresa.

Apesar das atividades de valor serem pontos fundamentalmente importantes para a identificação da cadeia de valor de uma empresa para uma determinada indústria, elas não são independentes, mas sim, interdependentes. Como afirma Porter, (1989), as atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores. Estes elos são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de outra. Os elos são numerosos, e alguns são comuns a várias empresas. Os mais óbvios são aqueles entre atividades de apoio e atividades primárias. As linhas tracejadas (representadas na Figura 2.4) refletem o fato de que as atividades secundárias estão associadas às primárias e apóiam toda a cadeia (ilustram as inter-relações existentes entre as primárias e secundárias).

Assim, uma cadeia de valores deverá exibir o valor total, consistindo em margem e atividades de valor. As atividades de valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, por meio das quais uma organização cria um produto valioso (de valor) para seus clientes. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução do processo de criação de valor. Cada atividade de valor entrega insumos adquiridos, recursos humanos e alguma forma de tecnologia para executar a sua função, bem como a utilização de informações. As atividades de valor podem, ainda, criar ativos ou passivos financeiros.



É fundamental que seja feito uma análise sistemática das atividades executadas por uma empresa e das suas interações, pois se tornam a fonte para a criação das vantagens competitivas. As empresas sólidas desenvolvem capacidades superiores no gerenciamento desses processos centrais.

Kotler e Keller (2006; p.38) prerrogam que “para uma empresa ter sucesso é necessário buscar igualmente vantagens competitivas fora de suas operações, nas cadeias de valores dos seus fornecedores, distribuidores e clientes, criando uma rede de entrega de valor superior, também denominada de cadeia de suprimentos”.

### **CAPÍTULO III – O COMPLEXO SUCROALCOOLEIRO BRASILEIRO E DA NOVA ALTA PAULISTA**

Tendo sido apresentado o panorama empresarial moderno e as prerrogativas competitivas da indústria, a segunda etapa deste trabalho se propõe a analisar e a contextualizar a atual configuração do cenário sucroalcooleiro brasileiro e, em especial, o da Nova Alta Paulista.

Em um primeiro momento, o trabalho destaca a formação do complexo sucroalcooleiro no Brasil, enfatizando sua importância econômica e o papel do estado durante a sua formação e consolidação, principalmente nos estados da região nordeste.

A seguir, ele retrata e demonstra a migração da produção sucroalcooleira para o estado de São Paulo (tornando-se o atual estado detentor da hegemonia nacional), a retomada da importância econômica do setor, tornando-se uma das principais prioridades do governo brasileiro, e o ingresso dos grandes grupos controladores.

Por fim, o capítulo retrata a atual configuração e estruturação do complexo sucroalcooleiro na Nova Alta Paulista. Ressalta-se, porém, que por ser um dos primeiros estudos dessa natureza na região, ainda existem lacunas de informações que impedem uma análise mais ampla e detalhada.

#### **3.1 HISTÓRIA E PAPEL DO ESTADO NO DESENVOLVIMENTO DO COMPLEXO SUCROALCOOLEIRO NO BRASIL**

Sendo uma das mais antigas culturas da humanidade, a cana-de-açúcar está presente na economia brasileira desde o início de sua colonização. Agora, passados, praticamente, cinco séculos, pode-se constatar a sua grande importância para o crescimento econômico brasileiro, da qual se aproveita e se geram receitas sobre absolutamente tudo.

A cana-de-açúcar, de origem totalmente renovável, tem gerado divisas para o país por meio da produção do açúcar, do álcool anidro (aditivo para a gasolina) e do álcool hidratado, além disso, a cana apresenta-se como uma fonte alternativa de energia por possibilitar a geração de eletricidade por meio da queima do bagaço.

Originária da Índia foi trazida para o ocidente pelos colonizadores portugueses que desenvolveram as primeiras tecnologias de extração do caldo e também da produção de açúcar por meio de engenhos.

Na primeira metade do século XVI ocorre a introdução da cultura em solo brasileiro, ainda como colônia portuguesa, por meio do plantio na chamada “Costa do Pau Brasil<sup>23</sup>”, na Capitania de São Vicente (litoral paulista), sendo posteriormente levada para outras regiões brasileiras.

Ocupando-se, normalmente, de vales férteis a cultura canavieira instalou-se em grande espaço no estado do Rio de Janeiro e também na região nordeste do país, em especial no Recôncavo Baiano e também na Zona da Mata Nordestina. Ressalta-se que a região nordeste foi a principal produtora de cana do país, desde o período colonial até meados do século XX, quando o centro-sul (em especial o estado de São Paulo) assumiu a hegemonia da produção.

O interesse econômico português estabelecia-se na produção do açúcar (especiaria) para fins comerciais, já que na época existia uma demanda mundial pelo produto, em franca expansão, e também com vistas à manutenção da ocupação territorial com algum tipo de atividade rentável, afastando, assim, potenciais nações invasoras.

Andrade (1988 apud WWF-BRASIL, 2010, p.2) afirma que a lavoura canavieira no Brasil foi desenvolvida em cinco fases, sendo a primeira de 1530 a 1580, constituída pelo período da conquista do território e da expulsão ou extermínio da população indígena das áreas mais férteis, próximas ao litoral. A segunda corresponde à do desenvolvimento colonial da cultura canavieira, com a exploração do trabalho escravo negro e do processo de produção de açúcar, baseada nos engenhos.

---

<sup>23</sup> A denominação “Costa do Pau-Brasil” foi dada ao trecho do litoral brasileiro compreendido entre o Cabo de São Roque e Cabo Frio (RJ), demonstrando a importância que a exploração dessa madeira desempenhou durante os trinta anos que se seguiram à viagem de Pedro Álvares Cabral.

A terceira fase da produção açucareira no Brasil é caracterizada pelo processo de transformação da hegemonia produtiva engenhos para as usinas de açúcar, marcando o esforço do governo e de uma parcela dos produtores em aumentar a competitividade do açúcar brasileiro no exterior (até então em um longo processo de decadência).

A quarta fase do setor canavieiro se inicia a partir da década de 1930, com a consolidação das usinas, como unidade chave da produção de açúcar brasileiro e com a cristalização do poder político dos usineiros, que, com a decadência dos engenhos, se tornaram a força política hegemônica do setor.

A quinta fase da economia canavieira brasileira é marcada pelo lançamento do Proálcool (Programa Nacional do Álcool), criado em resposta à crise mundial de petróleo, cujo objetivo principal era o de estimular a produção do álcool pelos empresários do setor, por meio de empréstimos a juros favorecidos e pela garantia de altos preços de vendas, em 1975.

Pela primeira vez a produção do álcool supera a açucareira. Neste período, que vai de 1975 a 1990 destacam-se os fortes incentivos fornecidos pelo Estado diretamente ao setor, por meio de uma poderosa linha de crédito para a compra de terras, montagem de destilarias (anexas e autônomas) e para a modernização da produção em geral.

Até a década de 70, o etanol no Brasil era apenas um simples subproduto da indústria canavieira, contudo esta situação mudou por completo a partir da crise do petróleo. Em busca de uma fonte alternativa de combustível o governo brasileiro retomou as pesquisas e os investimentos para o desenvolvimento do álcool como combustível.

O quadro de estímulo durou até a implementação do parque industrial e até que a produtividade tivesse alcançado níveis satisfatórios. Graças a esse programa, o Brasil conquistou uma tecnologia única no mundo para utilização em larga escala de um combustível renovável que independe, até certo ponto, do mercado internacional do petróleo.

Andrade (1988 apud WWF-BRASIL, 2010, p.4), afirma ainda que é possível ampliar esta análise e criar mais duas fases. A primeira delas é a que vai de 1990 até o início do século XXI, marcada pela saída parcial do Estado da regulamentação do setor e pela abertura comercial da produção. A segunda, denominada Complexo Agroindustrial Canavieiro, ocorrida a partir de 2002, e caracterizada pela retomada dos preços internacionais do açúcar, pelas discussões sobre queda dos subsídios para o açúcar no hemisfério norte, pela entrada em vigor do Protocolo de Kyoto (ocorrido em 2005) e pelo crescimento da demanda interna do álcool com o lançamento, no Brasil, dos carros híbridos.

As principais vantagens do álcool combustível, quando comparado ao uso de derivados de petróleo, são: 1) *desenvolvimento tecnológico e estratégia de abastecimento* - como mencionado anteriormente, o Brasil desenvolveu um know-how para produção de etanol único no mundo, criando uma fonte de combustível, praticamente, independente do mercado mundial de petróleo; 2) *desempenho econômico e nível de emprego* - a produção de álcool apresentou um elevado crescimento que possibilitou a economia de dezenas de bilhões de dólares com a substituição da importação de petróleo. Além disto, segundo dados institucionais, o nível de emprego também é afetado, já que a indústria canavieira gera 152 vezes mais empregos que a indústria do petróleo, por US\$ milhão de investimento; 3) *ordem ambiental* - a ação do cultivo da cana-de-açúcar chega a absorver o equivalente a um quinto da emissão total de carbono resultante da queima de todos combustíveis fósseis do Brasil. Esse “sequestro” de carbono significa uma redução anual de aproximadamente 39 milhões de toneladas de dióxido de carbono. Sendo assim, tem-se um significativo decréscimo dos níveis de poluição nos grandes centros.

A maior diferença do álcool em relação ao petróleo está no caráter ambiental, já que este tem a sua origem renovável enquanto o outro não (combustível fóssil). O álcool é extraído da biomassa da cana-de-açúcar, com reconhecido potencial para sequestrar carbono da atmosfera, o que lhe confere grande importância no combate global ao efeito estufa.

Em síntese, percebe-se que a dinâmica do complexo canavieiro é marcada por crises recorrentes e a conseqüente intervenção do Estado para amenizá-las, organizar os agentes e minimizar os conflitos regionais.

“Pode-se perceber que, embora a intervenção estatal seja marcante a partir de 1930, as principais mudanças nos mecanismos de intervenção ocorriam nos momentos de crise, ou seja, as políticas de intervenção no setor foram criadas e implementadas e ou alteradas, quase sempre, em momentos de crise econômica” (VIAN: 2003; p.61).

Merecem destaque no comportamento do Estado frente à cultura e ao complexo canavieiro (VIAN, 2003): 1) curiosamente, as intervenções do Estado sempre foram parecidas com as demandas dos usineiros, oferecendo compensações financeiras para os agentes econômicos prejudicados (minimizando as críticas e, conseqüentemente, a oposição; 2) no período 1968/1971 o Estado conseguiu canalizar os recursos gerados pelas exportações crescentes e acumulados no Fundo Especial de Exportação (FEE), com vistas à modernização do setor e; 3) o Estado passa a utilizar o álcool combustível como regulador da oferta de açúcar em momentos de superprodução, com o objetivo de recuperar os preços.

### **3.2 O COMPLEXO AGROINDUSTRIAL CANAVIEIRO PAULISTA: A FORMAÇÃO, CENÁRIOS E FATOS HISTÓRICOS**

“A partir de 1877, surgiram os Engenhos Centrais<sup>24</sup> em São Paulo. O primeiro foi o de Porto Feliz, e alguns anos mais tarde foram fundados os de Piracicaba, Lorena e Raffard” (VIAN: 2003; p.68). Apesar de serem denominadas “Engenhos Centrais”, essas unidades não estavam separadas, em termos de propriedade, entre a agricultura e a indústria e, assim, os proprietários eram fazendeiros de café, cana e algodão.

---

<sup>24</sup> Engenho central é uma planta industrial que recebe cana-de-açúcar de diversos plantadores independentes e produz açúcar e, às vezes, aguardente. O engenho central formava-se pela associação de várias pessoas físicas em forma de cooperativa, mas com caráter semi-oficial, pois era obrigada a processar a cana de terceiros. O modelo de engenho central passou a ser utilizado no final do século XIX quando houve necessidade de desativar os antigos engenhos das fazendas e produzir açúcar em uma planta industrial moderna com economia de escala e controle de qualidade rigoroso.

Ao contrário do que aconteceu na região nordeste, em São Paulo os “Engenhos Centrais” tiveram certo êxito, pois os empresários agroindustriais possuíam interesses na área agrícola e, portanto, controlavam a produção de cana para a agroindústria – não existiam conflitos de interesses entre os agricultores e industriais.

Por outro lado, apesar de todos os incentivos governamentais para a criação dos “Engenhos Centrais” no estado de São Paulo não foi possível realizar a divisão entre a propriedade agrícola e a industrial e a consequente especialização das atividades.

Outro fator que limitava, e muito, o crescimento da economia açucareira no estado de São Paulo era o surgimento e expansão do “negócio” café.

“A produção açucareira em São Paulo ficou praticamente estagnada a partir da segunda metade do século XIX. Sofrera a avassaladora concorrência do café, produto cuja rentabilidade era imbatível, especialmente levando em conta a crise pela qual estava passando o açúcar. São Paulo passou a importar açúcar a partir de então, reforçando a tendência para o surgimento de um mercado interno” (RAMOS, 1991 apud VIAN, 2003, p.68).

A expansão da produção de cana-de-açúcar paulista só foi retomada na segunda década do século XX, ocasionada, principalmente, pela Crise de 1929, pela diminuição das exportações e pelas seguidas superproduções da cultura do café (acúmulo dos estoques).

Os cafeicultores paulistas, então, optaram pela cana como forma de diminuir os seus prejuízos e de reduzir os impactos da crise. A proximidade dos grandes centros consumidores favoreceu o processo e também ampliou a insatisfação e os conflitos com os produtores nordestinos, que visualizavam a perda do controle do mercado nacional (conflito de interesses regionais) e, conseqüentemente a redução da rentabilidade de suas empresas ou propriedades.

Nesta época, foram construídas novas unidades processadoras de açúcar (por fazendeiros de café paulistas), através dos lucros obtidos nos anos anteriores com as exportações de café. “O complexo se desenvolveu por linhas diversas para uma estrutura única, marcada pela usina integrada verticalmente para trás e produtora de açúcar mascavo, pois o refino ficava a cargo de empresas independentes e dos compradores internacionais” (VIAN, 2003; p.69).

O Estado mediou o conflito entre paulistas e nordestinos e interferiu na atividade, fato que acabou sendo corriqueiro e permanente até a década de 1990. Todavia, crises e quedas de preços foram constantes e sucessivas. Exemplos dessa política intervencionista são as criações do Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA) e a implantação do Programa nacional do Alcool (Proálcool).

Ao final da II Guerra Mundial, a dificuldade de exportação e de navegação de cabotagem provocou nova necessidade de crescimento da produção de açúcar em São Paulo para atender ao mercado interno (ANDRADE, 1988 apud WWF-BRASIL, 2010, p.12). Após o conflito mundial, as elevadas taxas de crescimento da economia brasileira e, principalmente, da paulista fizeram com que a distância que separava o setor canavieiro paulista do nordestino se ampliasse ainda mais.

Vian (2003) lembra que a expansão da fabricação de cachaça e o crescente uso da cultura para alimentação animal também incentivaram o cultivo da cana-de-açúcar.

Historicamente, o maior crescimento da cana no centro-sul do país, mais especificamente em São Paulo, que é o principal produtor brasileiro, se deveu a quatro fatores principais: 1) o mercado interno da região centro-sul do país, que é o maior; 2) as terras mais férteis em São Paulo que permitiram produtividade média da terra quase duas vezes superior às obtidas no nordeste; 3) a presença em São Paulo de um setor produtor de bens de produção especificamente para o setor canavieiro e; 4) o fato das terras disponíveis para expansão da cana no Nordeste serem limitadas e exigirem irrigação, ou seja, custo maior de produção (ANDRADE, 1988 apud WWF-BRASIL, 2010, p.12).



Além disso, com a desregulamentação e a abertura comercial, a partir da década de 1990, a região centro-sul passou a ser a principal região convergente de investimentos do Complexo Agrícola Canavieiro. Os grupos tradicionais produtores de açúcar e álcool do Nordeste passaram a canalizar seus investimentos para o Sudeste, quer através da instalação de novas unidades, ou quer através da remontagem no sudeste de unidades produtivas antes instaladas no nordeste.

### **3.3 IMPORTÂNCIA ECONÔMICA DO COMPLEXO SUCROALCOOLEIRO BRASILEIRO E O INGRESSO DOS GRANDES GRUPOS CONTROLADORES**

De acordo com Pasin e Neves (2001), no início do século XXI, o setor sucroalcooleiro já movimentava cerca de 12,7 bilhões de reais por ano, com faturamentos diretos e indiretos, correspondendo, na época, a cerca de 2,3% do PIB brasileiro.

A nova realidade econômica e, principalmente, exportadora do complexo sucroalcooleiro brasileiro originou-se após o fim do Proálcool e início da abertura comercial (término da desregulamentação estatal), quando muitas empresas do setor simplesmente desapareceram. Apesar das dificuldades financeiras e, em alguns casos, das falências, várias corporações superaram as dificuldades e se fortaleceram por meio de reestruturações administrativas, fusões ou aquisições, alcançando, atualmente, níveis excelentes de produtividade, competitividade e de resultados econômicos e financeiros, tornando o Brasil o país mais competitivo na produção de açúcar e álcool, em termos globais.

Nos últimos anos, em razão do crescente interesse pelo etanol, o setor de açúcar e álcool despontou como um dos mais exuberantes da economia brasileira. A produção vem superando sucessivos recordes e evoluindo em média 7% ao ano desde 2002, ampliando, assim, os volumes exportados. Estima-se que o setor sucroalcooleiro é o responsável por cerca de 15% das divisas geradas pelo agronegócio brasileiro, apenas atrás da soja e da carne.

Herzog (2010a) afirma que o setor, com suas 438 usinas e 150 grupos está passando, finalmente por uma consolidação, algo fundamental para um negócio que tem pretensões de conquistar o mercado internacional.

Atualmente, o Brasil é líder global no setor sucroalcooleiro, sendo o maior produtor mundial de cana-de-açúcar, de açúcar e de álcool. A produção do setor vem se elevando ao longo do tempo, da mesma forma que sua importância tanto no Brasil como no mundo.

As projeções indicam que o país se manterá na liderança do comércio mundial, sendo o produtor mais competitivo, tanto pela sua produtividade quanto pelo total exportado. Além da liderança, as projeções apontam para uma posição chave do país na determinação dos preços futuros dos produtos.

É evidente a importância de analisar a evolução do desempenho dos produtos do setor sucroalcooleiro brasileiro no mercado mundial e na pauta exportadora brasileira, por meio de alguns indicadores de comércio exterior. Eles permitem avaliar a posição do Brasil como um país exportador, no cenário internacional, frente a outros países de destaque neste setor, bem como avaliar sua participação nas exportações totais brasileiras.

Para que esse cenário comercial e econômico continue favorável para o país, e o setor continue galgando postos elevados de importância internacional, é fundamental a excelência da gestão das usinas de açúcar e álcool. Ressalta-se que seus custos são os menores quando comparados com o restante dos países.

Segundo o Centro de Tecnologia Canavieira (2010, apud HERZOG, 2010b, p.21) a produtividade dos canaviais brasileiros cresceu, graças à utilização de tecnologias, cerca de 30% e, colhe-se, em média, 70 toneladas por hectare. No estado de São Paulo a média, segundo o Centro de Tecnologia é de 80 toneladas e existe possibilidade de aumento de produtividade em, até, 40% nos próximos quinze anos.

Esse panorama, aliado às evoluções na pesquisa agropecuária e industrial, fez com que a competitividade brasileira em açúcar e álcool se elevasse mundialmente.

O país é atualmente o maior processador mundial de cana-de-açúcar (Tabela 3.1), sendo que, aproximadamente, 87% do volume total processado é realizado nos estados da região centro-sul (contra cerca de 13% da região norte-nordeste).

**TABELA 3.1 CANA-DE-AÇÚCAR PROCESSADA PELAS USINAS BRASILEIRAS  
(EM TON.)**

| <b>ESTADOS/SAFRA</b>  | <b>2004/2005</b>                   | <b>2005/2006</b>                   | <b>2006/2007</b>                   | <b>2007/2008</b>                   | <b>2008/2009</b>                   |
|---|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Região Norte-Nordeste</b>                                  | <b>57.392.755</b>                  | <b>49.727.458</b>                  | <b>53.250.700</b>                  | <b>64.609.676</b>                  | <b>64.099.738</b>                  |
| Participação na Produção Nacional (%)                         | 15%                                | 13%                                | 13%                                | 13%                                | 11%                                |
| <b>Região Centro-Sul</b>                                      | <b>328.697.362</b>                 | <b>337.714.418</b>                 | <b>372.285.061</b>                 | <b>431.113.603</b>                 | <b>504.962.891</b>                 |
| Participação na Produção Nacional (%)                         | 85%                                | 87%                                | 87%                                | 87%                                | 89%                                |
| <b>Brasil</b>   | <b>386.090.117</b>                 | <b>387.441.876</b>                 | <b>425.535.761</b>                 | <b>495.723.279</b>                 | <b>569.062.629</b>                 |
| <b>PRODUÇÃO DA REGIÃO CENTRO-SUL (% DA PRODUÇÃO NACIONAL)</b> |                                    |                                    |                                    |                                    |                                    |
| Minas Gerais  | 21.649.744<br>(6%)                 | 24.543.456<br>(6%)                 | 29.034.195<br>(7%)                 | 35.723.246<br>(7%)                 | 42.480.968<br>(7%)                 |
| Espírito Santo  | 3.900.307                          | 3.804.231                          | 2.894.421                          | 3.938.757                          | 4.373.248                          |
| Rio de Janeiro  | 5.638.063                          | 4.799.351                          | 3.445.154                          | 3.831.652                          | 4.018.840                          |
| <b>São Paulo</b>  | <b>230.280.444</b><br><b>(60%)</b> | <b>243.767.347</b><br><b>(63%)</b> | <b>263.870.142</b><br><b>(62%)</b> | <b>296.242.813</b><br><b>(60%)</b> | <b>346.292.969</b><br><b>(61%)</b> |
| Paraná  | 28.997.547<br>(8%)                 | 24.808.908<br>(6%)                 | 31.994.581<br>(8%)                 | 40.369.063<br>(8%)                 | 44.829.652<br>(8%)                 |
| Santa Catarina  | 0                                  | 0                                  | 0                                  | 0                                  | 0                                  |
| Rio Grande do Sul   | 77.997                             | 57.976                             | 91.919                             | 128.980                            | 107.184                            |
| Mato Grosso   | 14.447.155                         | 12.335.471                         | 13.179.510                         | 14.928.015                         | 15.283.134                         |
| Mato Grosso do Sul  | 9.700.048                          | 9.037.918                          | 11.635.096                         | 14.869.066                         | 18.090.388                         |
| Goiás   | 14.006.057                         | 14.559.760                         | 16.140.043                         | 21.082.011                         | 29.486.508                         |

Fonte: ÚNICA (2010 – adaptado pelo autor)

O estado de São Paulo destaca-se em todo o país, por ser o responsável por cerca de 60% volume total de cana processada no Brasil, sendo que Minas Gerais e Paraná vêm aumentando seu processamento gradativamente e hoje, juntos, representam cerca de 15% do volume total processado no Brasil (São Paulo, Minas Gerais e Paraná processam aproximadamente 75% da cana-de-açúcar brasileira).

Os estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Goiás, apesar de processarem volumes menores, têm evoluído a cada ano e hoje já representam por volta de 11% do volume processado no país.

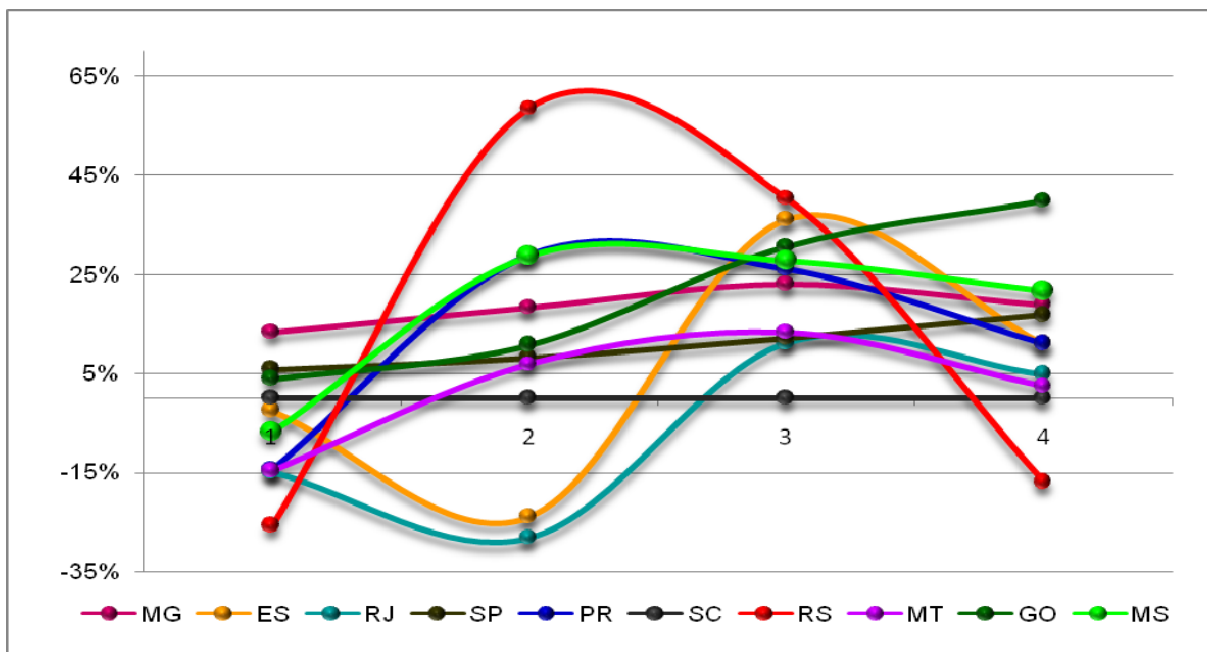
De forma geral, praticamente todos os estados da região centro-sul têm aumentado o volume processado nos últimos anos, com média geral anual de crescimento de 11%. Percebe-se que os estados de Goiás, Mato Grosso do Sul e Minas Gerais têm apresentado os maiores índices evolutivos, com 21% e 18% respectivamente. Todavia, Minas Gerais e Mato Grosso do Sul obtiveram médias de crescimento mais homogêneas nos anos anteriores quando comparado à produção goiana (Tabela 3.2).

**TABELA 3.2 EVOLUÇÃO DO VOLUME PROCESSADO DE CANA-DE-AÇÚCAR PELOS ESTADOS DA REGIÃO CENTRO-SUL (EM TON.)**

| <b>ESTADOS</b>            | <b>2004/2005</b> | <b>2005/2006</b> | <b>2006/2007</b> | <b>2007/2008</b> | <b>2008/2009</b> | <b>MÉDIA</b> |
|---------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------|
| <b>Minas Gerais</b>       | 21.649.744       | 24.543.456       | 29.034.195       | 35.723.246       | 42.480.968       | <b>18%</b>   |
|                           | -                | 13%              | 18%              | 23%              | 19%              |              |
| <b>Espírito Santo</b>     | 3.900.307        | 3.804.231        | 2.894.421        | 3.938.757        | 4.373.248        | <b>5%</b>    |
|                           | -                | -2%              | -24%             | 36%              | 11%              |              |
| <b>Rio de Janeiro</b>     | 5.638.063        | 4.799.351        | 3.445.154        | 3.831.652        | 4.018.840        | <b>-7%</b>   |
|                           | -                | -15%             | -28%             | 11%              | 5%               |              |
| <b>São Paulo</b>          | 230.280.444      | 243.767.347      | 263.870.142      | 296.242.813      | 346.292.969      | <b>11%</b>   |
|                           | -                | 6%               | 8%               | 12%              | 17%              |              |
| <b>Paraná</b>             | 28.997.547       | 24.808.908       | 31.994.581       | 40.369.063       | 44.829.652       | <b>13%</b>   |
|                           | -                | -14%             | 29%              | 26%              | 11%              |              |
| <b>Santa Catarina</b>     | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | <b>-</b>     |
|                           | -                | -                | -                | -                | -                |              |
| <b>Rio Grande do Sul</b>  | 77.997           | 57.976           | 91.919           | 128.980          | 107.184          | <b>14%</b>   |
|                           | -                | -26%             | 59%              | 40%              | -17%             |              |
| <b>Mato Grosso</b>        | 14.447.155       | 12.335.471       | 13.179.510       | 14.928.015       | 15.283.134       | <b>2%</b>    |
|                           | -                | -15%             | 7%               | 13%              | 2%               |              |
| <b>Mato Grosso do Sul</b> | 9.700.048        | 9.037.918        | 11.635.096       | 14.869.066       | 18.090.388       | <b>18%</b>   |
|                           | -                | -7%              | 29%              | 28%              | 22%              |              |

|              |            |            |            |            |            |            |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Goiás</b> | 14.006.057 | 14.559.760 | 16.140.043 | 21.082.011 | 29.486.508 | <b>21%</b> |
|              | -          | 4%         | 11%        | 31%        | 40%        |            |

**FIGURA 3.1 - EVOLUÇÃO DO VOLUME DE CANA-DE-AÇÚCAR PROCESSADA PELOS ESTADOS DA REGIÃO CENTRO-SUL NO PERÍODO 2004/2009**



Em se tratando da produção de açúcar, o centro-sul brasileiro tem mantido sua hegemonia nas últimas cinco safras, industrializando, em média, 85% da produção nacional (contra 15% dos estados da região norte-nordeste). O estado de São Paulo é líder na produção de açúcar (Tabela 3.3), sendo o responsável por aproximadamente 63% do total produzido no país.

Além de São Paulo, destacam-se, também, como principais produtores os estados de Minas Gerais e Paraná, responsáveis, respectivamente por 7% e 8% do total industrializado. Em média, a produção vem crescendo nas últimas cinco safras em torno de 5% nos estados da região centro-sul (São Paulo, Minas Gerais e Paraná produzem juntos cerca de 80% da produção de açúcar do país – Tabela 3.4 e Figura 3.2).

Neste contexto, cabe a ressalva que a crise financeira internacional (ocorrida no final do ano de 2008) interrompeu os índices de crescimento em alguns estados da região.

**TABELA 3.3 PRODUÇÃO DE AÇÚCAR NO BRASIL (EM TONELADAS)**

| ESTADOS/SAFRA   | 2004/2005                   | 2005/2006                   | 2006/2007                   | 2007/2008                   | 2008/2009                   |
|---|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| <b>Região Norte-Nordeste</b>                                  | <b>4.536.089</b>            | <b>3.820.913</b>            | <b>4.098.300</b>            | <b>4.825.564</b>            | <b>4.299.387</b>            |
| Participação na Produção Nacional (%)                         | 17%                         | 15%                         | 14%                         | 16%                         | 14%                         |
| <b>Região Centro-Sul</b>                                      | <b>22.085.132</b>           | <b>22.084.810</b>           | <b>25.784.133</b>           | <b>26.200.606</b>           | <b>26.749.819</b>           |
| Participação na Produção Nacional (%)                         | 83%                         | 85%                         | 86%                         | 84%                         | 86%                         |
| <b>Brasil</b>   | <b>26.621.221</b>           | <b>25.905.723</b>           | <b>29.882.433</b>           | <b>31.026.170</b>           | <b>31.049.206</b>           |
| <b>PRODUÇÃO DA REGIÃO CENTRO-SUL (% DA PRODUÇÃO NACIONAL)</b> |                             |                             |                             |                             |                             |
| Minas Gerais  | 1.664.693<br>(6%)           | 1.741.649<br>(7%)           | 1.909.516<br>(6%)           | 2.117.696<br>(7%)           | 2.207.621<br>(7%)           |
| Espírito Santo  | 56.006                      | 48.260                      | 48.949                      | 86.823                      | 85.324                      |
| Rio de Janeiro  | 347.084                     | 286.203                     | 262.104                     | 243.472                     | 241.005                     |
| <b>São Paulo</b>  | <b>16.494.931<br/>(62%)</b> | <b>16.833.595<br/>(65%)</b> | <b>19.503.032<br/>(65%)</b> | <b>19.139.062<br/>(62%)</b> | <b>19.662.436<br/>(63%)</b> |
| Paraná  | 1.814.018<br>(7%)           | 1.503.421<br>(6%)           | 2.178.077<br>(7%)           | 2.510.547<br>(8%)           | 2.459.512<br>(8%)           |
| Santa Catarina  | 0                           | 0                           | 0                           | 0                           | 0                           |
| Rio Grande do Sul   | 0                           | 0                           | 0                           | 0                           | 0                           |
| Mato Grosso   | 566.728                     | 520.989                     | 540.200                     | 536.234                     | 478.424                     |
| Mato Grosso do Sul  | 411.912                     | 400.857                     | 576.130                     | 616.170                     | 657.078                     |
| Goiás   | 729.760                     | 749.836                     | 766.125                     | 950.602                     | 958.419                     |

Fonte: ÚNICA (2010 – adaptado pelo autor))

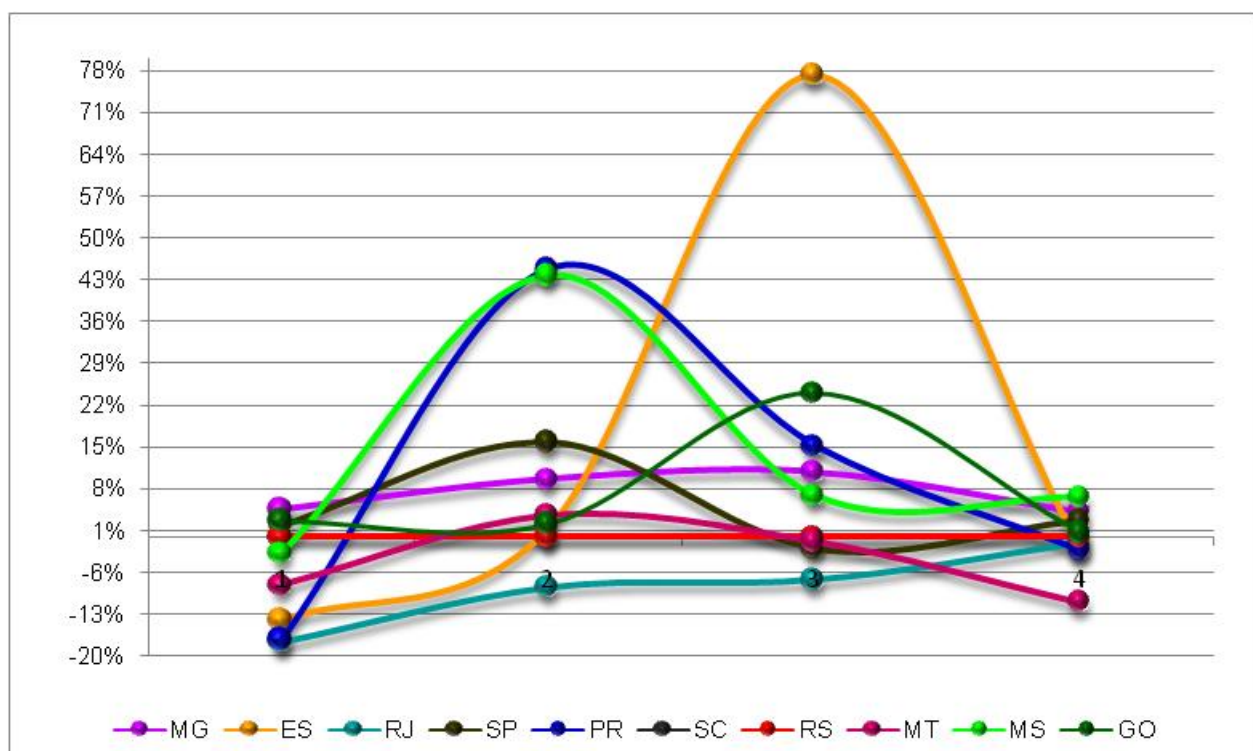
**TABELA 3.4 EVOLUÇÃO DO VOLUME DE PRODUÇÃO DE AÇÚCAR NOS ESTADOS DA REGIÃO CENTRO SUL (EM TON.)**

| ESTADOS               | 2004/2005 | 2005/2006 | 2006/2007 | 2007/2008 | 2008/2009 | MÉDIA      |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| <b>Minas Gerais</b>   | 1.664.693 | 1.741.649 | 1.909.516 | 2.117.696 | 2.207.621 | <b>7%</b>  |
|                       | -         | 5%        | 10%       | 11%       | 4%        |            |
| <b>Espírito Santo</b> | 56.006    | 48.260    | 48.949    | 86.823    | 85.324    | <b>16%</b> |
|                       | -         | -14%      | 1%        | 77%       | -2%       |            |
| <b>Rio de Janeiro</b> | 347.084   | 286.203   | 262.104   | 243.472   | 241.005   | <b>-9%</b> |
|                       | -         | -18%      | -8%       | -7%       | -1%       |            |

|                           |            |            |            |            |            |            |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>São Paulo</b>          | 16.494.931 | 16.833.595 | 19.503.032 | 19.139.062 | 19.662.436 | <b>5%</b>  |
|                           | -          | 2%         | 16%        | -2%        | 3%         |            |
| <b>Paraná</b>             | 1.814.018  | 1.503.421  | 2.178.077  | 2.510.547  | 2.459.512  | <b>10%</b> |
|                           | -          | -17%       | 45%        | 15%        | -2%        |            |
| <b>Santa Catarina</b>     | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | <b>0%</b>  |
|                           | -          | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         |            |
| <b>Rio Grande do Sul</b>  | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | <b>0%</b>  |
|                           | -          | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         |            |
| <b>Mato Grosso</b>        | 566.728    | 520.989    | 540.200    | 536.234    | 478.424    | <b>-4%</b> |
|                           | -          | -8%        | 4%         | -1%        | -11%       |            |
| <b>Mato Grosso do Sul</b> | 411.912    | 400.857    | 576.130    | 616.170    | 657.078    | <b>14%</b> |
|                           | -          | -3%        | 44%        | 7%         | 7%         |            |
| <b>Goiás</b>              | 729.760    | 749.836    | 766.125    | 950.602    | 958.419    | <b>7%</b>  |
|                           | -          | 3%         | 2%         | 24%        | 1%         |            |

Fonte: ÚNICA (2010 – adaptado pelo autor)

**FIGURA 3.2 - EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE AÇÚCAR NOS ESTADOS DA REGIÃO CENTRO-SUL NO PERÍODO 2004/2009**



A produção de etanol, assim como no volume de cana processada e de açúcar produzido, tem predomínio da produção a região centro-sul brasileira, com cerca de

90% do álcool produzido no país (contra cerca de 10% da produção localizada na região norte-nordeste).

O estado de São Paulo é o responsável por aproximadamente 60% da produção brasileira, juntamente com os estados de Minas Gerais e Paraná (8% e 7% respectivamente), totalizando 75% do total produzido de etanol.

Apesar de São Paulo ser, com larga vantagem, o maior produtor e o maior exportador brasileiro (Tabela 3.7), Minas Gerais é o estado que tem apresentado a maior média de crescimento da produção nas últimas cinco safras, 28%, seguido de perto pelo estado de Goiás, 26%, e Mato Grosso do Sul, 20%. Ressalva-se que os estados da região centro-sul vêm crescendo, em termos de produção, aproximadamente 13% em média nos últimos cinco anos.

**TABELA 3.5 PRODUÇÃO BRASILEIRA DE ETANOL (EM MIL LITROS)**

| <b>ESTADOS/SAFRA</b>  | <b>2004/2005</b>                 | <b>2005/2006</b>                 | <b>2006/2007</b>                  | <b>2007/2008</b>                  | <b>2008/2009</b>                  |
|---|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Região Norte-Nordeste</b>                                  | <b>1.825.313</b>                 | <b>1.594.452</b>                 | <b>1.712.864</b>                  | <b>2.193.358</b>                  | <b>2.410.999</b>                  |
| Participação na Produção Nacional (%)                         | 12%                              | 10%                              | 10%                               | 10%                               | 9%                                |
| <b>Região Centro-Sul</b>                                      | <b>13.591.355</b>                | <b>14.352.542</b>                | <b>16.006.345</b>                 | <b>20.333.466</b>                 | <b>25.101.963</b>                 |
| Participação na Produção Nacional (%)                         | 88%                              | 90%                              | 90%                               | 90%                               | 91%                               |
| <b>Brasil</b>   | <b>15.416.668</b>                | <b>15.946.994</b>                | <b>17.719.209</b>                 | <b>22.526.824</b>                 | <b>27.512.962</b>                 |
| <b>PRODUÇÃO DA REGIÃO CENTRO-SUL (% DA PRODUÇÃO NACIONAL)</b> |                                  |                                  |                                   |                                   |                                   |
| Minas Gerais  | 803.575<br>(5%)                  | 958.902<br>(6%)                  | 1.291.445<br>(7%)                 | 1.774.988<br>(8%)                 | 2.167.616<br>(8%)                 |
| Espírito Santo  | 237.774                          | 234.960                          | 173.192                           | 252.461                           | 274.592                           |
| Rio de Janeiro  | 162.874                          | 135.536                          | 87.455                            | 120.274                           | 127.795                           |
| <b>São Paulo</b>  | <b>9.107.457</b><br><b>(59%)</b> | <b>9.985.276</b><br><b>(63%)</b> | <b>10.910.013</b><br><b>(62%)</b> | <b>13.334.797</b><br><b>(59%)</b> | <b>16.722.478</b><br><b>(61%)</b> |
| Paraná  | 1.209.668<br>(8%)                | 1.039.832<br>(7%)                | 1.318.904<br>(7%)                 | 1.859.346<br>(8%)                 | 2.048.752<br>(7%)                 |
| Santa Catarina  | 0                                | 0                                | 0                                 | 0                                 | 0                                 |
| Rio Grande do Sul   | 4.823                            | 3.338                            | 5.686                             | 6.818                             | 6.318                             |
| Mato Grosso   | 814.667                          | 770.572                          | 757.251                           | 894.381                           | 952.171                           |



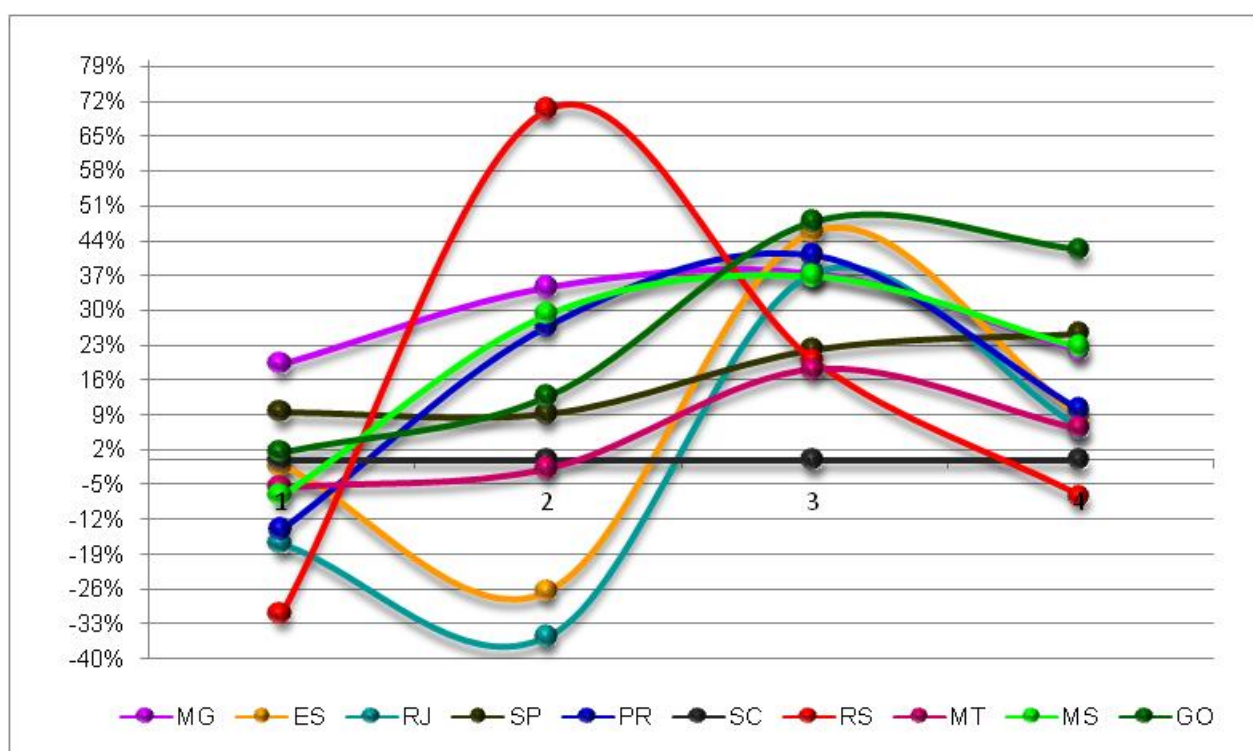
|                    |         |         |         |           |           |
|--------------------|---------|---------|---------|-----------|-----------|
| Mato Grosso do Sul | 533.580 | 495.591 | 640.843 | 876.773   | 1.076.161 |
| Goiás              | 716.937 | 728.535 | 821.556 | 1.213.628 | 1.726.080 |

Fonte: ÚNICA (2010 – adaptado pelo autor)

**TABELA 3.6 EVOLUÇÃO DO VOLUME DE PRODUÇÃO DE ETANOL NOS ESTADOS DA REGIÃO CENTRO SUL (EM TON.)**

| ESTADOS                   | 2004/2005 | 2005/2006 | 2006/2007  | 2007/2008  | 2008/2009  | MÉDIA      |
|---------------------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Minas Gerais</b>       | 803.575   | 958.902   | 1.291.445  | 1.774.988  | 2.167.616  | <b>28%</b> |
|                           | -         | 19%       | 35%        | 37%        | 22%        |            |
| <b>Espírito Santo</b>     | 237.774   | 234.960   | 173.192    | 252.461    | 274.592    | <b>7%</b>  |
|                           | -         | -1%       | -26%       | 46%        | 9%         |            |
| <b>Rio de Janeiro</b>     | 162.874   | 135.536   | 87.455     | 120.274    | 127.795    | <b>-2%</b> |
|                           | -         | -17%      | -35%       | 38%        | 6%         |            |
| <b>São Paulo</b>          | 9.107.457 | 9.985.276 | 10.910.013 | 13.334.797 | 16.722.478 | <b>17%</b> |
|                           | -         | 10%       | 9%         | 22%        | 25%        |            |
| <b>Paraná</b>             | 1.209.668 | 1.039.832 | 1.318.904  | 1.859.346  | 2.048.752  | <b>16%</b> |
|                           | -         | -14%      | 27%        | 41%        | 10%        |            |
| <b>Santa Catarina</b>     | 0         | 0         | 0          | 0          | 0          | <b>0%</b>  |
|                           | -         | 0%        | 0%         | 0%         | 0%         |            |
| <b>Rio Grande do Sul</b>  | 4.823     | 3.338     | 5.686      | 6.818      | 6.318      | <b>13%</b> |
|                           | -         | -31%      | 70%        | 20%        | -7%        |            |
| <b>Mato Grosso</b>        | 814.667   | 770.572   | 757.251    | 894.381    | 952.171    | <b>4%</b>  |
|                           | -         | -5%       | -2%        | 18%        | 6%         |            |
| <b>Mato Grosso do Sul</b> | 533.580   | 495.591   | 640.843    | 876.773    | 1.076.161  | <b>20%</b> |
|                           | -         | -7%       | 29%        | 37%        | 23%        |            |
| <b>Goiás</b>              | 716.937   | 728.535   | 821.556    | 1.213.628  | 1.726.080  | <b>26%</b> |
|                           | -         | 2%        | 13%        | 48%        | 42%        |            |

**FIGURA 3.3 - EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE ETANOL NOS ESTADOS DA REGIÃO CENTRO-SUL NO PERÍODO 2004/2009**



Para 2020 a União da Indústria de Cana-de-Açúcar (ÚNICA) projeta um volume de 65 bilhões de litros do produto, ou seja, um aumento de 140% em comparação ao volume atual (HERZOG: 2010a, p.20). Ainda segundo a ÚNICA, o modelo mais fácil para alcançar esse número é simplesmente ampliando as áreas destinadas aos canaviais (seja em áreas utilizadas pela pecuária ou em áreas degradadas).

**TABELA 3.7 EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DO COMPLEXO SUCROALCOOLEIRO**

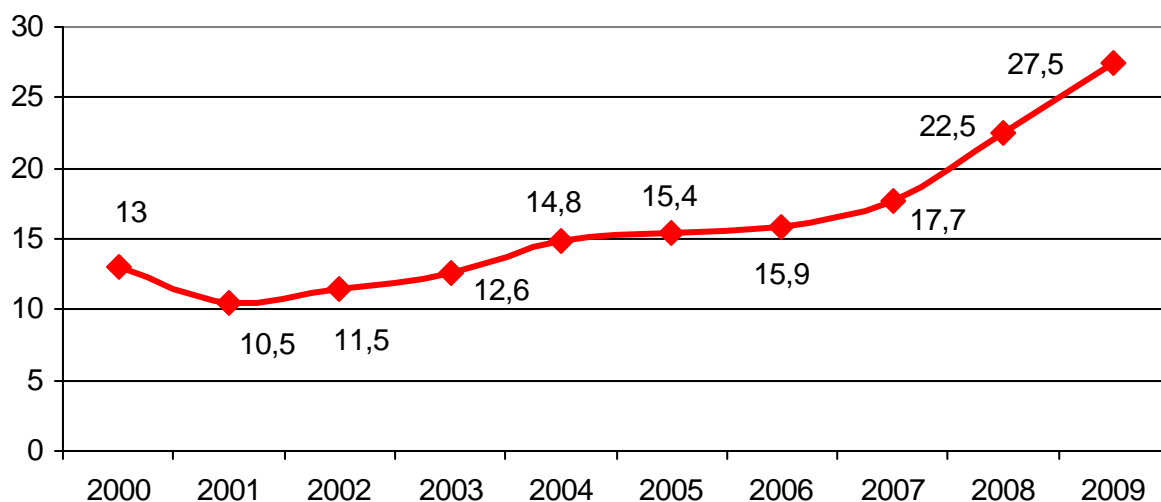
| PERÍODO | EXPORTAÇÕES (US\$ MILHÕES) | VARIAÇÃO 2001-2007 (%) | PARTICIPAÇÃO (%) | VARIAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO (%) |
|---------|----------------------------|------------------------|------------------|------------------------------|
| 2001    | 2.370                      | 177,6                  | 9,9              | -2,4                         |
| 2003    | 2.298                      |                        | 7,5              | 3,2                          |
| 2005    | 4.684                      |                        | 10,7             | 0,5                          |
| 2007    | 6.578                      |                        | 11,3             | 1,3                          |

Fonte: Agrosat Brasil a partir dos dados da SECEX/MDIC – In: MAPAS, 2008

No caso específico da produção de etanol, declaradamente umas prioridades econômicas do governo, dados atuais apontam também para uma evolução

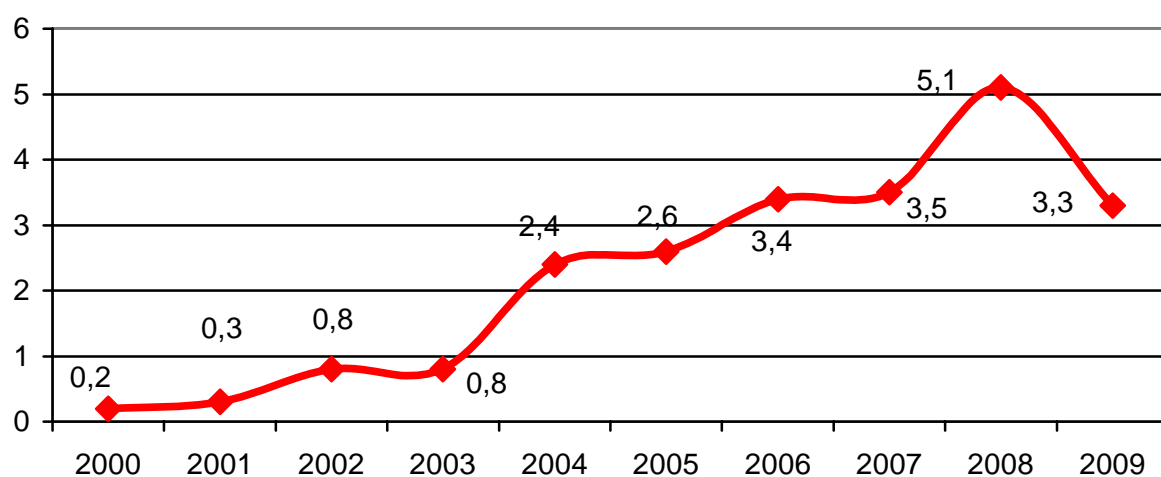
substantial da produção e das exportações brasileiras nos últimos anos, bem como a importância da participação da cana-de-açúcar na matriz energética brasileira, conforme demonstram as Figuras 3.4, 3.5 e 3.6:

**FIGURA 3.4 EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO NACIONAL DE ETANOL (EM BILHÕES DE LITROS)**



Fonte: ÚNICA, EPA, Ministério das Minas e Energia, In: HERZOG, 2010a

**FIGURA 3.5 EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES (EM BILHÕES DE LITROS)**

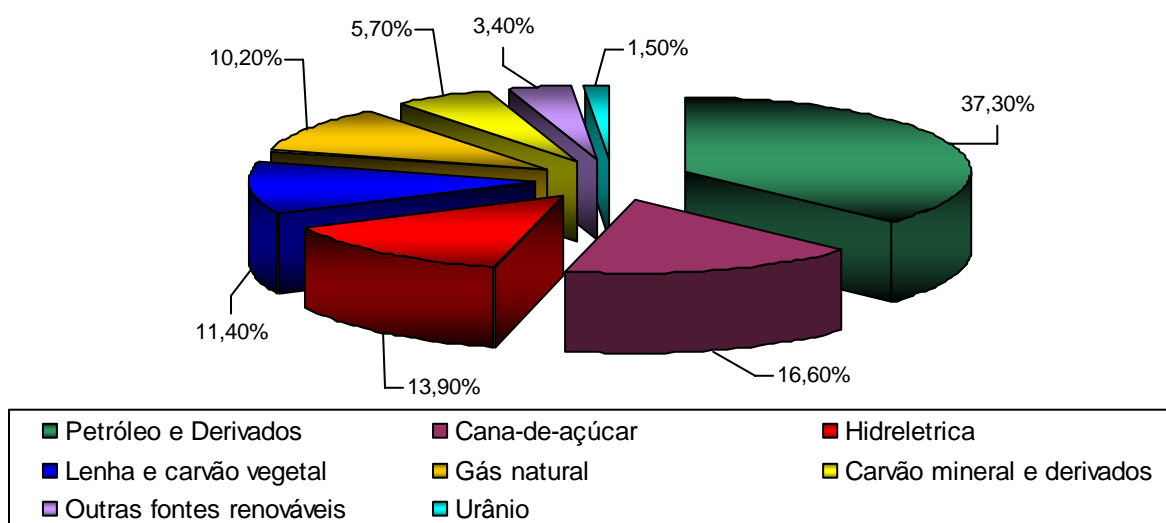


Fonte: ÚNICA, EPA, Ministério das Minas e Energia, In: HERZOG, 2010a

Todavia, as exportações de etanol brasileiro deverão cair na temporada 2010/11 para o menor nível desde 2003/04, conforme previsão da UNICA (2010, apud

FOLHA ON LINE, 2010). As exportações da região centro-sul, que responde por cerca de 90% da produção de cana do Brasil, estão estimadas pela entidade em 1,8 bilhão de litros na nova safra, contra 2,75 bilhões em 2009/2010. Em 2008/2009, as exportações do país somaram mais de 4,5 bilhões de litros, enquanto que em 2003/2004 atingiram apenas cerca de 1 bilhão de litros. Segundo a entidade, a menor projeção dos últimos sete anos para as exportações de etanol foi feita em função de uma paridade desfavorável para vendas externas, em meio a um câmbio que dificulta os negócios. A ÚNICA também prevê um mercado interno forte, e estimou aumento na produção de etanol hidratado (usado nos veículos flex) para 20,1 bilhões de litros em 2010/11, ante 17,46 bilhões registrados na safra anterior. Com a redução das exportações e o aumento na produção, haverá um incremento de 4,5 bilhões de litros de etanol na oferta para o mercado interno, suficiente para atender à demanda doméstica, que cresce fortemente com o aumento da frota flex. A entidade prevê que o setor terá condições de ofertar 2,13 bilhões de litros ao mês de etanol em 2010/2011, contra 1,83 bilhão de litros em 09/10.

**FIGURA 3.6 PARTICIPAÇÃO DA CANA-DE-AÇÚCAR NA MATRIZ ENERGÉTICA DO PAÍS**



Fonte: ÚNICA, EPA, Ministério das Minas e Energia, In: HERZOG, 2010a

Inovações tecnológicas parecem ser o melhor modelo para se conquistar os avanços de produtividade que ajudarão o setor a ganhar a musculatura desejada. A

vantagem de custos de produção, incorporada às mudanças no ambiente político-legal internacional (fortemente protecionista) têm levado a movimentos de compra de empresas brasileiras por multinacionais e rearranjos internos.

Operações de consolidação não são novidade nos negócios de açúcar e álcool. Segundo (FAUST, 2010), estima-se que houve nos últimos três anos mais de 50 operações envolvendo cerca de 100 usinas em todo o país. A participação do capital estrangeiro no total da cana moída dobrou para 25%.

Somente nos últimos três anos, essa participação de estrangeiros no setor de açúcar e álcool triplicou. Na safra 2007/2008, apenas 7% das usinas contavam com alguma presença de capital externo (seja como controlador, seja como minoritário).

Olivon (2010) afirma que “a tendência é de aumento da participação estrangeira entre os maiores grupos do setor, à medida que a concorrência se torne mais acirrada. Gigantes como a americana ADM, a britânica British Petroleum e a Noble Group, de Hong Kong, devem investir na ampliação de suas operações locais”. Essa competição vai melhorar a competitividade do setor, porque os estrangeiros contam com estruturas mais profissionais e ferramentas de gestão mais modernas que a maioria das empresas brasileiras. Apesar de todo o movimento, o setor ainda continua fragmentado, estando sob controle de aproximadamente 150 empresas, apontando para, apenas, o início desse processo de consolidação.

“Entender o estágio atual do rearranjo remete a meados de 2006, pouco depois do primeiro boom do etanol de cana. Naquele momento, os prognósticos de abertura de mercados no exterior eram os mais otimistas possíveis. Na cabeça de muitos, o álcool combustível tinha tudo para virar uma commodity global, e as promessas de ganhos com o novo ouro branco no curto prazo pareciam irresistíveis” (FAUST: 2010; p.13).

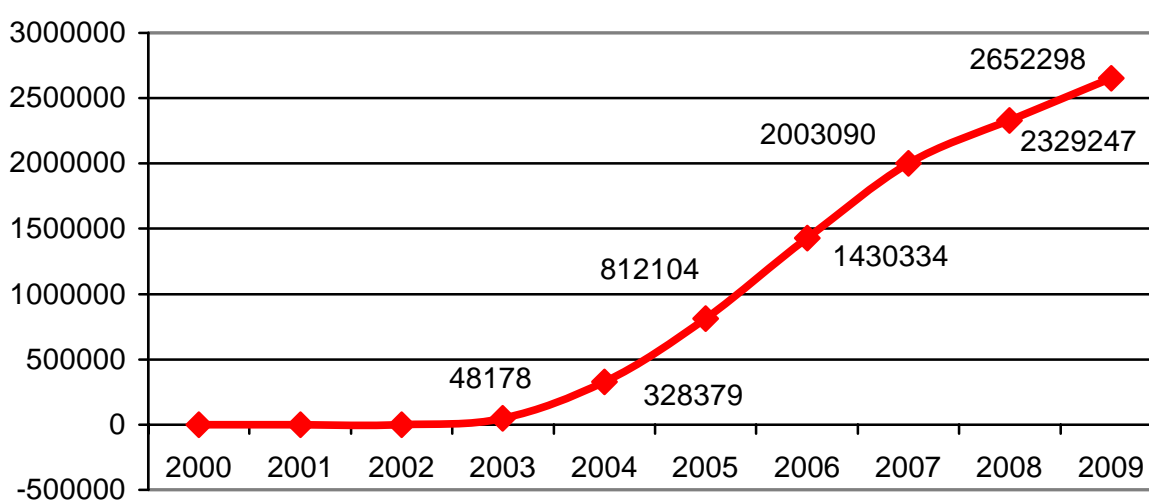
“Da noite para o dia, todo mundo pensou que podia ser usineiro” (FRANÇÓIA, apud FAUST, 2010, p.13).

Em comum os investidores traziam a expectativa de ganhos altos e rápidos, porém com mínima ou quase nenhuma experiência de produção. A inexperiência começou a fazer a diferença no mercado. Os resultados não surgiram na velocidade e nem no tempo esperado. Houve sobreoferta do produto, queda generalizada de preços e uma situação limite para aventureiros e grupos tradicionalistas. A fragilidade financeira das usinas e a expectativa irreal de lucros no curto prazo foram o embrião das primeiras operações de consolidação.

Se por um lado o cenário das usinas não era favorável, por outro o consumo mostrava-se crescente. Os carros movidos a motor flex (bicompostíveis) passaram a ser maioria entre os novos veículos vendidos (Figura 3.7).

Hoje, o etanol já é considerado responsável por metade do combustível vendido no Brasil (sem considerar o óleo diesel). “Só em 2009, foram consumidos no país 22,8 bilhões de litros de etanol, volume próximo ao consumo anual de gasolina no Reino Unido” (FAUST: 2010, p.14). O consumo crescente acabou alterando o foco da produção, antes voltada para o mercado externo, para o mercado interno.

**FIGURA 3.7 EVOLUÇÃO DA FROTA DE CARROS FLEX (EM UNIDADES)**



Fonte: Anfavea, In: HERZOG, 2010a

A expansão e a consolidação do setor sucroalcooleiro brasileiro deram-lhe uma dimensão econômica respeitável e atrativa no cenário agroindustrial internacional, desencadeando um processo (ainda em curso) de ingresso de novos *players* no mercado, por meio de compras, fusões e incorporações de ativos. Este movimento de concentração de mercado permite que grupos mais capitalizados expandam sua capacidade de produção por meio estratégias específicas existentes em detrimento da construção de novas unidades.

Desta forma, o mapa de forças começa a ser redesenhado pelos grandes grupos econômicos. Recentes aquisições marcaram a chegada das *traders*<sup>25</sup> do agronegócio, das empresas petrolíferas e de fundos de *private equity*<sup>26</sup>.

Fornecedores tradicionais de insumos para a produção agrícola já visualizam como vantagem o seu *expertise*<sup>27</sup> (larga experiência em commodities e em processos agrícolas). As movimentações recentes apontam para um amadurecimento de um setor que, historicamente, caminhou ao sabor das circunstâncias.

A nova onda de fusões e aquisições do setor de etanol e de cana-de-açúcar deverá ser impulsionada por aportes de grandes grupos investidores.

A seu favor, as *traders* têm também cadeias de escoamento e infraestrutura de comercialização organizadas. De acordo com as empresas Data Agro e MBF Agribusiness (2010, apud FAUST, 2010, p.15) os principais negócios ocorridos em território nacional nos últimos meses foram: 1) *joint venture*<sup>28</sup> entre Cosan e Shell para criação de duas companhias para a produção e distribuição de etanol no valor de 21,2 bilhões de reais; 2) combinação de ativos e criação de nova empresa entre

---

<sup>25</sup> Agente de mercado que compra e vende instrumentos financeiros, como ações, títulos, commodities e derivados, agindo, por vezes como corretor. *Traders* são ou profissionais que trabalham em uma instituição financeira ou uma empresa, ou investidores individuais, profissionais, que compram e vendem instrumentos financeiros negociados nos mercados de ações dos mercados, produtos derivados e mercados de commodities, incluindo as bolsas de valores, bolsas de derivativos e commodities.

<sup>26</sup> Tipo de atividade financeira realizada por instituições que investem essencialmente em empresas que ainda não são listadas em bolsa de valores, com o objetivo de alavancar seu desenvolvimento.

<sup>27</sup> Conhecimento que se adquire pelo estudo, experiência e prática. Capacidade de aplicar o que foi aprendido de forma adequada às solicitações requeridas pela função exercida.

<sup>28</sup> Associação de empresas para explorar determinado(s) negócio(s), sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica.

ETH e Brenco no valor de 5 bilhões de reais; 3) aquisição de 100% do controle acionário de todas as unidades sucroalcooleiras do Grupo Moema pela empresa Bunge e; 4) compra de 50,8% da participação da empresa Equipav Açúcar e Álcool pela Shree Renuk Sugars.

Porém, as maiores especulações quanto ao futuro do etanol de cana estão ligadas à participação das petrolíferas. Segundo Faust (2010; p.15) “a questão passou a ser não mais “se”, mas sim “como” outras gigantes do petróleo entrarão no setor”. Os principais modelos utilizados são: *joint ventures*, associações, compras de participações e aquisições.

Segundo especialistas, o crescimento deverá ser puxado por grandes grupos investidores, demandando investimentos da ordem de 60 bilhões de dólares na próxima década. Esses investimentos estão relacionados à demanda nacional e mundial por combustíveis renováveis. Além das petrolíferas e das *traders* há ainda especulações quanto aos fundos de *private equity* que seriam responsáveis pelo aporte de recursos financeiros.

Apesar das movimentações de mercado e da profissionalização da administração em muitos grupos, o setor ainda tem muitos pontos para desenvolver em direção às práticas eficazes de gestão estratégica. Talvez, esse seja o grande desafio futuro encontrado pelas indústrias sucroalcooleiras: transformarem-se em organizações competitivas globais, por meio do estabelecimento de métodos de gestão profissionalizados e capazes de impulsionar os resultados econômicos e financeiros.

### **3.4 O COMPLEXO SUCROALCOOLEIRO NA NOVA ALTA PAULISTA<sup>29</sup>**

Localizada no extremo oeste do estado de São Paulo, a região da Nova Alta Paulista tem como delimitação espacial o território que se estende no sentido norte até o Rio Aguapeí (também conhecido como Rio Feio), no sentido sul até o Rio do Peixe, no

---

<sup>29</sup> É importante ressaltar que, por ser pioneiro na região, houve uma grande dificuldade na obtenção de informações específicas sobre a Nova Alta Paulista, existindo lacunas e carências específicas, ocorridas e identificadas pela falta ou ausência de dados coletados e trabalhados pela comunidade acadêmica em geral.



sentido oeste até o Rio Paraná e no sentido leste até as cidades de Parapuã e Rinópolis<sup>30</sup>.

Os municípios que compõem a região estão distribuídos em torno da Rodovia Comandante João Ribeiro de Barros (SP-294), entre os municípios de Parapuã e Panorama, fazendo limite ao sul com a região administrativa de Presidente Prudente, ao norte com a região administrativa de Araçatuba, a leste com a região administrativa de Marília e a oeste com o estado do Mato Grosso do Sul. A região ocupa área pouco menor que 10.000 km<sup>2</sup>, sendo considerada uma das mais carentes do estado.

A região começou a ser povoada no final da década de 1920, por pioneiros e fazendeiros que adentravam à mata para formar grandes propriedades ou até mesmo para especular (no futuro) esses espaços de terra. Inicialmente era considerada como integrante da região conhecida como Alta Paulista, antiga área ferroviária do estado de São Paulo colonizada em maior escala a partir da primeira metade do Século XX.

Em 1941 a ferrovia chegou à cidade de Tupã, de onde avançou pelas terras da região (a partir de 1949), sendo denominada, desde então, de Nova Alta Paulista

Praticamente todas as cidades da Nova Alta Paulista surgiram como resultado de investimentos da iniciativa privada da época (conhecedora do interesse por terras virgens para a lavoura), a qual criava zonas de loteamento que, mais cedo ou mais tarde, seriam valorizados e, conseqüentemente, comercializadas e transformadas em geradoras de lucros. O surgimento de pequenos centros urbanos na região também era uma forma de resolver o problema de isolamento e de dificuldades de comunicação com outras cidades do estado de São Paulo.

Atualmente, a população da região é estimada em torno de 365.000 habitantes, sendo que ela tem migrado, gradativamente, da área rural para a área urbana, acompanhando toda a tendência nacional do êxodo rural.

---

<sup>30</sup> Segundo dados do IBGE.

Fatores de toda sorte (sociais, econômicos e políticos) contribuíram para a construção de um contexto marcado pela desigualdade de oportunidades, o que acabou comprometendo o desenvolvimento da região como um todo.

De acordo com a AMNAP<sup>31</sup> (2010), a região representa 3,4% da área, 0,9% da população, 0,83% do PIB do estado de São Paulo. Constituem a região os seguintes municípios: Adamantina, Arco Íris, Bastos, Dracena, Flórida Paulista, Flora Rica, Herculândia, Iacri, Inúbia Paulista, Irapuru, Junqueirópolis, Lucélia, Mariápolis, Monte Castelo, Nova Guataporanga, Osvaldo Cruz, Ouro Verde, Pacaembu, Panorama, Parapuã, Paulicéia, Pracinha, Queiroz, Rinópolis, Sagres, Salmourão, Santa Mercedes, São João do Pau D'Alho, Tupã e Tupi Paulista (Figura 3.8).

**FIGURA 3.8 MAPA DA NOVA ALTA PAULISTA (GERAL)**



Fonte: AMNAP (2010)

A Nova Alta Paulista, em toda a sua história, teve como sustentação econômica a atividade agrícola e, como consequência das crises cafeeira, do algodão, da pecuária, até hoje se busca a construção de diferentes estratégias, produtivas e de inserção nos mercados, por parte dos agricultores, grandes responsáveis pela economia regional.

Ela foi área de grandes cafezais e riquezas, sendo conhecida, no passado, como o Bolsão do Café.

---

<sup>31</sup> Associação dos Municípios da Nova Alta Paulista (criada em 1977).

A partir de 1929, com a depressão econômica mundial, outras culturas anuais e também a pecuária foram introduzidas na agenda dos produtores locais, em especial, a bovinocultura de corte e de leite. Assim, agropecuária tornou-se a modalidade predominante por muito tempo e, por utilizar uma menor quantidade de mão-de-obra, gerou na região êxodo rural, principalmente, dos jovens (devido à falta de empregos, migraram para as cidades em busca de qualificação e trabalho).

As políticas públicas de desenvolvimento social e econômico da região não foram suficientes para diminuir todos os problemas e as dificuldades geradas pelos processos de empobrecimento regional, fazendo com que a região fosse conhecida também como “Corredor da Fome” no final da década de 1980 e início de 1990.

Porém, com o advento da tecnologia sucroalcooleira no Brasil, pioneira na geração de combustível, açúcar e energia, aliada à expansão de mercado internacional, foram implantadas, nos últimos anos, várias indústrias processadoras de cana-de-açúcar na região.

Fatores como disponibilidade de terras e seus respectivos custos (mais baixos), fertilidade do solo e a queda da rentabilidade da pecuária extensiva fortaleceram o ingresso da cultura sucroalcooleira na Nova Alta Paulista e também a expansão da área total ocupada pela cultura (Tabela 3.8).

**TABELA 3.8 ÁREA DE CANA-DE-AÇÚCAR DISPONÍVEL NOS MUNICÍPIOS DA NOVA ALTA PAULISTA, SAFRA 2007/2008 (EM HECTARES)**

| MUNICÍPIOS DA NOVA ALTA PAULISTA | ÁREA (HÁ) |
|----------------------------------|-----------|
| Adamantina                       | 13.271    |
| Arco Íris                        | 3.650     |
| Bastos                           | 909       |
| Dracena                          | 4.911     |
| Flórida Paulista                 | 19.729    |
| Flora Rica                       | 4.676     |
| Herculândia                      | 3.437     |
| Iacri                            | 3.671     |

|                        |                |
|------------------------|----------------|
| Inúbia Paulista        | 1.752          |
| Irapuru                | 2.106          |
| Junqueirópolis         | 12.024         |
| Lucélia                | 9.193          |
| Mariápolis             | 706            |
| Monte Castelo          | 59             |
| Nova Guataporanga      | 135            |
| Osvaldo Cruz           | 3.764          |
| Ouro Verde             | 4.989          |
| Pacaembu               | 5.639          |
| Panorama               | 0              |
| Parapuã                | 9.059          |
| Paulicéia              | 731            |
| Pracinha               | 556            |
| Queiroz                | 3.791          |
| Rinópolis              | 3.979          |
| Sagres                 | 3.039          |
| Salmourão              | 5.577          |
| Santa Mercedes         | 784            |
| São João do Pau D'Alho | 0              |
| Tupã                   | 2.955          |
| Tupi Paulista          | 1.186          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>128.281</b> |

Fonte: INPE (2009)

Esta realidade mudou o perfil agropecuário regional, mais uma vez retornando aos primórdios da monocultura, contudo, agora, resgatando a dignidade da população, gerando emprego, renda, movimentando o comércio, combatendo o êxodo rural e chegando a aumentar a população de algumas cidades, em virtude do trabalho ser, predominantemente, braçal (utilizado no plantio e corte da cana). De segunda região mais pobre de São Paulo (superada apenas pelo Vale do Ribeira), deverá se tornar a mais rica e promissora do estado daqui a alguns anos (ANSELMÍ, 2007).

Vislumbram-se novas formas de controle do capital evidenciadas pela ação empresarial engajada em diferentes níveis de desenvolvimento técnico, produtivo e

organizacional. A região é considerada, atualmente, fundamental para a expansão da cultura de cana-de-açúcar e das agroindústrias do estado de São Paulo.

Os municípios que, dentro do recorte territorial adotado, atualmente pela AMNAP, comportam agroindústrias canavieiras são: 1) Dracena – Usina Dracena Açúcar e Álcool Ltda. (Usina Dracena), 2) Paulicéia – Usina Caeté S/A (Unidade Paulicéia), 3) Junqueirópolis – Usina Rio Vermelho Açúcar e Álcool S/A (Branco Peres) e Usina Alta Paulista Indústria e Comércio Ltda. (Usalpa), 4) Flórida Paulista – Floralco Açúcar e Álcool Ltda. (Usina Floralco), 5) Adamantina – Branco Peres Açúcar e Álcool S/A (Usina Branco Peres), 6) Lucélia - Bioenergia do Brasil S/A (Bioenergia) e, 7) Parapuã – Parapuã Agroindustrial S/A (Usina Califórnia).

A expansão do setor na região não está ocorrendo exclusivamente com a implantação de novas unidades. O aumento da capacidade industrial de processamento da cana é outro fator que está criando uma nova dimensão econômica para a Nova Alta Paulista (Tabela 3.9).

**TABELA 3.9 PRODUÇÃO DE CANA, AÇÚCAR E ETANOL DAS UNIDADES LOCALIZADAS NA NOVA ALTA PAULISTA, SAFRA 2008/2009**

| POSIÇÃO      | UNIDADES                  | PRODUÇÃO DE CANA-DE-AÇÚCAR (T) | PRODUÇÃO DE AÇÚCAR (T) | PRODUÇÃO DE ETANOL (MIL LITROS) |                |                |
|--------------|---------------------------|--------------------------------|------------------------|---------------------------------|----------------|----------------|
|              |                           |                                |                        | ANIDRO                          | HIDRATADO      | TOTAL          |
| 54º          | Floralco                  | 2.398.566                      | 134.240                | 0                               | 113.709        | 113.709        |
| 86º          | Bioenergia                | 1.735.210                      | 89472                  | 12145                           | 80085          | 92230          |
| 103º         | Usalpa                    | 1.413.233                      | 38.716                 | 35.276                          | 56.756         | 92.032         |
| 124º         | Branco Peres              | 1.179.606                      | 55.888                 | 38.292                          | 25.901         | 64.193         |
| 126º         | Califórnia                | 1.150.201                      | 44.385                 | 21.018                          | 42.004         | 63.022         |
| 134º         | Dracena                   | 970.755                        | 0                      | 85.631                          | 0              | 85.631         |
| 143º         | Rio Vermelho              | 899.113                        | 0                      | 0                               | 77.115         | 77.115         |
| -            | Usina Caeté <sup>32</sup> | 0                              | 0                      | 0                               | 0              | 0              |
| <b>TOTAL</b> | -                         | <b>9.746.684</b>               | <b>362.701</b>         | <b>192.362</b>                  | <b>395.570</b> | <b>587.932</b> |

Fonte: ÚNICA (2010)

<sup>32</sup> Produção inicial prevista para o segundo semestre de 2010.

Segundo a UDOP<sup>33</sup> (2010), apresentada anteriormente na Tabela 2.1, a safra 2007/08, atingiu volume próximo a 500 milhões de toneladas de cana moída e a safra 2008/2009 apresentou crescimento de aproximadamente 15% no período (570 milhões de toneladas). Foram gerados entre 150 mil e 225 mil postos de trabalho. Os números têm como base as estatísticas divulgadas pela UNICA.

Segundo a entidade representativa dos produtores, na safra 2006/07 o Estado de São Paulo moeu cerca de 264 milhões de toneladas de cana-de-açúcar, no período 2007/2008, aproximadamente 296 milhões e na safra 2008/2009 algo próximo a 346 milhões (representando, em média, 60% do volume total brasileiro). Somente o Oeste Paulista (região que engloba a Nova Alta Paulista) moeu, em média, 40% do total do Estado de São Paulo. Estima-se que, no período 2008/2009, as usinas regionais processaram, aproximadamente, 139 milhões de toneladas. Diversos setores tendem a ser beneficiados por essa expansão, começando pelos segmentos de sementes, adubos e implementos agrícolas, até os grandes fabricantes de moendas, caldeiras, centrífugas, entre outros.

A região desponta como a grande e última fronteira agrícola de São Paulo na expansão sucroalcooleira, oferecendo como vantagens a disponibilidade de amplas áreas e com custos menores, que eram utilizadas pela pecuária extensiva, clima favorável, abundância de água, além da topografia plana, que facilita a mecanização da colheita (JARDIM, 2010).

---

<sup>33</sup> União dos Produtores de Bioenergia.

## **CAPÍTULO IV – O COMPLEXO SUCROALCOOLEIRO NA NOVA ALTA PAULISTA: ESTUDOS DE CASOS NAS USINAS DA REGIÃO**

Tendo, em um primeiro momento, retratado o atual contexto em que as organizações contemporâneas operam e as suas prerrogativas gerenciais nos dias de hoje, este trabalho ofereceu, na sequência, uma representação contextualizada do setor sucroalcooleiro no país, destacando a migração da cultura canavieira para o estado de São Paulo e a sua relevante importância econômica para o país, bem como o ingresso, em um momento mais recente, de unidades produtivas na região da Nova Alta Paulista (localizada no extremo oeste do estado).

Tendo como base uma linha de raciocínio sequencial, o estudo apresenta, neste momento, uma descrição e análise das unidades produtivas instaladas nesta região, por meio de estudos de casos múltiplos, destacando, essencialmente, o processo de penetração no mercado e os modelos de gerenciamento e de tomada de decisões utilizados pelas usinas.

### **4.1 OBJETIVO**

O objetivo central do trabalho é identificar, mapear e analisar a formação, a constituição e a atual configuração do complexo sucroalcooleiro na região da Nova Alta Paulista, destacando os fatores que influenciaram a escolha pela região, os elementos motivadores de suas decisões e também os modelos e as características de gerenciamento adotadas pelas unidades produtivas locais.

### **4.2 MATERIAIS E MÉTODOS UTILIZADOS PARA A CONFECÇÃO DOS ESTUDOS DE CASOS**

O método de pesquisa utilizado é o fundamentado na elaboração de estudo de casos múltiplos, por meio dos quais são reconstituídas, para fins didáticos, situações gerenciais e organizacionais e que retratem a *praxis* administrativa. As circunstâncias relatadas em cada um dos casos (múltiplos) são descritas a partir do ponto de vista do seu protagonista, relatando as situações envolvidas no processo administrativo.

Este estudo, de caráter qualitativo e exploratório, procurou compreender os “fenômenos”, segundo as perspectivas dos participantes da situação pesquisada, surgindo, a partir daí, a interpretação dos fatos e ações analisadas.

Godoy (1995) ressalta a diversidade existente entre os trabalhos qualitativos e enumera um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa dessa natureza: 1) o ambiente natural como fonte direta de coleta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; 2) o caráter descritivo; 3) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do pesquisador; 4) o enfoque indutivo. Esse método pode assumir diferentes significados no campo das ciências sociais, compreendendo um conjunto das mais variadas técnicas interpretativas e que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados.

Por outro lado, o modelo de estudo de caso utilizado neste trabalho é o proposto por Böcker (1987, apud ROESCH e FERNANDES, 2007) e denominado “casos-demonstração” e que são utilizados como forma de ilustrar ou de expor aspectos específicos de determinada problemática gerencial. Abell (1997, apud ROESCH e FERNANDES, 2007) enumera algumas características favoráveis ao modelo, tais como: 1) o seu conteúdo apresenta questões gerenciais a serem confrontadas e selecionadas por meio de debates dirigidos; 2) aborda tópicos e variáveis relevantes para a área do conhecimento, levantando controvérsias, proporcionando diferentes interpretações, decisões e ações; 3) contém contrastes e comparações e; 4) apresenta dados apropriados para abordar e tratar do problema.

Para que os estudos de casos fossem elaborados e construídos foram coletados dados específicos junto às usinas, objetivando a formação de uma estrutura de análise comum entre as empresas pesquisadas. O instrumento de coleta adotado constituiu-se de um questionário simples (roteiro), apresentado no *Anexo 1*, composto por 16 (dezesesseis) questões abertas, nas quais procurou-se estimular o entrevistado a discorrer sobre o assunto e, assim, coletar o maior número de informações possíveis.



Por se tratar de um instrumento de pesquisa totalmente dirigido e específico, o grupo de respondentes que forneceu as respostas foi formado por profissionais, funcionários das usinas entrevistadas, que ocupam cargos executivos e possuidores de experiências internas que os qualificam para tal prospecção. Em sua maior parte, profissionais que estão ligados à usina desde a sua instalação.

O método de coleta baseou-se em entrevistas pessoais estruturadas, nas quais procurou-se preservar os diferentes pontos de vista que foram apresentados pelos informantes, sendo que a estrutura do caso emergiu durante o processo de coleta e de redação. O período em que as entrevistas foram realizadas ocorreu entre os meses de setembro e outubro de 2010.

#### **4.3 AMOSTRA PESQUISADA**

Tomando-se como base a região da Nova Alta Paulista, os municípios que, dentro do espaço territorial adotado, abrigam agroindústrias canavieiras são: 1) Dracena – Usina Dracena Açúcar e Álcool Ltda. (Usina Dracena), 2) Paulicéia – Usina Caeté S/A (Usina Caeté - Unidade Paulicéia), 3) Junqueirópolis – Usina Rio Vermelho Açúcar e Álcool S/A (Usina Rio Vermelho) e Usina Alta Paulista Indústria e Comércio Ltda. (Usina Usalpa), 4) Flórida Paulista – Floralco Açúcar e Álcool Ltda. (Usina Floralco), 5) Adamantina – Branco Peres Açúcar e Álcool S/A (Usina Branco Peres), 6) Lucélia - Bioenergia do Brasil S/A (Usina Bioenergia Brasil) e; 7) Parapuã – Parapuã Agroindustrial S/A (Usina Califórnia).

Assim, hoje, na região da Nova Alta Paulista existem 08 (oito) unidades industriais em 07 (sete) municípios diferentes, já que a cidade de Junqueirópolis abriga 02 (duas) usinas.

Participaram do estudo, respondendo as perguntas contidas no questionário, 05 (cinco) unidades produtoras de açúcar e álcool, totalizando 62,50% do total de empresas instaladas na região, sendo elas: 1) Usina Alta Paulista Indústria e Comércio Ltda.; 2) Usina Caeté S/A; 3) Usina Dracena Açúcar e Álcool Ltda.; 4) Branco Peres Açúcar e Álcool S/A e; 5) Usina Rio Vermelho Açúcar e Álcool S/A.

As empresas Floralco Açúcar e Álcool Ltda., Parapuã Agroindustrial S/A e Bioenergia do Brasil S/A alegaram problemas administrativos internos, falta de tempo disponível e ausência do responsável e não participaram do estudo.

#### **4.4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Após a realização das entrevistas e a das coletas de dados, foi procedida a padronização dos levantamentos, gerando as informações desejadas e necessárias à construção dos estudos de casos individuais (para cada usina), sendo apresentados a seguir:

##### **4.4.1 ALTA PAULISTA INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA. (USINA ALTA PAULISTA - USALPA)**

Localizada à Estrada Vale Verde, km 09, na zona rural do município de Junqueirópolis, estado de São Paulo, a Usina Alta Paulista foi reativada, no ano de 2001, depois de alguns anos sem operação, por meio da sua aquisição pelo Grupo Silveira Barros (grupo tradicional do setor e proprietário de usina, até então no estado de Pernambuco, desde o início do século XX). Até a sua venda era denominada Usina Vale Verde S/A.

A aquisição da empresa é considerada um marco na história do Grupo Silveira Barros, pois representou o início da concentração dos seus investimentos na região centro-sul do país, mais especificamente na Nova Alta Paulista, região apontada pela empresa como detentora das melhores condições de expansão do setor sucroalcooleiro no país.

A Usina Vale Verde foi fundada no final da década de 1970, auge do Proálcool, por meio da união de agricultores locais. Inicialmente a produção concentrou-se na fabricação de álcool e, posteriormente, de açúcar. Em virtude de dificuldades financeiras, ocasionadas pela crise que enfrentava o setor (preços baixos e safras ínfimas), a empresa interrompeu suas atividades em 1998.

Em 2001, após três anos desativado, o parque industrial (adquirido pelo Grupo Silveira Barros) passou a receber novos investimentos e retomou sua produção.

Atualmente, existem planos audaciosos de expansão para a unidade, a qual deverá ter sua capacidade de produção duplicada nos próximos anos.

Segundo a direção da empresa, a escolha pela região foi influenciada por vários fatores, dentre eles destacam-se: 1) a localização favorável do complexo industrial, pois, nas proximidades da usina existe uma grande área agricultável e disponível para absorver lavouras de cana-de-açúcar e, conseqüentemente, suprir as suas necessidades industriais, sem grande concorrência com outras unidades da região. Outro ponto favorável (em termos de localização) é a existência de infraestrutura necessária para escoamento da produção, como por exemplo, a sua proximidade de estradas e rodovias; 2) a qualidade do solo local e as condições climáticas da região que propiciam o desenvolvimento da lavoura e o alcance da produtividade esperada; 3) a possibilidade de se adquirir um parque industrial com toda a infra-estrutura interna e praticamente apta para a fabricação de açúcar e de álcool (na época necessitava de poucas e pequenas reformas e ampliações) ou seja, existia um parque fabril praticamente pronto para a produção; 4) baixo custo da mão-de-obra braçal para a formação da lavoura (quando comparado aos outros centros sucroalcooleiros do estado e do país).

A tomada da decisão baseou-se no desejo dos responsáveis pelo Grupo Silveira Barros de transferir suas atividades, até então localizadas no nordeste brasileiro, para o estado de São Paulo, mais especificamente para a Nova Alta Paulista. Ressalta-se que o interior paulista proporciona uma produtividade, tanto na lavoura como na indústria, superior aos demais estados brasileiros. Outro ponto de ratificou a decisão é que a relação custo x benefício na implementação da lavoura, corte, carregamento, transporte e todo o processo industrial é superior em São Paulo, quando comparado à região nordeste.

Assim, com base nestas prerrogativas, o Grupo Silveira Barros, iniciou a prospecção de uma unidade passível de ser arrendada ou adquirida no interior do estado de São Paulo e, dentre todas as opções apresentadas, decidiu pela região da Nova Alta Paulista, por apresentar as melhores condições econômico-financeiras.

Tendo em vista que o parque industrial já estava constituído quando adquirido, no início, foram realizadas apenas manutenções e reformas mínimas, necessárias, apenas, para colocar a antiga unidade industrial em condições de funcionamento e de receber as primeiras lavouras.

Gradativamente foram sendo realizadas modificações, adaptações e reformulações nos equipamentos industriais, acompanhando a ampliação das lavouras, para que em sete anos a unidade industrial atingisse o ápice da sua capacidade de produção (mantida até os dias de hoje).

O período entre a decisão e o início do funcionamento decorreu entre maio e setembro de 2001. A primeira safra de cana ocorreu apenas em 2002.

A princípio a usina não recebeu qualquer tipo de incentivos fiscais, exceto a isenção dos tributos municipais no seu primeiro ano de atividade. Também não houve qualquer tipo de interferência política local ou regional que favorecesse ou desfavorecesse seu funcionamento.

Dentre as principais decisões iniciais e que causaram impactos na gestão atual foram: 1) a necessidade de realização de investimentos na implantação da lavoura da cana-de-açúcar de modo que 98% da produção fosse própria (mesmo que por meio de parcerias) e não sofresse qualquer tipo de falta de matéria-prima (ocasionada por fornecedores independentes); 2) a necessidade de realização de investimentos na fabricação de açúcar face à sua maior rentabilidade sobre o etanol.

Com relação à produção de cana, desde o início a Usina Alta Paulista optou pelo estabelecimento de parcerias agrícolas com proprietários de terras da região, nas quais entre 80% e 90% da participação da produção é da empresa e o restante dos proprietários de terras. Essas parcerias fizeram com que a empresa não fosse obrigada a comprar terras e, assim, elevasse o volume do capital a ser investido. Do mesmo modo, a usina não assumiu parcelas fixas de arrendamento, fazendo com que os riscos sejam compartilhados, nas proporções dos contratos, com os proprietários de terras.

Praticamente não existem terceirizações de produção de cana (fornecedores independentes), representando apenas uma pequena parcela da totalidade de matéria-prima (apenas no início do funcionamento foi necessário utilizar, como forma de se atingir a capacidade de produção sendo que, esses terceiros, foram mantidos desde então).

Logo após a aquisição, as áreas negociadas foram as de propriedade dos donos da antiga empresa (Usina Vale Verde S/A). Posteriormente, o Departamento Agrícola acionou os proprietários dos imóveis rurais que apresentavam viabilidade técnica para o plantio da cana, e que se localizavam em áreas estratégicas, celebrando novos contratos e também ampliando a área cultivada. No decorrer dos anos seguintes outros proprietários de terras da região entraram em contato com a usina e ofereceram suas áreas para as parcerias.

Atualmente, a empresa está renovando os contratos existentes, uma vez que a área cultivada é plenamente suficiente para atingir a capacidade total de moagem.

Os principais empecilhos superados pela usina durante o período inicial estiveram relacionados às adaptações necessárias ao parque industrial (em termos de tecnologia) para que equipamentos e instalações pudessem funcionar em sua plenitude de produção. Esses pequenos problemas foram sanados e o parque industrial dispõe, atualmente, de toda a infra-estrutura tecnológica necessária para o pleno funcionamento.

Hoje, a empresa opera com plena capacidade de produção dos equipamentos e instalações, bem como a totalidade da matéria-prima necessária para seus processos produtivos, atingindo seu ápice produtivo. Para um novo ciclo de crescimento faz-se necessário a construção de um novo parque industrial.

De forma geral, a Usina Alta Paulista elenca como fatores chaves para o êxito do seu projeto de instalação na Nova Alta Paulista os seguintes elementos: 1) a existência de uma unidade industrial pronta e disponível; 2) as condições locais, em termos climáticos e de solo; 3) a disponibilidade de mão-de-obra braçal em abundância e à baixo custo e; 4) a inexistência de concorrência pelas terras

disponíveis e agricultáveis. Por outro lado, as principais dificuldades apontadas foram: 1) a falta de especialização da mão-de-obra local, demandando investimentos para a sua preparação; 2) o estado de degradação do parque industrial adquirido; 3) a ausência de qualquer tipo de incentivo tributário e fiscal por parte dos governos estadual e local e; 4) a necessidade de elevado aporte de capital, em função dos elevados custos iniciais e da escassez de recursos financeiros.

Em se tratando da mão-de-obra necessária, a braçal foi totalmente recrutada na região próxima à usina, sem a necessidade de migração de trabalhadores de outras localidades. Em se tratando do quadro administrativo e industrial (que demandam material humano especializado) o processo foi inverso, isto é, foram trazidos profissionais de outras regiões ou foram contratadas pessoas residentes na região, e que não dispunham experiência ou expertise no setor sucroalcooleiro, com a respectiva oferta de cursos e treinamentos específicos, patrocinados pela empresa.

Apesar de ainda sentir-se carente de talentos locais qualificados para cargos específicos, a Usina Alta Paulista visualiza que houve melhora da qualificação da mão-de-obra em virtude de vários cursos específicos (profissionalizantes e de nível superior) introduzidos na região.

Atualmente o quadro é composto por 80 funcionários da área administrativa, cerca de 220 na industrial e aproximadamente 450 na área agrícola (rurais, motoristas, operadores de máquinas e demais funcionários que exercem funções agrícolas ou externas).

Hoje, a Usina Alta Paulista produz álcool (60%) e açúcar (40%). Contudo, no processo produtivo, a empresa conseguiu desenvolver toda a energia elétrica necessária para seu funcionamento, mas não em quantidade suficiente para comercializá-la. O bagaço, a torta de filtro e a linhaça produzidos são vendidos para terceiros.

Em se tratando cadeia de suprimentos, necessária para a operacionalização da sua produção, a crise financeira internacional (ocorrida no final do ano de 2008) afetou seriamente o setor sucroalcooleiro brasileiro, ocasionando uma ampla restrição de

crédito, dificuldades de realização de compras à prazo e também de aquisição de novos financiamentos, forçando o setor de suprimentos das empresas a efetuar suas aquisições, em grande parte, à vista. Por se tratar de uma área vital da empresa (em termos estratégicos), a usina desenvolveu alternativas para suprir as suas necessidades, adotando novos modelos de gestão da sua cadeia de suprimentos, tais como a compra em consignação, parcerias com fornecedores locais e regionais e descontos por pagamentos à vista.

Com a atual recuperação da economia internacional, o cenário do setor tem sido, lentamente, modificado e permitido à empresa voltar às condições econômicas do passado, voltando a adquirir seus suprimentos de forma parcelada (a prazo).

A empresa adota como política de estoques a utilização de almoxarifados descentralizados, nos quais os materiais que apresentam giros maiores são armazenados e rapidamente repostos. Todo o processo é controlado por sistemas de informação e supervisionado pela direção da empresa (por se tratar de um importante centro de custo).

A empresa goza de bons relacionamentos com os seus fornecedores.

Em se tratando dos seus processos produtivos (industriais), é fonte de preocupação permanente por parte da cúpula da empresa a rápida e completa solução dos problemas internos existentes. O uso intensivo de tecnologia e o permanente e sistemático processo de investimentos em processos industriais têm contribuído com a diminuição dos problemas dos processos produtivos. Como principal ponto positivo atual, a empresa destaca a mecanização do corte da cana-de-açúcar, o qual trará ganhos de produtividade, agilidade e também de preservação ambiental e, por outro lado, causará problemas de ordem social, em função do aumento do desemprego da mão-de-obra atualmente utilizada (principal ponto negativo).

Recentemente, foi implementado um novo processo para a fabricação do açúcar conhecido como tratamento de ozônio, com vistas ao processo de clareamento do produto, evoluindo do açúcar VHP para o cristal e, acarretando em um valor agregado maior e, conseqüentemente, em preços mais elevados e oportunidades

em novos mercados. Este processo, segundo a empresa, trouxe, também, benefícios significativos para a produção do etanol.

De acordo com a empresa, a tecnologia utilizada proporciona benefícios e agilidades em todas as suas áreas. A automatização dos processos que oferecem riscos à vida dos seus funcionários é permanente fonte de preocupação e prioridade nas decisões internas, assim como a utilização dos seus bancos de dados e históricos de movimentações para fins de tomada de decisões (*business intelligence*).

O gerenciamento das vendas é realizado por um departamento comercial responsável pelo contato direto com as corretoras, *tradings* e clientes diretos, com vistas à realização das transações (vendas).

A produção de álcool é comercializada diretamente pelas corretoras junto aos intermediários (distribuidoras), ficando à cargo do departamento comercial apenas as questões burocráticas e os procedimentos formais internos (interligação com os setores de faturamento, contabilidade e finanças). Destaca-se, também, que as vendas realizadas pelas corretoras dependem da concordância e da aprovação final do departamento comercial. A comercialização do açúcar é realizada junto às *tradings* (diretamente pelo departamento comercial e sob acompanhamento permanente da direção da usina – pelo diretor presidente e pelo diretor administrativo).

Sob o ponto de vista da empresa o mercado é favorável dada a demanda elevada tanto pelo açúcar quanto pelo etanol.

Todas as decisões estratégicas, sob o âmbito comercial, são tomadas diretamente pelos diretores e sócios da empresa, com auxílio, quando necessário, dos setores de suporte (contabilidade, jurídico, indústria e agrícola).

Outro ponto de grande importância na gestão da usina e fonte de preocupações constantes refere-se às questões legais e ambientais. A empresa tem se posicionado de forma a cumprir todas as normas e legislações existentes no país, participando do Protocolo Etanol Verde (o qual prevê o fim das queimadas das



palhas da cana-de-açúcar até 2014), possuindo diversos programas de reflorestamentos espontâneos, recuperação de leitos de córregos e rios, projetos municipais, estaduais e nacionais.

No âmbito social, a usina tem feito parte de programas específicos, tais como: Prevenção na Roça, CENAIDS, além de ter formalizado parcerias com instituições de ensino superior e também de entidades como SENAI e SENAC. No âmbito legal, a empresa procura cumprir todas as normas existentes, tanto na área ambiental como também na trabalhista (responsabilidade social).

Sob o ponto de vista da gestão empresarial, a empresa visualiza o mercado de açúcar e de álcool em permanente expansão, muito embora os preços estejam ainda instáveis e ocasionados pelos mercados internacionais. Tais condições aumentam os níveis de insegurança nas tomadas de decisões estratégicas. Todavia, sua previsão para o futuro é positiva tanto em termos de preços, quanto de mercados (condição mercadológica favorável no futuro).

Porém, de acordo com a sua análise, faz-se necessária uma atuação maior do governo federal no sentido de se reduzir a carga tributária que, atualmente, onera demais a produção e reduz os níveis de competitividade. Outro ponto de destaque é a necessidade de se ampliar a concessão de incentivos fiscais e a abertura de crédito com taxas de juros menores para as empresas do setor, por meio, principalmente, do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

No âmbito local e regional, a relação entre a Usina Alta Paulista e as outras unidades existentes se aproxima mais da cooperação que da concorrência. O relacionamento é saudável, havendo, inclusive parcerias por diversas ocasiões, tais como negociações coletivas junto a sindicatos de categorias profissionais, grupos de estudos de legislações setoriais, desenvolvimento de técnicas de cultivo e manejo das culturas de cana, reuniões e grupos de estudos, entre outras, no sentido de se alcançar um crescimento conjunto de todas as unidades da região.

A relação de parceira é incentivada pela cúpula diretiva, muito embora, as relações concorrenciais são encaradas com saudáveis e normais.

O foco de gerenciamento estratégico utilizado pela Usina Alta Paulista nos últimos anos baseou-se na busca da obtenção da plenitude produtiva, ou seja, pela produção de 100% da sua capacidade industrial, com a utilização de aproximadamente 100% de cana-de-açúcar “própria” (suficiente para abastecer a indústria em sua quantidade máxima de processamento). A rentabilidade é originada dos ganhos de escala e produtividade, aliados a um mercado em franco processo de expansão. Além disso, a estratégia baseia-se no processo de estocagem do produto nos períodos de preços baixos e na venda na entressafra (oportunidade para os preços altos).

Ponto de destaque na estratégia da empresa foi a não interrupção da moagem durante o período de entressafra (as paradas eram apenas para as manutenções necessárias). A empresa continuou moendo, inclusive nos períodos em que as demais usinas estão paradas (período que coincide com a elevação dos preços devido à falta de produtos).

Todas as decisões estratégicas estão centralizadas nos diretores e sócios da empresa, com o crivo do diretor presidente, o qual define em instância final o posicionamento competitivo final da usina.

Para a Usina Alta Paulista, o período de controle estatal sobre o setor trouxe pontos positivos e negativos, pois, por um lado as usinas de porte maior sofreram o impacto de não poderem crescer além do tamanho que se encontravam (aproveitamento do porte) e as pequenas puderam absorver melhor o que lhes era pertinente. Contudo, a empresa entende que a livre concorrência é a melhor forma de competição, sem restrições ou auxílios a partes isoladas, permitindo que cada empresa se desenvolva por si só, na busca da melhor forma de expansão.

A desregulamentação do setor proporcionou, principalmente para as empresas menores, a possibilidade de se galgar um crescimento rápido e eficaz. Porém, ao mesmo tempo, os grandes grupos do setor conseguiram consolidar suas forças e

competências, criando novos parâmetros e diretrizes para o setor sucroalcooleiro. O resultado desse processo, conjuntamente à crise econômica mundial, resultou na derrocada de alguns competidores do setor, em detrimento ao poderio dos grandes grupos.

A empresa aponta como desafios gerenciais para o futuro dos negócios sucroalcooleiros: 1) a capacidade das empresas de se adaptarem frente às novas legislações e exigências ambientais e trabalhistas; 2) a falta de mão-de-obra especializada para o setor e necessária para os avanços tecnológicos proeminentes; 3) a busca pelo equilíbrio financeiro por meio da redução de custos, aumento da produção e venda com melhores preços.

Algumas variáveis irão imperar no futuro, como, por exemplo, a busca permanente pela redução de custos e das cargas tributárias, a automação e mecanização dos principais serviços e processos internos, a busca pela ampliação da qualidade do produto final (aumento do valor agregado) e a capacidade de adaptação frente às mudanças ocorridas no setor.

O setor, de uma forma geral, tem estado unido e crescido em conjunto, porém, ainda existem muitos pontos a serem aprimorados.

As empresas do setor dependerão do auxílio do poder público (municipal, estadual e federal) para a implementação de uma reforma tributária ampla e, conseqüentemente, a redução dos encargos atuais, bem como a criação e oferta de linhas de crédito específicas para o complexo sucroalcooleiro brasileiro.

#### **4.4.2 USINA CAETÉ S/A – UNIDADE PAULICÉIA (USINA CAETÉ)**

Localizada à Estrada Municipal Paulicéia à São João do Pau D'Alho, na margem paulista do Rio Paraná (divisa com o estado do Mato Grosso do Sul), a Usina Caeté é uma unidade produtiva pertencente ao Grupo Empresarial Carlos Lyra, um dos maiores conglomerados sucroalcooleiros do Brasil, que iniciou suas atividades no ano de 1951 quando o empresário Carlos Benigno Pereira de Lyra Neto assumiu a Algodoeira Lagense S/A.. A empresa, situada no município alagoano de São José

da Laje, atuava, inicialmente, no ramo de compra, processamento e comercialização de algodão, milho, café e mamona.

Adquirida em 1965, a Usina Caeté S/A (sediada no município de São Miguel dos Campos/AL) foi a primeira unidade sucroalcooleira do conglomerado, servindo de modelo para as demais unidades do grupo.

Hoje, o Grupo Carlos Lyra é composto por sete unidades produtoras de açúcar, álcool e bioeletricidade, distribuídas nos municípios de São Miguel dos Campos (AL), Maceió (AL), Igreja Nova (AL), Conceição das Alagoas (MG), Delta (MG) e Paulicéia (SP).

O Grupo é considerado o segundo maior *player* do setor sucroalcooleiro brasileiro, alcançando, recentemente, o segundo lugar na fabricação de açúcar, com uma produção estimada em 827.407 milhões de toneladas, o quarto lugar na moagem de cana com cerca de 8,9 milhões de toneladas e o décimo sétimo lugar na produção de álcool, com uma fabricação de 196.435 milhões de metros cúbicos, de acordo com o Jornal da Cana (publicação especializada no segmento agroindustrial e de circulação nacional).

A unidade de Paulicéia, unidade objeto deste estudo, se encontra em fase final de instalação e as suas operações produtivas se iniciam na segunda quinzena de setembro de 2010. Trata-se de uma unidade da nova safra de projetos "*greenfield*" (construção a partir do zero) instaladas e implementadas na região.

De acordo com os levantamentos realizados junto à empresa, a escolha da implantação da unidade na região da Nova Alta Paulista foi influenciada por uma série de fatores, dentre os quais se destacaram: 1) a existência e a disponibilidade de um estudo de viabilidade (projeto) com vistas à instalação de uma usina de açúcar e álcool na região, desenvolvido por produtores locais, e necessitando de investidores para a custear a sua implementação; 2) o município de Paulicéia apresenta condições muito favoráveis para o cultivo da cana-de-açúcar, tais como, uma topografia plana, terras férteis e áreas disponíveis para o plantio; 3) há uma boa distribuição de chuvas por toda a região durante o ano, facilitando a lavoura da cana;

4) por ser plana, a região favorece a utilização da mecanização de todo o processo agrícola (do plantio à colheita); 5) a inexistência de canaviais nas proximidades também foi decisiva na escolha, pois apresentava capacidade ideal de fornecimento para a indústria.

Em termos de estratégia corporativa, a decisão de instalação ocorreu, também, com vistas à expansão das atividades sucroalcooleiras do Grupo Carlos Lyra no estado de São Paulo (maior produtor do Brasil). Todo o processo foi coordenado pelos principais executivos da empresa (Srs. Fernando Lopes de Farias, Aryl Pontes Lyra e José Newton Vieira).

Decidida pela montagem da unidade na região, a empresa passou a prospectar uma área ideal para a instalação do complexo industrial e, dentre as opções disponíveis, optou por uma que atendesse perfeitamente às suas necessidades entre os municípios de Paulicéia e de Santa Mercedes (área pertencente ao primeiro município).

Por se tratar de uma unidade produtiva completamente nova, a primeira etapa do processo de instalação concentrou-se na obtenção da licença prévia de funcionamento, na realização de investimentos em serviços de terraplanagem, soldagem e edificações primárias e, na sequência, a obtenção da licença de instalação, composta pela obras civis, montagem de equipamentos, entre outras.

Simultaneamente a esse processo, a empresa desenvolveu todo o processo de escolha de terras e de fornecedores de cana necessárias para a sua produção. A usina definiu que eles deveriam estar concentrados em um raio de aproximadamente 30 km da indústria, o que implicaria em menores custos de transporte e de logística.

Todo o processo foi desenvolvido entre os anos de 2006 (decisão) e 2007 (início da instalação), sendo que a empresa não recebeu qualquer tipo de incentivos fiscais ou auxílios, via interferência política local ou regional.

Aproveitando todo o know-how desenvolvido pelo Grupo Carlos Lyra em outros estados e com outras empresas, a usina utilizou-se, na região da Nova Alta Paulista, o mesmo modelo das suas demais unidades, focando a construção de parcerias agrícolas com fornecedores independentes.

O padrão atual de remuneração da produção de cana-de-açúcar é o de parceria, na qual, em média, de 80% da produtividade da área fica de posse da usina e 20% para o seu proprietário. Atualmente, área cultivada é plenamente suficiente para atingir a capacidade inicial de moagem, bem como o relacionamento com os parceiros é saudável e, praticamente, não apresenta problemas.

Durante todo o processo de instalação a usina enfrentou uma série de problemas que causaram um atraso significativo no início da produção industrial (lembrando que a decisão de instalação ocorreu em 2006 e o início da produção ocorrerá no segundo semestre de 2010, causando uma demora de, praticamente, 04 anos). Dentre os maiores empecilhos destaca-se a crise financeira internacional que assolou praticamente todos os setores da economia mundial, provocando dificuldades na obtenção de créditos financeiros para a produção. Todos os empecilhos foram sendo, gradativamente, superados e a empresa, atualmente, encontra-se estabilizada e apta para ingressar em mais uma fase do seu ciclo de vida.

Hoje, a unidade de Paulicéia encontra-se totalmente pronta para iniciar sua operacionalização, sendo detentora da licença de operação e também do volume de cana-de-açúcar (matéria-prima) necessário para atingir a plenitude da sua capacidade instalada.

Os elementos que, segundo a empresa, facilitaram os procedimentos de início das operações foram: 1) a existência de áreas disponíveis para a cultura da cana-de-açúcar; 2) as condições locais, em termos climáticos e de solo; 3) a inexistência de concorrentes locais pela cana produzida. Por outro lado, as principais dificuldades foram: 1) a falta de especialização da mão-de-obra local e também pulverizada em outros municípios da região, demandando investimentos para a sua contratação e,

consequente, preparação e; 2) demora da liberação do crédito por parte do governo brasileiro.

A empresa iniciará sua produção na segunda quinzena de setembro 2010 e, primeiramente, produzirá apenas álcool (etanol) e energia elétrica (utilizada para o seu funcionamento e a comercialização do excedente).

Com relação ao gerenciamento da unidade, o Grupo Carlos Lyra, tem como política de suprimento de recursos humanos a total utilização de mão-de-obra oriunda da região na qual o projeto sucroalcooleiro estiver sendo desenvolvido, exceto nos casos em que não seja possível atingir a quantidade e a qualidade necessárias.

No caso específico da usina de Paulicéia, a mão-de-obra regional não estava disposta na quantidade e também na qualidade necessárias (constituindo-se em um dos principais problemas ocorridos durante o processo de instalação).

O processo de suprimento de funcionários foi essencialmente misto, pois vários profissionais da região foram contratados pela a empresa, recebendo todos os tipos de treinamentos e de informações necessários para qualificá-los com vistas ao suprimento das suas necessidades internas. Houve também a necessidade de importar equipes de profissionais da matriz do Grupo no estado de Alagoas (possuidores de experiência necessária para realizar a implementação do projeto).

Por questões óbvias, a importação de profissionais de regiões distantes ocasionou aumento dos custos e despesas de instalação.

Faculdades, escolas técnicas e empresas especializadas foram utilizadas como forma de recrutar, qualificar e preparar a mão-de-obra local e regional utilizada pela usina. Outra política oferecida pelo Grupo é a oportunidade de crescimento vertical dentro da estrutura organizacional da unidade, favorecendo e ampliando os níveis de motivação das suas equipes internas.

Apesar de ainda sentir-se carente de talentos locais para cargos específicos (em termos de quantidade e de qualidade), a Usina Caeté já dispõe de toda a mão-de-

obra necessária para o início da sua efetiva operacionalização. Atualmente o quadro é composto por 70 funcionários da área administrativa, 155 na industrial e aproximadamente 632 na área agrícola (não estão incluídos os profissionais terceirizados). Com o início da produção industrial, o número de funcionários nos próximos meses possivelmente aumentará.

Com relação às políticas de suprimentos, todo o gerenciamento da cadeia está centralizado em sua matriz no estado de Alagoas. Existem gerentes e diretores corporativos em todas as áreas e que atuam como coordenadores de cada setor nas demais unidades. O porte, a experiência e a tradição do Grupo Carlos Lyra favorecem o processo de fornecimento de suprimentos para empresa.

Por outro lado, a centralização do processo, normalmente, permite a obtenção de ganhos nas quantidades adquiridas e nos prazos de pagamento negociados. Apesar de dar preferência aos fornecedores locais (tratados como parceiros do negócio), a empresa conta com inúmeros em todo o território nacional.

O “fator crédito” no processo de suprimentos também é considerado como estratégico pelo Grupo Carlos Lyra, pois, quanto maior o porte da corporação, maior será o seu acesso a créditos financeiros (mais elevados) e com menores custos, gerando a elevação da competitividade e também dos ganhos de escala (poderio corporativo). Isso significa que, em decorrência do seu porte, uma maior autonomia nas compras e uma ampliação da segurança junto aos seus fornecedores (garantias).

O principal obstáculo atual é a localização da usina em relação aos seus principais fornecedores e cliente, por vezes, em função dos custos de transporte, acaba elevando alguns custos de fornecimento e de comercialização.

A credibilidade, a estratégia e políticas corporativas e o porte do Grupo Carlos Lyra favorecem a relação atual harmoniosa com seus fornecedores.

Conforme comentário anterior, a empresa encontra-se em estágio final de preparação para o início da produção. Toda a cúpula está focada neste processo o



que culminará na conclusão de todo o planejamento inicial de implantação e o início de uma nova fase: a consolidação da unidade.

A tecnologia atual (tanto para os processos agrícolas quanto para os industriais) é considerada de ponta o que favorecerá os índices de qualidade e de produtividade do parque industrial almejados pelo Grupo.

A empresa enfatiza que as distâncias para o escoamento da produção (principalmente dos principais portos) será um dos grandes desafios gerenciais atuais, pois acaba havendo perda de competitividade de custos perante aos principais concorrentes (se por um lado a localização favoreceu a implantação, por outro causa redução de competitividade). Por isso, o foco e o destino de todo o processo produtivo acaba sendo o mercado interno.

Assim como no caso do gerenciamento da cadeia de suprimentos, toda a comercialização da produção será feita por uma central de vendas localizada no estado de Alagoas, a qual dispõe de todos os recursos necessários para otimizar o processo comercial.

Segundo a usina, o atual estágio competitivo do setor sucroalcooleiro brasileiro é instável, com grandes grupos aumentando sua participação no mercado e outros, menores, e em condições financeiras desfavoráveis lutando de forma intensa para conseguirem manterem-se vivos. Sob esse cenário, grandes corporações acabam absorvendo unidades sucroalcooleiras menores.

A concorrência atual é árdua e desafiadora, já que existem empresas que praticam políticas de preços desfavoráveis, como por exemplo, a venda da produção a preço de custo e de concorrentes capitalizados que retêm seus produtos e aproveitam as oportunidades de mercado. Por vezes, a política de preços descontrolada, praticada por alguns competidores, acaba “derrubando” o mercado e dificultando ainda mais a sobrevivência dos competidores.

Torna-se necessário uma gestão estratégica totalmente focada nas movimentações mercadológicas sendo que as tomadas de decisões passam a ser realizadas com base nos cenários originados.

Com relação às práticas legais e ambientais, a empresa tem se posicionado de forma a cumprir todas as normas existentes no país. É prática na empresa a utilização de sua vinhaça como fertilizante, energia oriunda do bagaço, tratamento de suas águas residuárias, circuito fechado no uso de águas na indústria, entre outros.

Além do cumprimento das questões legais e técnicas a empresa tem desenvolvido programas de práticas ambientais responsáveis por meio de reflorestamentos, oferta de palestras e cursos sobre preservação ambiental em escolas de ensino fundamental e médio e também em faculdades nas cidades da região. A Usina Caeté também assinou o Protocolo de Cooperação Agroambiental do Setor Sucroalcooleiro (Protocolo Etanol Verde), formulado pelo governo estadual paulista, o qual prevê a eliminação da prática da queima da palha de cana antes dos prazos previstos na legislação paulista.

O protocolo prevê também outras iniciativas ambientais relevantes, como por exemplo, a implantação de planos de conservação do solo e de recursos hídricos, a recuperação e proteção das matas ciliares e das principais nascentes dos mananciais da região, o cuidado com a biodiversidade, a utilização e o descarte correto de embalagens de agrotóxicos, a reciclagem e reuso dos resíduos gerados, além de redução da poluição atmosférica também estão contemplados no documento e em consonância com os objetivos da empresa.

Em termos de perspectivas futuras, a usina vislumbra um cenário favorável, caracterizado por índices elevados de crescimento do setor, tanto em termos nacional como internacional, pois a necessidade global por combustíveis limpos tornou-se uma realidade, alavancando, globalmente, o consumo de etanol. Por outro lado, o crescimento acentuado da população mundial implicará em uma demanda, também maior, pelo açúcar.

Como ponto futuro positivo, existe a expectativa do setor que o governo brasileiro realmente consolide o etanol uma commodity global e criadora de divisas financeiras para o país, isto significa que as políticas e discursos governamentais atuais apresentam indícios de que o setor sucroalcooleiro será um dos carros-chefes da economia nacional nos próximos anos.

Como ponto desfavorável, destaca-se a imagem do setor, que, por vezes, é ofuscada por notícias infundadas como, por exemplo, o plantio de cana no Pantanal, na Amazônia, o trabalho escravo, a queima de cana. São situações que denigrem a imagem do setor no mercado externo e prejudicam sua expansão.

Em se tratando da concorrência local, a relação entre a Usina Caeté com as outras unidades existentes na região se aproxima mais da cooperação do que da concorrência. O relacionamento é apontado como saudável, havendo, inclusive parcerias por diversas ocasiões, tais como venda e permuta da matéria-prima (cana-de-açúcar), negociações coletivas junto a sindicatos de categorias profissionais, grupos de estudos de legislações setoriais, desenvolvimento de técnicas de cultivo e manejo das culturas de cana, reuniões e grupos de estudos, entre outras, no sentido de se alcançar um crescimento conjunto de todas as unidades da região.

O principal modelo de tomada de decisões utilizado pela usina é o democrático e favorece a participação dos envolvidos. Os assuntos e temas são discutidos e decididos de forma ampla e aberta entre todos. Existem canais de discussão com a cúpula (matriz) da empresa, sendo que a definição das estratégias a serem seguidas contempla a participação de todos.

Por se tratar de uma unidade de negócio do Grupo Carlos Lyra, a matriz da empresa exerce um papel importante nas decisões estratégicas e, em alguns casos a decisão final é de sua responsabilidade (centralizada), pois devem prevalecer os interesses gerais aos individuais.

Os diretores e gerentes das áreas participam permanentemente da tomada de decisões, evitando a centralização e, conseqüentemente, a demora na definição dos caminhos a serem seguidos.

A empresa considera a não interferência governamental no setor como essencial e benéfica, pois possibilita uma maior liberdade gerencial e favorece a competência do modelo de gerenciamento utilizado (livre concorrência).

A ausência de controle governamental no setor possibilitou que as usinas, em termos gerais, deixassem as suas “zonas de conforto” e passassem a se tornar empresas produtivas e competitivas. A liberdade para a condução dos negócios tem favorecido as empresas profissionalizadas, às quais têm condições de definir seus critérios e estratégias de comercialização, expansão e de negociação.

Como desafios gerenciais para o futuro dos negócios sucroalcooleiros a Usina Caeté aponta: 1) o aumento das dificuldades para as pequenas e médias empresas do setor, pois a concorrência dos grandes grupos tem se acentuado dificultado enormemente a sobrevivência; 2) a necessidade crescente do aumento dos níveis de eficiência gerencial, exigindo, a cada dia, empresas mais enxutas, descentralizadas e rápidas nas respostas às mudanças ambientais; 3) a obrigatoriedade de implementação de modelos de gestão sucroalcooleira profissionalizados e competitivos; 4) a crescente busca por parcerias e por grupos e organizações setoriais (associações, parcerias, *pool* de empresas, entre outros) em busca de ganhos de escala e de vantagens competitivas (compras, comercializações, logística, entre outros) e; 5) necessidade de alinhamento estratégico da gestão financeira das usinas, com vistas à redução dos níveis de endividamento e de aumento de liquidez e de rentabilidade.

#### **4.4.3 USINA DRACENA AÇÚCAR E ÁLCOOL LTDA. (USINA DRACENA)**

Localizada à Rodovia General Euclides Figueiredo, km 116 (entre as cidades de Dracena e Presidente Venceslau), a Usina Dracena é considerada um dos maiores investimentos empresariais realizados no município nos últimos anos, gerando emprego e renda para toda a microrregião. Trata-se de uma unidade da nova safra de projetos "*greenfield*" (construção a partir do zero) instaladas e implementadas na região.

Concebida a partir do ano de 2002 a Usina Dracena é um empreendimento idealizado por três empresários da companhia Exeel Brasileira de Petróleo Ltda., empresa de distribuição de combustíveis localizada na cidade de Paulínia (SP), que vislumbraram a franca expansão do setor sucroalcooleiro no Brasil como uma grande oportunidade de retorno financeiro e investiram na construção de uma unidade produtiva na cidade de Dracena (SP).

Após um processo de reconstituição societária ocorrido no ano de 2005, no qual um dos sócios deixou o negócio, a empresa Exeel foi transformada em Alfa GVG Empreendimentos, cuja sede foi transferida para a cidade de Campinas (SP). A nova empresa criada é, não apenas a proprietária, mas também a principal responsável por todas as decisões da Usina Dracena.

Por ser uma unidade completamente nova, o parque industrial é dotado de maquinário e tecnologia de última geração capaz de suprir todas as necessidades do investimento. Dotada de um plano ambicioso de investimento está programado para os próximos anos uma significativa expansão da sua capacidade instalada e também a ampliação do seu mix de produtos.

Com a quebra do monopólio do setor, iniciada em meados do ano 2000, e também com a expansão do etanol nos mercados internacionais, três investidores, proprietários de uma distribuidora de combustível em Paulínia, interior de São Paulo, identificaram uma oportunidade de ingresso no setor agroindustrial sucroalcooleiro. Sem qualquer tipo de experiência ou *expertise* na industrialização de açúcar e de álcool, os três sócios contrataram uma empresa (Agrineg) especializada na criação e implantação projetos de investimentos no setor para realizarem um amplo estudo mercadológico, com o intuito de identificar áreas no estado de São Paulo com potencial para receberem uma nova usina.

Três localidades foram identificadas pela empresa como potencialmente favoráveis à instalação de uma nova indústria: a região da Nova Alta Paulista, o Vale do Rio Grande e a região de Jaú. Entretanto, em meados da década de 1980, a Agrineg já havia realizado um estudo muito parecido na região da Nova Alta Paulista, custeado

pela Prefeitura Municipal de Dracena (com vistas a atrair uma unidade produtora para a cidade), o qual apresentou grande potencialidade de retorno financeiro.

Por apresentar a melhor relação entre custo e benefício, Dracena foi a localidade escolhida pelos investidores. A opção pela cidade e pela região foi influenciada por dois fatores principais: 1) a existência e a disponibilidade de terras apropriadas para o cultivo da cana-de-açúcar e; 2) a oferta de mão-de-obra braçal e a baixos custos. Esses dois fatores foram considerados essenciais para futuros processos de expansão da unidade. Toda a decisão foi realizada pelos investidores, assessorados pela empresa contratada, no ano de 2002.

No mesmo ano (2002) o grupo Exeel comprou uma área que atendia perfeitamente ao seu principal interesse estratégico: distante o suficiente de outras unidades produtivas localizadas na região, para que não sofresse qualquer tipo de influência competitiva futura, e com possibilidade e capacidade de expansão.

Obtidas todas as licenças ambientais, em 2004 foram iniciadas as obras de construção e, em 2006 a primeira moagem.

Empresas terceirizadas foram contratadas para auxiliarem no processo de montagem física da indústria, na aquisição de maquinários, equipamentos e tecnologias, e nas demais necessidades iniciais da unidade (sempre sob supervisão dos investidores). Paralelamente a esse processo, um grupo de representantes da empresa desenvolveu todo o processo de escolha de terras e de fornecedores de cana, necessárias para o início da sua produção.

Segundo a usina, o principal entrave de instalação ocorreu em meio à solicitação de liberação da licença prévia de funcionamento, já que, durante o seu requerimento estava sendo criado e implementado o Parque Estadual do Rio de Peixe, o que provocou um volume maior de exigências ambientais, burocracias documentais e, por fim, causou atrasos no cronograma inicial.

Problemas administrativos também atrapalharam o processo, pois em 2005 um dos investidores se desligou da empresa Exeel acarretando em uma diminuição do

volume de capital a ser investido na unidade (estimado em cerca de 30%), forçando os demais sócios a reduzirem a capacidade instalada inicial.

Outra dificuldade enfrentada (porém, de magnitude menor) foi o surgimento de resistências locais oriundas de membros e algumas lideranças da sociedade, preocupados com as consequências sociais e ambientais advindas da implantação do complexo industrial canavieiro (também superado com naturalidade).

De acordo com a opinião da empresa, todo o período de instalação foi conduzido em padrões considerados normais. Problemas rotineiros e operacionais surgiram e foram sendo superados com naturalidade e apoio dos parceiros envolvidos no processo.

Como forma de auxílio governamental, a empresa recebeu, durante a fase de instalação, a isenção total do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISQN) concedido pela Prefeitura Municipal de Dracena. Atualmente, a empresa não conta com qualquer tipo de isenção fiscal ou tributária.

Não houve qualquer tipo de interferência política local ou regional, seja ela positiva ou negativa.

Ressalta-se que, ainda no período de instalação, tendo em vista que a região já havia enfrentado experiências passadas frustrantes com outros investidores do setor sucroalcooleiro, as terras necessárias para a construção da indústria foram adquiridas de um proprietário local que gozasse da confiança da comunidade dracenense e que transmitisse aos demais proprietários de terras segurança na formalização de contatos comerciais.

Segundo a usina, a busca por terras para plantio também foi considerada dentro da normalidade. Foram iniciados processos de negociação de parcerias com proprietários de terras na região, com vistas à produção da cana necessária.

Atualmente, aproximadamente 35% da matéria-prima utilizada pela usina é originada de produtores individuais (80% dela é oriunda de outras cidades da região),

denominados como “fornecedores independentes”, e 65% do restante é produzida por meio de parcerias agrícolas. O padrão atual de remuneração da produção da cana-de-açúcar por parceria é, em média, de 80% da produtividade da área ficando de posse da usina e de 20% para o seu proprietário.

A área cultivada é plenamente suficiente para atingir a capacidade total de moagem, bem como o relacionamento com os parceiros é saudável e, praticamente, não apresenta problemas.

Os empecilhos citados, apesar de provocarem desgastes físicos e emocionais, foram sendo, gradativamente, superados e a empresa, atualmente, encontra-se estabilizada e apta para dar continuidade ao seu processo de expansão. Destaca-se, neste quesito, a participação de empresas terceirizadas, as quais assessoraram, auxiliaram e contribuíram ativamente para a superação das dificuldades, além de alavancarem todo o desenvolvimento do processo.

Todas as licenças ambientais foram obtidas e o processo de instalação pode ser considerado como concluído, já que a indústria encontra-se em pleno estágio de funcionamento.

Todo o relacionamento das empresas terceirizadas foi desenvolvido diretamente com a cúpula de investidores.

Apesar de não existir (na região) mão-de-obra qualificada e capacitada necessária tanto para a instalação quanto para a operacionalização do complexo sucroalcooleiro, os investidores, consideraram o fator como positivo, pois, se por um lado não existia material humano especializado, por outro, estava disponível nas proximidades da indústria um grande contingente, e a baixos custos, de mão-de-obra agrícola (braçal).

A usina definiu como política de suprimento de recursos humanos a total utilização de mão-de-obra oriunda da região na qual a empresa está instalada, exceto nos casos em que não seja possível atingir a quantidade e a qualidade necessárias. Toda a mão-de-obra agrícola foi obtida na microrregião, os profissionais da área



administrativa foram contratados e treinados também na cidade de Dracena e nos municípios circunvizinhos. Já os profissionais da área de supervisão e de cargos mais elevados foram trazidos de regiões específicas, pois demandavam experiência e conhecimento técnico imediato. Como a quantidade de profissionais contratados em municípios distantes da região foi muito pequena, o custo do processo não foi significativo.

A empresa considera que, em determinadas situações, é mais favorável estrategicamente formar a sua própria mão-de-obra (livre de vícios e hábitos negativos), preparando-a de acordo com as suas próprias necessidades. Hoje, a empresa encontra-se plenamente suprida de toda a mão-de-obra necessária para o seu funcionamento.

Seu quadro é composto por 50 funcionários da área administrativa, 180 na industrial e aproximadamente 400 na área agrícola (não estão incluídos os profissionais terceirizados).

Em se tratando da produção, atualmente, a empresa industrializa apenas álcool, todavia, os planos futuros indicam para o início da produção de açúcar. É gerada, não apenas toda a energia elétrica necessária para o seu pleno funcionamento, mas também um volume superior e passível de comercialização. Porém, problemas burocráticos têm impedido o início da venda (conexão dos centros de distribuição de energia).

Todo o gerenciamento da cadeia de suprimentos é realizado pela estrutura interna da unidade, gozando de autonomia e poder fornecidos pelos investidores. Existem funcionários e infraestrutura que desempenham adequadamente suas funções.

Nas operações de compras, a empresa parte do pressuposto de que, existindo os suprimentos na quantidade e qualidade necessários, a aquisição deverá ser feita na localidade. Não havendo disponibilidade, elas serão efetuadas em outras localidades.

Pelo princípio da rapidez na tomada de decisões e da agilidade no suprimento de suas necessidades, a empresa optou por uma política interna, praticamente, sem burocracia e com rapidez na tomada de decisões. Inexistem normas específicas sendo que o que realmente importa é adquirir os suprimentos necessários no menor prazo e preço possível. Não existem políticas de parcerias com fornecedores.

Uma estratégia importante utilizada pela empresa no gerenciamento da sua cadeia de suprimentos é o pressuposto de dependência mínima de recursos financeiros de terceiros (agentes de crédito). Isso significa que, com o capital próprio, são obtidas vantagens competitivas importantes durante o processo de negociação com os fornecedores.

Apesar de dar preferência às empresas locais (tratadas como parceiros do negócio), a empresa conta com inúmeros fornecedores em todo o território nacional. A relação entre eles é positiva e profissional, favorecendo o seu gerenciamento.

Por se tratar de uma usina construída recentemente, com recursos físicos, tecnológicos e materiais totalmente novos e atualizados, sua condição atual é diferenciada.

A empresa pode ser considerada como uma das mais bem equipadas de toda região, contando com processos de extração do álcool por meio de difusores e fermentação floculada, implicando em menores gastos com insumos, maior durabilidade e resistência dos materiais em processamento. A produtividade por tonelada é superior à média nacional. Por ser, praticamente, novo, o parque industrial efetua um dispêndio menor com manutenções e interrupções da produção.

Toda a sua capacidade instalada já se encontra plenamente atingida e existem planos para triplicar o volume produzido nos próximos anos (além do início da produção de açúcar).

Todo o álcool produzido pela unidade é vendido pela empresa de comercialização de combustíveis de propriedade dos investidores, na cidade de Campinas. O escritório atua como uma espécie de empresa terceirizada, dispondo de toda a

estrutura, pessoal e tecnologia, necessárias para desempenhar adequadamente as suas funções.

Os proprietários acompanham, individualmente, o desenvolvimento e o desempenho das negociações, centralizando todas as decisões pertinentes a prazo, condições de pagamento, volumes vendidos, clientes, entre outros. Por se tratar de uma espécie de venda direta, existe uma significativa redução de custos operacionais e com comissões de intermediários.

A estrutura local da usina apenas realiza os procedimentos burocráticos e formais, seguindo as determinações do escritório central. Sistemáticamente são realizadas reuniões entre os proprietários e os responsáveis locais com vistas a adequações de procedimentos internos, de manutenção ou reformulação de políticas comerciais específicas e também para o cumprimento das metas financeiras.

A usina considera como estratégia essencial a ocupação do potencial disponível e existente no mercado. Segundo ela, o mercado consumidor encontra-se em franco processo expansionista, existindo lacunas a serem ocupadas e com possibilidade de alavancarem os lucros futuros.

A concorrência, segundo a usina, não estará concentrada no consumidor, mas sim na disputa por terras que possibilitem um aumento da sua capacidade instalada e, assim, permitindo uma maior penetração no mercado. Suas políticas comerciais consideram que a demanda atual é superior à oferta disponível e que os *players* atuais devem se concentrar nos investimentos que ampliem a capacidade instalada e, conseqüentemente, permitam ampliar os volumes produzidos e vendidos.

De acordo com a empresa, sua localização na Nova Alta Paulista favorecerá, estrategicamente, a busca por terras para a ampliação da produção, pois ainda existem espaços disponíveis em suas proximidades (ao contrário das demais unidades instaladas na região). As decisões comerciais estratégicas estão centralizadas nos proprietários da empresa.

Com relação às questões ambientais, a Usina Dracena tem se posicionado de forma a cumprir todas as normas existentes no país. Por ser uma unidade produtiva que opera há pouco tempo, todos os investimentos necessários foram efetuados objetivando o cumprimento das exigências legais.

Além das questões legais e técnicas a empresa tem desenvolvido programas de práticas ambientais responsáveis, tais como reflorestamentos, recuperação de matas ciliares, criação de reservas legais, correto descarte de embalagens, tratamento de água, dentre outros. Segundo a empresa, tanto a Secretaria da Agricultura quanto à Secretaria do Meio Ambiente têm destacado sua atuação ambiental.

A Usina Dracena também assinou o Protocolo de Cooperação Agroambiental do Setor Sucroalcooleiro (Protocolo Etanol Verde), o qual prevê a eliminação da prática da queima da palha de cana antes dos prazos previstos na legislação paulista. Segundo informações internas, seus cronogramas estão sendo cumpridos rigorosamente.

A empresa vislumbra um cenário futuro caracterizado por índices elevados de crescimento do setor, tanto em termos nacional como internacional, pois a necessidade global por combustíveis limpos tornou-se uma realidade, alavancando, globalmente, o consumo de etanol. O açúcar, apesar de ainda não ser produzido pela Usina Dracena, também é visto como fundamental para seu processo de crescimento no mercado, haja vista que, além de ter preços e margens melhores as perspectivas futuras de crescimento setorial são bastante favoráveis.

Outro ponto futuro favorável é a ação da concorrência que, conforme explicação anterior, não se baseará na disputa por consumidores, mas sim pelas terras disponíveis para a expansão. Isto significa que o mercado apresentará plenas condições de absorver os potenciais aumentos da produção.

A empresa tem como vantagem competitiva a utilização de capital próprio, diminuindo, assim, seus custos financeiros e a dependência de políticas de crédito.

Seu eixo central futuro baseia-se na necessidade imediata de realização de investimentos com vistas, não só, ao aumento da produção de álcool, mas também ao início da industrialização do açúcar e a superação das barreiras burocráticas para a comercialização da energia elétrica produzida (ampliação do mix de produtos). Sua curva de experiência favorecerá e ampliará o crescimento futuro.

Como ponto desfavorável, destaca-se a possibilidade do governo federal diminuir, ainda mais as margens de lucro, com possíveis aumentos da carga tributária e fiscal.

Em termos concorrenciais, a relação entre a Usina Dracena com as outras unidades existentes na região se aproxima mais da cooperação do que da concorrência. O relacionamento é apontado como saudável, havendo, inclusive parcerias por diversas ocasiões, tais como negociações coletivas junto a sindicatos de categorias profissionais, grupos de estudos de legislações setoriais, desenvolvimento de técnicas de cultivo e manejo das culturas de cana, reuniões e grupos de estudos, entre outras, no sentido de se alcançar um crescimento conjunto de todas as unidades da região.

Toda a tomada de decisões estratégicas da Usina Dracena é centralizada em seus dois proprietários, havendo participação direta dos diretores locais. Normalmente as decisões são tomadas em reuniões realizadas na própria usina, nas quais são avaliados os caminhos, ouvidas as opiniões e identificados os caminhos futuros.

Os diretores e gerentes das áreas participam ativamente da tomada de decisões, evitando a centralização e, conseqüentemente, a demora na definição dos caminhos a serem seguidos. Por apresentar uma estrutura enxuta, as decisões têm sido tomadas com grande facilidade e pragmatismo.

A Usina Dracena considera a não interferência governamental no setor como essencial e benéfica, pois possibilita uma maior liberdade gerencial e favorece a competência do modelo de gerenciamento utilizado (livre concorrência). Todavia, exalta a alta carga tributária do setor, a qual reduz as margens de contribuição e, conseqüentemente, o potencial de investimentos no setor.

Como desafios futuros, a empresa aponta para: 1) o aumento da competição com os grandes grupos globais; 2) o crescimento do setor gerando uma intensa competição por terras, como forma de aumentar a capacidade de produção; 3) o aumento das barreiras em mercados externos; 4) ampliação do mercado interno.

#### **4.4.4 BRANCO PERES AÇÚCAR E ÁLCOOL S/A (USINA BRANCO PERES)**

Fundada em 1982, a Usina Branco Peres surgiu no auge do período do Proálcool como uma alternativa regional para a crise do petróleo, com vistas à diminuição da dependência brasileira deste recurso natural.

Localizada à Rodovia Dr. Plácido Rocha, km 19, nas proximidades do bairro Lagoa Seca (entre os municípios de Adamantina e Valparaíso), a destilaria foi criada por um grupo de fazendeiros e sitiantes da cidade de Adamantina sendo, inicialmente, denominada Adaucool. Em função de dificuldades financeiras e conflitos de interesses entre os sócios, a empresa foi vendida para a família Branco Peres (até então produtores de laranja e café e criadores de gado de corte na região) em 1985, passando a ser denominada Branco Peres Álcool S/A.

Em 2002 o parque industrial ganhou uma fábrica anexa para explorar a produção de açúcar, sendo rebatizada como Branco Peres Açúcar e Álcool S/A.

Hoje, a unidade desempenha um papel muito importante no município de Adamantina, pois é considerada um das maiores empregadoras da cidade e de seus municípios circunvizinhos, além de uma das principais fontes arrecadoras de impostos da região.

Com forte tradição agrícola, a família Branco Peres deu início aos seus negócios há cerca de 50 anos com o Sr. Deolindo Branco Peres, patriarca e fundador do grupo, que começou seus negócios como negociante de café. Hoje, a condução dos negócios está a cargo da terceira geração da família, encarregada de administrar um conglomerado diversificado de empresas, atuantes nos setores sucroalcooleiro, industrialização de café solúvel e suco de laranja, criação de pecuária de corte, empreendimentos imobiliários, dentre outros. Sua proposta gerencial é a de manter uma empresa enxuta e com grande eficiência produtiva.

Conforme comentário anterior, a Usina Branco Peres (Usina Aducool) foi fundada em 1982 por um grupo de sitiantes e fazendeiros da cidade de Adamantina, objetivando aproveitar as oportunidades e os incentivos financeiros oriundos do Proálcool. Em 1983 a unidade realizou a sua primeira moagem, porém, em decorrência de dificuldades financeiras e também de conflitos de interesses dentro do grupo de sócios, a empresa acabou sendo vendida para a família Branco Peres, inicialmente foi adquirido 51% do negócio e nos meses seguintes a sua totalidade.

Dois fatores foram fundamentais para a decisão da aquisição da unidade produtiva pelo Grupo: 1) a venda, na mesma época, de 45% de uma fábrica de suco de laranja para a Cutrale, gerando recursos financeiros e, 2) a disponibilidade de 400 alqueires de terra, pertencentes à família, nas proximidades da Aducool, a qual favorecia intensamente a produção de álcool (fator considerado como o grande motivador da decisão).

Por outro lado, o Grupo, já administrado pelos quatro filhos do Sr. Deolino (segunda geração), não possuía qualquer tipo de experiência ou conhecimento sobre o setor sucroalcooleiro. Seu *expertise* e *know-how* restringiam-se apenas à carne e à laranja.

Nesta época, ainda sobre a influência do controle estatal, a Usina Branco Peres operava com base apenas nas quotas de produção estabelecidas pelo governo brasileiro e industrializava somente álcool. Em 2002, após construir uma nova fábrica, anexa à produtora de álcool, a usina inicia, também, a industrialização do açúcar.

Todas as decisões desta época recaiam sobre os quatro irmãos, sócios em todos os negócios da família, os quais decidiam de forma democrática e participativa.

O processo de instalação da usina foi iniciado e concluído pelos antigos proprietários do negócio, os quais adquiriram não só a área, mas também toda a infraestrutura necessária para que a empresa fosse implementada. O fator primordial na escolha da localização centrou-se na proximidade da cidade de Adamantina (distante 19 km

da empresa) em uma região adjacente às propriedades dos sócios e com área disponível para o cultivo da cana.

O grupo de fundadores (fazendeiros e sitiantes da região) acreditava que, juntos, os proprietários de terras poderiam criar uma usina de álcool lucrativa e promissora, já que possuíam áreas e recursos necessários e, com isso, iriam obter ganhos de escala na produção agrícola e industrial.

Dívidas contraídas, divergências e conflitos na tomada de decisões ocasionaram a sua venda para a família Branco Peres, a qual, após a compra, encarregou-se de concluir o processo de instalação realizando investimentos específicos, reformas e adaptações na estrutura fabril implementada.

Segundo informações da empresa, não houve qualquer tipo de influência, incentivos ou interferência política tanto na instalação quanto na aquisição da unidade pelo Grupo Branco Peres.

Após a compra da unidade, o Grupo Branco Peres iniciou um processo amplo e de longo prazo de aquisição de terras nas proximidades da usina, com vistas ao fornecimento de sua própria matéria-prima. Tal procedimento fazia jus à sua política financeira de endividamento e dependência externa mínima e máxima eficiência.

Nos dias atuais a empresa produz cerca de 65% da cana utilizada nos seus processos industriais. O restante (35%) vem de fornecedores independentes (aproximadamente 85%) e de parcerias agrícolas (cerca de 15%), sendo que o modelo de remuneração adotado é, em média, de 80% da produtividade da área ficando de posse da usina e 20% para o seu proprietário. O alto percentual de produção de cana própria é determinante no perfil competitivo da usina e a base do modelo de gerenciamento estratégico utilizado.

Considera-se que o principal empecilho enfrentado pelo Grupo no início da gestão foi a sua total falta de experiência e prática na condução de uma usina sucroalcooleira. Sua vivência estava totalmente estabelecida em outras áreas do



agronegócio e foi necessário certo tempo para a criação de uma curva de experiência no novo negócio.

Outro problema enfrentado no início estabelecia-se nas limitações impostas pelas quotas de produção estabelecidas pelo governo brasileiro, impedindo qualquer tipo de iniciativa de expansão (totalmente diferente da liberdade de mercado praticada nos dias de hoje).

A inexistência de outras usinas na região também dificultou o início da nova gestão, pois a empresa foi obrigada a desenvolver novas práticas e modelos gerenciais, além de, praticamente, “desbravar” o setor na Nova Alta Paulista, no que diz respeito a funcionários, fornecedores, parceiros, entre outros. Os custos, em algumas situações, superaram as estimativas iniciais.

Hoje, a empresa já se encontra totalmente instalada e em perfeito estágio produtivo, com experiência de 27 anos na produção de álcool e oito anos na produção de açúcar.

Por atuar em outros segmentos do agronegócio, além do setor sucroalcooleiro, sua força e poder econômico acabaram transcendendo a gestão da usina. Graças à eficiência econômica e financeira obtida em outras áreas e negócios o Grupo Branco Peres conseguiu atingir níveis adequados de alavancagem financeira, dependendo o mínimo possível de terceiros para custear seus processos produtivos. Os baixos níveis de endividamento de seus negócios permitiram à empresa superar as várias fases negativas e as crises enfrentadas pelo setor sucroalcooleiro brasileiro dos últimos 25 anos.

Por ser pioneira na região, a usina viu-se obrigada a formar toda a mão-de-obra necessária para operacionalizar plenamente seus processos produtivos, já que a cidade de Adamantina e sua microrregião não possuíam qualquer tipo de tradição ou experiência no setor sucroalcooleiro, não oferecendo profissionais qualificados e capazes de suprir as necessidades da nova indústria, exceto no caso do contingente braçal (para atuar na área agrícola).

Além dos processos de qualificação e de preparação da mão-de-obra implementados, a usina supriu suas necessidades internas captando profissionais com experiência de outras regiões do estado de São Paulo e também de outros estados brasileiros com tradição no setor.

Sua premissa básica de recursos humanos é a total utilização de mão-de-obra oriunda da região na qual a empresa está instalada, exceto nos casos em que não seja possível atingir a quantidade e a qualidade necessárias. Toda a mão-de-obra agrícola e de profissionais da área administrativa são obtidos, preferencialmente, na microrregião. Alguns funcionários da área industrial foram trazidos de regiões específicas, tendo em vista que inexistem na Nova Alta Paulista cursos de formação na área industrial (engenharia, química, entre outros).

Por já estar no mercado há 25 anos a unidade encontra-se plenamente consolidada e em um estágio do ciclo de vida diferente das outras usinas, ingressantes, da Nova Alta Paulista. Enquanto as novas unidades ainda concentram seus esforços na formação e complementação do quadro de pessoas, a Usina Branco Peres foca seus investimentos na manutenção e no desenvolvimento do seu quadro de funcionários por meio da oferta de cursos e treinamentos periódicos.

Atualmente o quadro é composto por 40 funcionários da área administrativa, 175 na industrial e aproximadamente 280 na área agrícola (não estão incluídos os profissionais terceirizados).

Em se tratando da produção, a empresa tem como principais produtos o álcool (60%) e o açúcar (40%), contudo, no processo produtivo, a empresa conseguiu desenvolver toda a energia elétrica necessária para seu funcionamento, mas não tem previsão ou meta de comercialização.

Os planos futuros indicam para um aumento da participação da produção de açúcar em âmbito geral, em função das características e necessidades mercadológicas e, também, como forma de se evitar as instabilidades econômicas do etanol.

Todo o gerenciamento da cadeia de suprimentos é realizado pela estrutura interna da usina. Existem funcionários e tecnologias que desempenham adequadamente suas funções.

A empresa utiliza como ferramenta de gerenciamento da sua cadeia de suprimentos um software especializado (Comlik), o qual proporciona uma maior agilidade e produtividade no processo de cotação de preços de materiais e serviços, reduzindo substancialmente os processos manuais e repetitivos de digitação das cotações e pedidos (fundamentado na tecnologia ERP, *Enterprise Resourcing Plan*). Esse processo oferece maior poder de negociação pelo agrupamento das cotações, reduz os custos dos processos de compra e venda, diminui o tempo (*lead-time*) de compra e venda, integra o sistema corporativo (ERP) junto aos seus clientes, dentre outros aspectos.

Nas operações de compras, a empresa parte do pressuposto de que, existindo os suprimentos na quantidade e qualidade necessários, a aquisição deverá ser feita na localidade. Não havendo disponibilidade, as aquisições são efetuadas em outras regiões.

Pelo princípio da rapidez na tomada de decisões e da agilidade no suprimento de suas necessidades, a empresa optou por uma política interna, praticamente, sem burocracia e com rapidez na tomada de decisões. Inexistem normas específicas sendo que o que realmente importa é adquirir os suprimentos necessários no menor prazo e preço possível. Não existem políticas de parcerias com fornecedores, exceto nas áreas de tecnologia e que envolvam o aumento da produtividade do negócio. Nestes casos os fatores qualidade e desempenho superam o fator preço.

A política interna de alavancagem é mantida também no gerenciamento da cadeia de suprimentos. A empresa busca manter sua postura de dependência mínima de recursos financeiros de terceiros (agentes de crédito). Isso significa que, com o capital próprio, obtém-se vantagens competitivas importantes durante o processo de negociação com clientes e fornecedores. A relação entre a Usina Branco Peres e seus fornecedores é positiva e profissional, favorecendo amplamente o seu gerenciamento.

Desde o período em que foi vendida a usina vem recebendo investimentos constantes em equipamentos, tecnologia e melhoria das suas instalações com vistas à ampliação da eficiência produtiva.

É compromisso interno trabalhar com o máximo de sua capacidade (obtenção de ganhos de escala). O corpo diretivo considera a evolução da produtividade como um fator de importância estratégica. Investimentos para ampliar o volume de produção somente são realizados após o alcance de 100% de utilização da capacidade instalada.

São realizados também constantes esforços e investimentos em maquinário, tecnologia, melhoria das instalações e automação de processos objetivando elevar sua potência e produtividade. Toda a produção de açúcar encontra-se automatizada e computadorizada. O processo de colheita também já atingiu níveis de 80% de mecanização.

Por se tratar de uma empresa com 25 anos de mercado, são necessárias constantes reposições e substituições de máquinas e equipamentos para o alcance dos seus objetivos.

Toda a comercialização da produção de etanol e açúcar é feita pela estrutura interna da usina. Sua política comercial é fundamentada na estratégia da “contramão do mercado” (entressafra), isto é, por trabalhar com um nível de alavancagem relativamente pequeno (cerca de 20%), grande parte do capital utilizado para gerenciar o negócio é próprio, proporcionando condições de realizar suas transações comerciais em períodos em que os preços estejam favoráveis (venda sempre na alta do mercado). Cerca de 30% do álcool produzido pela usina é comercializado diretamente com o Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e Lubrificantes (Sindicom<sup>34</sup>), tomando-se como base e referência o

---

<sup>34</sup> São associadas do Sindicom: Air BP Brasil S.A., AleSat Combustíveis S.A., Castrol Brasil Ltda., Chevron Brasil Lubrificantes Ltda., Cosan Combustíveis e Lubrificantes Ltda., Ipiranga Produtos de Petróleo S.A., Petrobrás Distribuidora S.A., Petróleo Sabbá S.A., Petronas Lubrificantes Brasil S.A., Repsol Importadora de Produtos Ltda., Shell Brasil Ltda., Total Lubrificantes do Brasil Ltda.

“Preço-ESALQ”. O restante (70% da produção) é vendido no mercado *Spot*<sup>35</sup>, caracterizado pela realização das transações em que a entrega da mercadoria é imediata e o pagamento é feito à vista.

Já o açúcar (100%) é vendido por meio de contratos com as principais *tradings* existentes no mercado. Tais acordos são volumétricos com base nos preços internacionais do produto. Ressalta-se que a usina apenas acorda com as *tradings* a venda da sua produção (em volume), acompanhando, diariamente, a evolução dos preços do açúcar no mercado internacional e no momento oportuno efetua a entrega com base no valor da data consultada (quando considerar que o preço está de acordo com as suas necessidades). Observa-se, porém, que a dificuldade de armazenagem do açúcar nem sempre proporciona o alcance do preço desejado (diferentemente do etanol).

A usina tem se posicionado de forma a cumprir todas as normas existentes no país em termos de gerenciamento ambiental. Por ser uma unidade produtiva que opera há 25 anos, todos os investimentos necessários foram efetuados objetivando o cumprimento das exigências ambientais legais. Além das questões legais e técnicas a empresa tem desenvolvido programas de práticas ambientais responsáveis, tais como reflorestamentos, recuperação de matas ciliares, criação de reservas legais, correto descarte de embalagens, tratamento de água, dentre outros.

A Usina Branco Peres também assinou o Protocolo de Cooperação Agroambiental do Setor Sucroalcooleiro (Protocolo Etanol Verde), o qual prevê a eliminação da prática da queima da palha de cana antes dos prazos previstos na legislação paulista.

A empresa considera que o setor sucroalcooleiro brasileiro continuará enfrentando nos próximos anos problemas significativos, tendo como base a sua política de

---

<sup>35</sup> Também chamado de mercado disponível, mercado físico ou mercado pronto, contrastando com a natureza dos mercados futuro e a termo, cujos pagamentos são efetuados em prazos que variam de cinco dias a dois anos após a negociação. O mercado spot abrange basicamente operações na bolsa de mercadorias. É muito usado por produtores agrícolas quando precisam urgentemente de recursos financeiros ou quando o preço de seus produtos está em um patamar elevado.

preços, pois trata-se de um setor cujo processo especulativo e a dependência de concessão de crédito é elevada. O custo de oportunidade no setor é representativo.

Assim, as unidades produtivas que dispuserem de uma mínima ou pequena alavancagem financeira terão condições de obterem condições de negociação de preços melhores (atuação na contramão do mercado). Somente com melhores preços é que as usinas de porte menor conseguirão competir com os grandes grupos e, conseqüentemente, sobreviver no mercado.

A utilização de capital próprio é considerada a principal vantagem competitiva, diminuindo, assim, seus custos financeiros e a dependência de políticas de crédito.

O “fator” grandes grupos internacionais também é ressaltado, pois, segundo a empresa, esse “tsunami” de mercado certamente causará grandes impactos e ampliará a aquisição de unidades produtoras, alcançando, inclusive, a região da Nova Alta Paulista. Sua opinião é que os grandes grupos vão se sobrepor ainda mais no mercado.

O grupo vislumbra um cenário futuro caracterizado por índices elevados de crescimento do setor, tanto em termos nacional como internacional, pois a necessidade global por combustíveis limpos tornou-se uma realidade, ampliando, globalmente, o consumo de etanol, sendo que o crescimento da população mundial alavancará o consumo de açúcar. Por outro lado, a empresa tem se comprometido a estabelecer um crescimento sustentável, com o menor nível de endividamento possível, objetivando não comprometer o capital de giro.

Regionalmente a empresa tem planos para a aquisição de terras com vistas a diminuir ainda mais a dependência de fornecedores de cana. Os objetivos de expansão da produção passam pelo alcance dos níveis de produtividade e de utilização da capacidade instalada.

Como ponto desfavorável identifica-se a possibilidade do governo federal diminuir, ainda mais as margens de lucro, com possíveis aumentos da carga tributária e fiscal.

Em âmbito concorrencial, a relação entre a Usina Branco Peres com as outras unidades existentes na região se aproxima mais da cooperação do que da concorrência. O relacionamento é apontado como saudável, havendo, inclusive parcerias por diversas ocasiões, tais como negociações coletivas junto a sindicatos de categorias profissionais, grupos de estudos de legislações setoriais, desenvolvimento de técnicas de cultivo e manejo das culturas de cana, reuniões e grupos de estudos, entre outras, no sentido de se alcançar um crescimento conjunto de todas as unidades da região.

A tomada de decisões estratégicas da Usina Branco Peres permanece centralizada em seus quatro sócios (irmãos). Normalmente as decisões são tomadas em reuniões realizadas na própria usina, nas quais são avaliados os caminhos, ouvidas as opiniões e identificados os caminhos futuros. A obtenção de um consenso decisório é fundamental, segundo a opinião da empresa.

Os diretores e gerentes das áreas participam ativamente da tomada de decisões, evitando a centralização e, conseqüentemente, a demora na definição dos caminhos a serem seguidos. Por apresentar uma estrutura enxuta, as decisões têm sido tomadas com grande facilidade e pragmatismo.

A Usina Branco Peres considera a não interferência governamental no setor como essencial e benéfica, pois possibilita uma maior liberdade gerencial e favorece a competência do modelo de gerenciamento utilizado (livre concorrência). Todavia, exalta a alta carga tributária do setor, a qual reduz as margens de contribuição e, conseqüentemente, o potencial de investimentos no setor.

Ela aponta como desafios gerenciais para o futuro dos seus negócios a necessidade de criação de infraestrutura local para a distribuição da produção. A inexistência de vias de escoamento, principalmente a ferroviária, faz com que os preços sejam seriamente afetados.

Outra questão apontada fundamenta-se na busca constante da otimização da sua capacidade instalada, agindo diretamente sobre os níveis de produtividade e de

lucratividade, impactando diretamente sobre a sobrevivência futura e a defesa contra as investidas dos grandes grupos usineiros.

#### **4.4.5 RIO VERMELHO AÇÚCAR E ÁLCOOL S/A (USINA RIO VERMELHO)**

A Usina Rio Vermelho é mais uma unidade recém construída e inaugurada na região da Nova Alta Paulista. Localizada à Estrada Municipal Junqueirópolis – Salgado Filho, Bairro Taquarussu a empresa é o resultado de um amplo processo empreendedor liderado pelo Sr Antonio Eduardo Garieri, membro da família Branco Peres e possuidora de negócios variados na área agropecuária, inclusive no segmento industrial sucroalcooleiro.

A Usina Rio Vermelho também é uma unidade da nova safra de projetos "*greenfield*" (construção a partir do zero).

A empresa foi totalmente concebida e idealizada pelo Sr. Antonio Eduardo Garieri, membro da tradicional família Branco Peres, pecuarista e proprietário de terras na cidade de Junqueirópolis (região da Nova Alta Paulista), entre os anos de 2002 e 2003.

Apesar da região ser (até então) predominantemente ocupada e explorada pela pecuária de corte, o empreendedor, baseado na ascensão econômica global do setor sucroalcooleiro, na disponibilidade de terras na região e no seu baixo custo (quando comparado às outras regiões do estado de São Paulo) começou a vislumbrar a possibilidade de instalação de uma unidade produtiva na cidade de Junqueirópolis.

Outros dois fatores foram fundamentais na decisão: 1) a extensão territorial de sua propriedade e das áreas adjacentes, as quais favoreciam não só a cultura da cana de açúcar, mas também a expansão futura da produção; 2) o respaldo técnico e a experiência adquirida de uma outra unidade industrial pertencente à sua família (Usina Branco Peres), acabaram sendo determinantes na construção da nova usina.



Todas as questões centrais estiveram sob responsabilidade e crivo final do Sr. Antonio Eduardo Garieri, sendo que, toma-se como base histórica o ano de 2003, quando a decisão final pela instalação ocorreu.

A falta de experiência na construção e gerenciamento de usinas de açúcar e álcool foi compensada pelo *know-how* e *expertise* desenvolvidos pela Usina Branco Peres, a qual forneceu um suporte muito importante nesta fase do empreendimento.

Apesar da decisão final de instalação ter ocorrido no ano de 2003, o início das obras aconteceu somente em 2006. Foi escolhida como área para a construção da empresa o ponto mais alto da fazenda (Fazenda Alvorada), tendo como base o local ser de fácil acesso e situado ao centro de um raio médio de 40 km para plantio e cultivo da cana de açúcar. Também considera-se como relevante a inexistência de concorrência próxima de outras usinas instaladas na região.

Nesta fase inicial, não houve qualquer tipo de interferência política local ou regional.

O passo seguinte concentrou-se na busca por terras para plantio do volume de cana necessário para suprir as demandas iniciais da nova unidade. Todavia, a propriedade do investidor conseguiria fornecer apenas 30% do volume necessário, sendo necessário obter os 70% restantes na própria região.

Buscou-se, a partir de então, terras sob regime de parcerias agrícolas e também de fornecedores independentes. O processo de negociação das terras foi conduzido, inicialmente, pelo próprio investidor como forma de se oferecer uma garantia maior aos proprietários locais, e, posteriormente, por um produtor local e parceiro da usina.

Atualmente, o cultivo da cana utilizada pela unidade fabril apresenta a seguinte disposição: 30% de produção própria, 50% oriunda de parcerias agrícolas e 20% de fornecedores de cana independentes, sendo que a área cultivada é plenamente suficiente para atingir a capacidade total de moagem.

O seu relacionamento com os parceiros e fornecedores é saudável e, praticamente, não apresenta problemas

O padrão atual de remuneração da produção de cana-de-açúcar por parceria é, em média, de 80% da produtividade da área ficando de posse da usina e 20% para o seu proprietário.

Segundo a empresa, todo o processo de instalação ocorreu dentro de certa normalidade, apresentando as dificuldades naturais e costumeiras do setor sucroalcooleiro. Dentre as principais dificuldades ou empecilhos encontrados durante o processo de instalação da Usina Rio Vermelho, receberam destaque: 1) a extensão e a complexidade das normas burocráticas e legais, em especial, dos processos e procedimentos com vistas à obtenção das licenças exigidas pelos órgãos ambientais, 2) a carência regional de mão-de-obra capacitada e qualificada para a formação das equipes internas; 3) a inexistência de estradas e de vias de escoamento nas proximidades da unidade. Esses problemas geraram, por vezes, atrasos e demoras nos cronogramas iniciais, além de dispêndios financeiros superiores à expectativa inicial.

Apesar de provocarem desgastes físicos e emocionais, todos os entraves encontrados, foram, gradativamente, superados e a empresa, atualmente, encontra-se estabilizada e apta para dar continuidade ao seu processo de expansão.

A disponibilidade de terra própria (suficiente para sustentar 30% do novo negócio), o baixo valor das terras da região e o aquecimento do setor no momento da decisão favoreceram seu processo de instalação. O apoio recebido da Usina Branco Peres também merece significativo destaque.

Foram decorridos quatro anos entre a decisão, construção e início do funcionamento da indústria (em 2007).

Como foi comentado, a variável mão-de-obra transformou-se em um dos principais desafios enfrentados pela Usina Rio Vermelho durante a sua instalação, pois a cidade de Junqueirópolis e também sua microrregião não ofereciam profissionais qualificados e capazes de suprir as necessidades da nova indústria, exceto no caso

do contingente braçal, com atuação na área agrícola (em quantidade e a baixos custos).

Ressalta-se que, nesta época, mesmo com a operação da Usina Alta Paulista, também localizada em Junqueirópolis, a escassez de recursos humanos continuava elevada. Ainda assim, os poucos profissionais existentes no mercado já haviam sido absorvidos por outras unidades da região (com a ampliação dos projetos *greenfield* na Nova Alta Paulista).

O processo de suprimento de recursos humanos adotado foi o misto (realizado nas áreas gerenciais), pois para as atividades e funções que exigiam uma maior complexidade e qualificação foram contratados profissionais de outras regiões do país, com a devida preparação, e, para as demais, áreas e que exigiam uma menor qualificação e experiência, foram selecionados profissionais que residiam na cidade e municípios circunvizinhos.

A usina desenvolveu e implementou, paralelamente ao processo de instalação, uma série de políticas de gerenciamento de pessoas, as quais basearam-se na ofertas de constantes programas de treinamento e desenvolvimento humano e de retenção de seus talentos. Aos poucos, suas necessidades acabaram plenamente supridas. A Usina Rio Vermelho tem como premissa básica de recursos humanos a total utilização de mão-de-obra oriunda da região, exceto nos casos em que não seja possível atingir a quantidade e a qualidade necessárias.

Seu quadro é composto por 58 funcionários da área administrativa, 144 na industrial e aproximadamente 557 na área agrícola (168 mensalistas e 389 tarefeiros).

Atualmente, a empresa produz apenas álcool hidratado, mas já existem planos para a produção de açúcar, álcool anidro e cogeração de energia elétrica. A empresa está homologando junto a Cetesb seu plano de expansão.

Todo o gerenciamento da cadeia de suprimentos é realizado pela estrutura interna da unidade, sendo que as compras são centralizadas e formalizadas por um

departamento específico, no qual os usuários postam suas necessidades em um sistema informatizado e este realiza a sua inserção nos centros de custos. Posteriormente a solicitação da compra é encaminhada para a gerência da área, com vistas à sua aprovação. Realizada a aceitação, a solicitação se transforma em ordem de compra, recebendo três cotações de um comprador profissional.

As ferramentas de comunicação e sistematização, além de facilitar os procedimentos e proporcionar maior segurança e controle, permitem um desempenho elevado.

Todas as compras sofrem pesquisas de preços e de prazos de entrega. A decisão de compra é trilhada pelo sistema e pode ser alterada pelo comprador antes de gerar o pedido final. As aquisições, obrigatoriamente, passam por aprovações de gerência e de diretoria.

Nas operações de compras, a empresa parte do pressuposto de que, existindo os suprimentos na quantidade e qualidade necessários, a compra deverá ser feita na região. Não havendo disponibilidade, as aquisições são efetuadas em outras localidades. Apesar de dar preferência aos fornecedores locais (tratados como parceiros do negócio), a empresa conta com inúmeros em todo o território nacional.

A relação entre a Usina Rio Vermelho e seus fornecedores é positiva e profissional, favorecendo o seu gerenciamento.

Por se tratar de uma usina construída recentemente, com recursos físicos e materiais totalmente novos e atualizados, sua condição atual também é diferenciada. Os dispêndios com manutenções e interrupções da produção também são reduzidos e com custos relativamente mais baixos que as unidades mais velhas da região.

Novamente o *know-how* e a experiência da família, adquirida na Usina Branco Peres, têm auxiliado os processos produtivos, por meio da troca permanente de informações, tecnologias e procedimentos produtivos.

Toda a capacidade instalada já se encontra plenamente atingida e existem planos e projetos internos com vista ao aumento do volume produzido para os próximos anos.

A tecnologia atual, tanto para os processos agrícolas quanto para os industriais, é considerada de ponta o que favorecerá os índices de qualidade e de produtividade do parque industrial.

A usina ressalta, ainda, que as vias de tráfego utilizadas pela empresa (tanto para escoamento, quanto para a chegada de matérias-primas) geram grandes problemas tendo em vista o seu estado de conservação, o qual acaba causando atrasos e interrupções dos processos.

Com relação à comercialização da produção, a empresa possui um departamento comercial responsável pelo contato permanente com as corretoras, *tradings* e clientes diretos, com vistas à realização das transações comerciais (vendas).

A produção de álcool é comercializada diretamente pelas corretoras junto aos intermediários (distribuidoras), ficando à cargo do departamento comercial apenas as questões burocráticas e os procedimentos formais internos (faturamento, contabilidade e finanças). Sob o ponto de vista da empresa o mercado é favorável dada a demanda elevada pelo etanol.

Todas as decisões estratégicas, sob o âmbito comercial, são tomadas diretamente pelos diretores e pelo proprietário e fundador da empresa, com auxílio, quando necessário, dos setores de suporte (contabilidade, jurídico, indústria e agrícola). O proprietário acompanha, individualmente, o desenvolvimento e o desempenho das negociações, centralizando todas as decisões pertinentes a prazo, condições de pagamento, volumes vendidos, clientes, entre outros.

A usina considera como estratégia essencial a ocupação do potencial disponível e existente no mercado. Segundo ela, o mercado consumidor encontra-se em franco processo expansionista, existindo lacunas a serem ocupadas e com possibilidade de alavancarem os lucros futuros da empresas.

Para a empresa, a concorrência no setor praticamente não existe em função da demanda ser, significativamente, maior que a oferta.

A Usina Rio Vermelho tem se posicionado de forma a não só cumprir todas as normas existentes no país, em termos de gerenciamento ambiental, mas também de servir de modelo de gestão ecológica para o contexto regional. Por ser uma unidade produtiva nova (projeto *greenfield*) e que opera há pouco tempo, todos os investimentos necessários foram efetuados objetivando o cumprimento das exigências ambientais legais.

A unidade se propõe a ser uma empresa ecologicamente correta. Sua preocupação com o meio ambiente é constante e uma das suas principais metas é a recuperação ambiental do local onde está inserida.

Existem três projetos ambientais considerados prioritários pela empresa, além de outros de menor porte, devidamente regularizados perante a autoridade ambiental competente: 1) Projeto “Corredor Ecológico”, o qual tem por objetivo a recuperação e a incrementação da água, solo, ar, flora, fauna e paisagem nas margens do “Córrego Sucuri”; 2) Projeto “Reflorestamento em Mata Ciliar”, o qual tem por objetivo recuperar a vegetação ciliar às margens e nascente do córrego *sem denominação*, à margem direita do Ribeirão Taquaruçu, e, à margem esquerda do Rio Aguapeí e; 3) Projeto de “Reflorestamento em Área de Preservação Permanente para Recuperação de Matas Ciliares”, o qual objetiva recuperar a vegetação ciliar às margens dos córregos e nascentes, utilizando-se, para isso, espécies nativas da região provenientes de viveiros idôneos ou próprios.

A empresa destaca que o “homem” não é o único foco destes projetos. A preocupação com a natureza também integra o desenvolvimento sustentável, já que, nem sempre, o homem há de ocupar o centro da política ambiental, ainda que ele busque um lugar prioritário. Nestes projetos, objetiva-se colocar em prática a harmonia com a natureza, procurando, com a recuperação da flora, conservar a vida dos animais e das aves silvestres da região, propiciando-lhes um habitat natural, além de servir para rotas migratórias, proporcionando a procriação da fauna, o surgimento de abrigos e criadouros naturais.

Segundo a usina, estes projetos estão intrinsecamente ligados ao “princípio da proteção da biodiversidade”, que consubstancia o lastro de proteção à biodiversidade, ou diversidade biológica, pois a Usina Rio Vermelho pretende preservar e restaurar a diversidade e a integridade do patrimônio genético dos locais em que atua.

A Usina Rio vermelho também assinou o Protocolo de Cooperação Agroambiental do Setor Sucroalcooleiro (Protocolo Etanol Verde), o qual prevê a eliminação da prática da queima da palha de cana antes dos prazos previstos na legislação paulista. Segundo informações internas, seus cronogramas estão sendo cumpridos rigorosamente.

A Usina Rio Vermelho, segue a mesma linha de pensamento estratégico das outras unidades atuantes na região da Nova Alta Paulista, vislumbrando um cenário futuro caracterizado por índices elevados de crescimento do setor, tanto em termos nacional como internacional, já que a necessidade global por combustíveis limpos tornou-se uma realidade, alavancando, globalmente, o consumo de etanol. A empresa vislumbra, também, boas perspectivas para o açúcar, apesar de ainda não ser produzido internamente. O produto é visto como fundamental para seu processo de crescimento e perpetuação no mercado, haja visto que ele apresenta preços e margens melhores.

A empresa tem buscado parcerias junto a grandes grupos, ganhando assim mais agressividade, mais poder econômico para ampliações em infraestrutura e redução de custos. No passado houve uma tentativa de fusão com a Usina Branco Peres (de propriedade de familiares do fundador) e que acabou não ocorrendo.

Entretanto, no período em que esta pesquisa estava sendo desenvolvida, a unidade encontrava-se em estágio final de negociação e venda do seu controle acionário para a *trading* suíça Glencore, empresa com forte atuação no comércio internacional de *commodities* agrícolas e não-agrícolas. Essa informação confirma uma forte tendência do setor sucroalcooleiro brasileiro: o aumento e a intensificação dos investimentos oriundos de grandes grupos internacionais.

Com a concretização da venda é possível que seus planos futuros seja alterados ou incrementados.

A relação da Usina Rio Vermelho com as outras unidades existentes na região se aproxima mais da cooperação do que da concorrência.

O relacionamento é apontado como saudável, havendo, inclusive parcerias por diversas ocasiões, tais como negociações coletivas junto a sindicatos de categorias profissionais, grupos de estudos de legislações setoriais, desenvolvimento de técnicas de cultivo e manejo das culturas de cana, reuniões e grupos de estudos, entre outras, no sentido de se alcançar um crescimento conjunto de todas as unidades da região.

A tomada de decisões estratégicas da Usina Rio Vermelho é centralizada em seu proprietário, porém, havendo participação dos diretores locais. Normalmente as decisões são tomadas em reuniões semanais realizadas na própria usina, nas quais são avaliados os caminhos, ouvidas as opiniões e identificados os caminhos futuros. Os diretores e gerentes das áreas participam ativamente da tomada de decisões, evitando a centralização e, conseqüentemente, a demora na definição dos caminhos a serem seguidos.

Por apresentar uma estrutura enxuta, as decisões têm sido tomadas com grande facilidade e pragmatismo. Com a eminente venda da unidade para o Grupo Glencore o modelo e a estrutura organizacional atual sofrerão significativas mudanças.

Com relação à interferência governamental, a posição da Usina Rio Vermelho segue o mesmo raciocínio das demais unidades instaladas na Nova Alta Paulista, ou seja, ele considera a não interferência governamental no setor como essencial e benéfica, pois possibilita uma maior liberdade gerencial e favorece a competência do modelo de gerenciamento utilizado (livre concorrência).

O mercado em amplo processo consumista também tem favorecido o atual cenário para as unidades sucroalcooleiras.



Com relação aos desafios futuros, a empresa, estando próxima da venda para um grande grupo controlador, preferiu não se posicionar frente a tais questões, pois as próximas decisões estarão a cargo de uma nova equipe de gestão.

Todavia, a empresa considera que o setor sucroalcooleiro brasileiro continuará em processo de crescimento e com boas perspectivas de crescimento e de desenvolvimento.

#### **4.4.6 NOTAS EXPLICATIVAS SOBRE AS OUTRAS USINAS DA NOVA ALTA PAULISTA**

Como forma de se estabelecer um parâmetro de análise mais amplo e detalhado sobre a formação e a constituição do complexo sucroalcooleiro na Nova Alta Paulista, além de fornecer subsídios complementares para a interpretação dos resultados, são necessárias algumas considerações adicionais sobre as outras usinas da região, e que não participaram do estudo, objetivando a sua integração com o *roll* de dados e informações levantados pelo estudo. São elas: Usina Bioenergia Brasil S/A, Floralco Açúcar e Álcool Ltda. e, Parapuã Agroindustrial S/A

A Usina Bioenergia Brasil S/A foi fundada em 1979 por agricultores e empresários de Lucélia que, incentivados pelo Proálcool, uniram-se com o objetivo de implementarem no município uma destilaria de álcool independente. Naquela época a região ainda sentia as conseqüências da grande geada ocorrida em julho de 1975, que praticamente havia destruído toda a cultura de café existente, provocando a evasão das pessoas que moravam nas propriedades rurais. Era premente encontrar mais uma alternativa para os agricultores de um modo geral.

Com apoio da prefeitura, este mesmo grupo de agricultores e empresário, visitou uma destilaria que estava sendo montada em Junqueirópolis (Usina Vale Verde e, futuramente denominada, Usina Alta Paulista) e outra que já operava em Valparaíso (Valparaíso Usinas de Açúcar, Álcool e Biodiesel ou Cosan – Univalem), onde tomaram conhecimento dos aspectos operacionais bem como os logísticos para constituição de uma empresa dessa natureza. Foi quando então os agricultores e empresários da região passaram a ser convidados para participar do empreendimento.

Inicialmente denominada Central de Álcool de Lucélia, uma média unidade do setor sucroalcooleiro, a usina industrializou sua primeira safra em 1981, produzindo apenas álcool. Em 1999 a empresa iniciou, após a realização de significativos investimentos, a produção de açúcar. Em 2006, visando o crescimento da empresa e o desenvolvimento sustentável do negócio, a empresa passou a ser administrada pela gestora Bioenergia do Brasil S/A, com administração totalmente profissionalizada e com nova constituição societária.

Desativada em meados da década de 1980, devido a uma das fortes crises no setor, a Usina Floralco Açúcar e Álcool Ltda., localizada no município de Flórida Paulista, foi adquirida em 1989, junto à Univalem, pelo Grupo Bertolo, detentor, também, de outra unidade localizada no município de Piranguí/SP. Este ano é marcado, também, pelo reinício da produção da empresa.

Segundo Thomaz Jr (2010), até o ano de 1990 a matéria-prima processada pela usina provinha da compra de vários produtores independentes, momento em que a empresa deu início ao processo de territorialização do monopólio, isto é, quando muda a estratégia de adquirir a maior parte da cana-de-açúcar de fornecedores e de terceiros, para responsabilizar-se pela maior parte da produção da matéria prima nas terras sob seu domínio (próprias e arrendadas). Essa estratégia é marcada pela fundação (sob responsabilidade da Família Bertolo) da empresa AgroBertolo, subsidiária que planta e fornece cana de açúcar para a indústria.

A partir de 2001 a empresa inicia a produção também de açúcar.

Fundada no município de Parapuã, no ano de 1980 por sessenta e três sócios, a Parapuã Agroindustrial S/A, também denominada Usina Califórnia constitui-se em mais uma unidade sucroalcooleira criada na década de 1980 em função dos incentivos oferecidos pelo Proálcool. Sua primeira moagem ocorreu em 1983 e foi destinada exclusivamente à produção de álcool. Após as várias crises enfrentadas pelo setor, o grupo fundador se desfez e a usina se transformou em uma empresa totalmente familiar, sendo novamente vendida para um grupo privado no ano de 2006.

Até o ano de 1995 a unidade produziu apenas álcool, quando, por meio de um processo expansionista, iniciou, também a industrialização do açúcar. A proximidade da Rodovia Assis Châteaubriant facilita a escoamento da sua produção.

#### **4.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Promovidas as descrições e os relatos individuais dos estudos de casos, apresentados nos tópicos anteriores, o trabalho de pesquisa oferece a partir de agora uma reflexão geral, comparativa e analítica das empresas observadas e os quesitos avaliados pelo estudo, como forma de se estabelecer um eixo central que caracterize e descreva não só a formação, mas também o *modus operandi* do complexo sucroalcooleiro na região da Nova Alta Paulista.

Em sua primeira fase, a pesquisa procurou relatar e apresentar todo o processo de instalação das empresas sucroalcooleiras na região. Foram discutidos e analisados os seguintes pontos: 1) os fatores determinantes da escolha da localização; 2) a responsabilidade pela decisão; 3) o processo de instalação propriamente dito; 4) os problemas enfrentados; 5) as estratégias iniciais de penetração; 6) o período decorrido entre a decisão e a efetiva instalação; 7) os modelos de gerenciamento das terras e; 8) as facilidades e as dificuldades surgidas no decorrer do processo.

Desta forma, inicialmente, o estudo levantou junto às usinas instaladas na região os principais fatores que culminaram na escolha do local para a futura instalação do complexo industrial e também sob quem, dentro da empresa, se substanciou ou decaiu a decisão final de instalação.

Dentro do contingente atual de usinas em funcionamento na região (total de 08 indústrias), 05 delas (62,50%) foram idealizadas, criadas e instaladas no período de vigência do Proálcool, durante a década de 1980, o qual exerceu fundamental influência no processo empreendedor. Este contingente empresarial foi constituído, essencialmente, por moradores locais, principalmente, pequenos empresários, pecuaristas e agricultores, que vislumbraram no setor uma boa oportunidade de negócio, em seguida, se associaram e fundaram os negócios. No período inicial, as usinas da região industrializavam apenas o álcool.

Vale ressaltar que o ponto comum a todos os projetos da década de 1980 é disponibilidade de volumes de terras suficientes e apropriadas para o cultivo da cana por parte dos investidores (fundadores).

Fazem parte deste grupo de indústrias criadas e instaladas na década de 1980 as usinas Alta Paulista (fundada com o nome de Usina Vale Verde), Bioenergia Brasil, Branco Peres (fundada com o nome de Aducool), Floralco e Califórnia.

Em se tratando das novas unidades (projetos *greenfield*), 37,50% do total de usinas da região, instaladas a partir do início dos anos de 2000, período em que o Proálcool já não existia e caracterizado pela não interferência governamental e pela livre concorrência, o processo foi bem diferente das décadas anteriores.

Motivadas pela ascensão econômica do setor, pela disponibilidade de terras a custos baixos (quando comparados a outras regiões paulistas) e também pelos grandes contingentes de mão-de-obra braçal que a Nova Alta Paulista dispunha, novas unidades foram construídas e instaladas na região, são elas: Usina Dracena, Usina Rio Vermelho e Usina Caeté.

Fatores específicos e particulares a cada unidade também corroboraram a decisão pela escolha da região, sendo, individualmente, demonstrados na Tabela 4.1:

**TABELA 4.1 FATORES ESPECÍFICOS QUE INFLUENCIARAM A ESCOLHA DAS USINAS PELA NOVA ALTA PAULISTA**

| <b>USINAS</b>        | <b>PRINCIPAIS FATORES</b>  |
|----------------------|--|
| <b>Alta Paulista</b> | 1) Localização favorável da região;<br>2) Qualidade do solo e condições climáticas;<br>3) Existência de parque industrial pronto e disponível para a compra;<br>4) Baixo custo da mão-de-obra para a lavoura;<br>5) Atratividade dos custos totais de produção no estado de São Paulo; |

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>Usina Caeté</b>        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Existência de um projeto de viabilidade, confeccionado por produtores locais e demandando investidores para implementá-lo;</li> <li>2) Condições geográficas do município de Paulicéia favoráveis ao cultivo da cana-de-açúcar;</li> <li>3) Região com boa distribuição pluviométrica;</li> <li>4) Por ser plana, a região favorece a utilização da mecanização de todo o processo agrícola;</li> <li>5) Inexistência de canais nas proximidades apresentando capacidade ideal de fornecimento para a indústria.</li> </ol> |
| <b>Usina Dracena</b>      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Disponibilidade de terras na cidade de Dracena e em sua microrregião e favoráveis à lavoura da cana-de-açúcar;</li> <li>2) Existência de mão-de-obra braçal em abundância e a baixos custos.</li> </ol>   |
| <b>Usina Branco Peres</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Venda de 45% da participação em uma indústria de suco de laranja, na década de 1980, para a empresa Cutrale, disponibilizando capital para a aquisição da Usina Aducool;</li> <li>2) Disponibilidade de terras próprias e aptas para o cultivo da cana nas proximidades da unidade.</li> </ol>  |
| <b>Usina Rio Vermelho</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) A ascensão econômica global do setor sucroalcooleiro gerando oportunidades de negócios;</li> <li>2) A disponibilidade de terras na região e em seu baixo custo;</li> <li>3) A extensão territorial da propriedade do empreendedor e de áreas adjacentes;</li> <li>4) O respaldo técnico e a experiência adquirida e fornecida por uma outra unidade industrial pertencente à sua família (Usina Branco Peres).</li> </ol>   |

Dentre as usinas abordadas por este estudo e apresentadas sob a forma de estudos de casos, a amostra esteve distribuída da seguinte forma: 03 indústrias totalmente novas (60%, usinas Caeté, Dracena e Rio Vermelho) e, 02 usinas criadas e instaladas durante a década de 1980 (40%, usinas Branco Peres e Alta Paulista, adquirida pelo Grupo Silveira Barros em 2001).

Assim, a partir deste ponto, as opiniões apresentadas e as análises realizadas se referem, exclusivamente, à amostra pesquisada.

A responsabilidade pela decisão final de instalação nas unidades pesquisadas esteve concentrada e centralizada junto à cúpula de investidores ou de acionistas

(os detentores do capital investido), os quais avaliaram as informações mercadológicas e decidiram sobre o melhor caminho a ser seguido.

Nesta decisão, o *expertise* adquirido e as experiências anteriores dos investidores constituíram-se em partes integrantes e fundamentais do processo empreendedor.

Todas as indústrias entrevistadas foram criadas ou adquiridas a partir de experiências anteriores, sejam elas em outras unidades sucroindustriais ou em negócios correlatos ao setor agroindustrial, tais como: 1) Usina Caeté: experiência em outras unidades sucroalcooleiras do Grupo Carlos Lyra; 2) Usina Dracena: experiência na distribuição de combustíveis por meio do Grupo Exeel Brasileira de Petróleo Ltda.; 3) Usina Branco Peres: experiência na industrialização de laranja, criação de gado de corte e cultivo e industrialização de café por meio do Grupo Branco Peres; 4) Usina Alta Paulista: experiência em outra unidade sucroalcooleira por meio do Grupo Silveira Barro; 5) Usina Rio Vermelho: investidor individual, porém, familiarmente ligado ao Grupo Branco Peres e com ampla experiência no setor.

O próximo passo das unidades da região, após a decisão final, concentrou-se na aquisição do espaço necessário para a instalação da indústria, na obtenção das áreas destinadas para a produção de cana, suficientes para suprir a capacidade produtiva da futura indústria, e também nas licenças ambientais. Algumas unidades esbarraram em empecilhos específicos e individuais, os quais acabaram atrasando de forma significativa os cronogramas iniciais, tais como: problemas ambientais, imagem do setor desgastada junto à comunidade regional em função de experiências anteriores frustrantes e, dificuldades para se encontrar funcionários qualificados para ocuparem cargos específicos (individualmente apresentados na Tabela 4.2). É importante destacar que, nesta fase introdutória, as usinas Rio Vermelho e Branco Peres dispunham de volumes de terras expressivos e fundamentais para o início da produção.

**TABELA 4.2 PRINCIPAIS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELAS USINAS DA NOVA ALTA PAULISTA DURANTE A FASE DE INSTALAÇÃO**

| USINA                     | PRINCIPAIS EMPECILHOS ENCONTRADOS   |
|---------------------------|---|
| <b>Alta Paulista</b>      | 1) Adaptações tecnológicas necessárias para um amplo e perfeito funcionamento do parque industrial adquirido;<br>2) Desconfiança dos produtores regionais;  |
| <b>Usina Caeté</b>        | 1) A crise financeira internacional atrasou a liberação de créditos financeiros para o setor;<br>2) Desconfiança dos produtores regionais;<br>3) Desconhecimento das características específicas da região escolhida;<br>4) Inexistência de mão-de-obra local (qualificada e capacitada).   |
| <b>Usina Dracena</b>      | 1) Criação do Parque Estadual do Rio do Peixe gerando maiores exigências ambientais e, também, o cumprimento de novos aspectos burocráticos;<br>2) Saída de um dos sócios durante a fase inicial, diminuindo em cerca de 30% o volume total de recursos investidos no negócio.  |
| <b>Usina Branco Peres</b> | 1) Inexperiência, específica, no setor sucroalcooleiro após a aquisição da usina;<br>2) As quotas de produção impostas pelo governo limitavam os planos iniciais de expansão;<br>3) Por ser a primeira usina da região o custo de aprendizagem superou as expectativas iniciais;<br>4) Inexistência de fornecedores, mão-de-obra, parceiros, entre outros na região durante o início da nova gestão (após a aquisição). |
| <b>Usina Rio Vermelho</b> | 1) A extensão e a complexidade das normas burocráticas e legais;<br>2) Inexistência de mão-de-obra local (qualificada e capacitada);<br>3) A inexistência de estradas e de vias de escoamento nas proximidades da unidade.  |

Em média, o período decorrido entre a decisão de instalação e o início das operações foi de 03 (três) anos (demonstrado na Tabela 3.3). Em todos os casos estudados não foi constatado qualquer tipo de interferência política, seja ela positiva ou negativa, durante a fase de instalação. Em se tratando de incentivos fiscais e tributários oferecidos pelo poder público, apenas dois casos foram relatados: 1) a Usina Alta Paulista recebeu isenção tributária do município de Junqueirópolis no primeiro ano após a aquisição (como forma de retomar a produção e de gerar empregos no município) e, 2) a Usina Dracena recebeu do município de Dracena a

isenção do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISQN) durante toda a sua fase de instalação (construção da unidade).

Como estratégias iniciais de penetração de mercado (apresentadas de forma individualizada na Tabela 4.3), todas as unidades da região apresentaram como base e eixo central de sustentação o aproveitamento das perspectivas de expansão do setor e a possibilidade de obtenção de lucros e expansões futuras.

Cada usina seguiu uma linha mestra de estratégia diferente das demais unidades da região, como por exemplo: 1) a Usina Alta Paulista procurou realizar investimentos maciços na lavoura da cana como forma de não sofrer com problemas futuros na sua cadeia de suprimentos e também na realização de esforços com vistas ao aumento da produção de açúcar como forma de obter uma rentabilidade maior (em função do seu melhor preço de mercado); 2) a Usina Caeté baseou sua estratégia inicial na utilização de uma área de cultivo em um raio médio entre 30 e 40 km, nos arredores da usina, como forma de otimizar e reduzir seus custos iniciais, sendo que o ingresso na região fazia parte dos planos estratégicos de expansão do Grupo Carlos Lyra (seu processo de penetração no estado de São Paulo); 3) a Usina Dracena baseou sua estratégia na obtenção de terras em localidades que não possibilitariam concorrência futura pelas outras unidades produtivas e com possibilidade de expansão; 4) as usinas Rio Vermelho e Branco Peres aproveitaram as suas disponibilidades de terras próprias para impulsionarem seus processos produtivos.

Assim, percebe-se claramente que, no início, o foco das usinas pesquisadas centrava-se apenas no fornecimento das condições necessárias para o início da produção industrial (essencialmente na obtenção de matérias-primas e na garantia de uma efetiva cadeia de suprimentos) e não em questões mercadológicas e de consumo já que os mercados internos e externos têm absorvido toda a produção brasileira. O problema inicial não centrava-se na venda, mas sim no suprimento necessário para a produção.

Apesar de não ter sido objeto de estudo, informalmente, detectou-se, durante as entrevistas, certo grau de preocupação com uma futura e bem possível concorrência



pelas terras da região, assim como uma significativa tendência de aquisição de propriedades rurais pelos grupos instalados, como forma de garantia de suprimentos.

Trata-se do provável estabelecimento, adoção e implementação de uma estratégia competitiva de integração vertical, por meio da produção de matérias-primas em terras próprias (a usina é fornecedora para ela mesma).

A base desse raciocínio se estabelece no amplo e crescente potencial do mercado, tanto para o açúcar quanto para o álcool. Por meio desse raciocínio, as unidades da região, como forma de expansão e de crescimento, serão obrigadas a ampliar suas áreas de cultivo de cana para suportar os possíveis aumentos em seus volumes de produção.

É bem provável que a disposição física e a distribuição das áreas de cada unidade possam gerar conflitos em um futuro próximo. Possivelmente, haverá, também, uma forte tendência de aumento dos preços das terras e das parcerias de produção negociadas entre usinas e proprietários de terras.

**TABELA 4.3 PERÍODO DECORRIDO ENTRE A DECISÃO DE INSTALAÇÃO E O INÍCIO DAS OPERAÇÕES, BEM COMO AS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS INICIAIS**

| USINA                | PERÍODO ENTRE DECISÃO E INÍCIO | DECISÕES ESTRATÉGICAS INICIAIS   |
|----------------------|--------------------------------|--|
| <b>Alta Paulista</b> | 01 ano<br>(2001 a 2002)        | 1) Realização de investimentos na lavoura para evitar faltas de matéria-prima;<br>2) Investimentos na produção de açúcar (maior rentabilidade);  |
| <b>Usina Caeté</b>   | 05 anos<br>(2006 a 2010)       | 1) Aproveitar uma área de um raio de aproximadamente 30 ou 40 km da usina como forma de otimização dos custos de transporte;<br>2) O projeto faz parte da estratégia corporativa do grupo controlador, com vistas à sua expansão no estado de São Paulo; |

|                           |                          |  |
|---------------------------|--------------------------|--|
| <b>Usina Dracena</b>      | 04 anos<br>(2002 a 2006) | 1) A localização da usina deveria ser distante o suficiente de outras unidades produtivas para que não sofresse qualquer tipo de influência competitiva futura;<br>2) A localização deveria possibilitar condições de expansão futura da produção.   |
| <b>Usina Branco Peres</b> | 01 ano<br>(1982 a 1983)  | 1) O grupo de fazendeiros e sitiantes, fundadores da usina, acreditava que, por possuírem terras e certo capital, poderiam se associar e criar um novo negócio lucrativo e promissor;<br>2) A família Branco Peres, de posse de capital e de terras, visualizou uma promissora oportunidade de negócio e adquiriu a empresa três anos após a sua fundação.                                 |
| <b>Usina Rio Vermelho</b> | 04 anos<br>(2003 a 2007) | 1) O empreendedor, detentor de terras na região e capital, baseado em suas experiências no Grupo Branco Peres, vislumbrou uma grande oportunidade de negócio criada pela expansão global do setor sucroalcooleiro e também pela disponibilidade das terras na região e com baixo custo;<br>2) Sua família, controladora de outra usina, detinha <i>know-how</i> e experiência necessários. |

Foi identificado, também, que, durante a fase inicial da instalação, as usinas enfrentaram forte resistência dos proprietários de terras da região com vistas à cessão de suas áreas para a produção de cana, em decorrência de experiências passadas frustrantes. Para eles, tratava-se de um grande risco substituir suas culturas ou criações por plantações de cana para atenderem às necessidades das usinas. Para muitos produtores o setor sucroalcooleiro não gozava de grande credibilidade e segurança. Para superar essas barreiras foi necessário, em praticamente todos os processos de negociação, a participação e o envolvimento direto dos principais dirigentes da empresa ou investidores como forma de se aumentar a garantia e a credibilidade do processo. Atualmente, o processo é tranquilo e apresenta facilidades para as indústrias da região

O modelo de negociação de áreas mais utilizado na Nova Alta Paulista é o de parcerias agrícolas (apresentado na Tabela 4.4), nas quais o proprietário cede a sua área para a usina, a qual realiza todo o gerenciamento agrícola, desde o plantio até a colheita, remunerando o proprietário com aproximadamente 20% do valor total da

produção, sendo que os 80% restantes ficam com a usina parceira. Esse modelo apresenta como principal vantagem a eliminação dos pagamentos de parcelas fixas mensais, característicos dos modelos de arrendamentos.

O padrão de fornecimento “produtores independentes” também é utilizado, porém, representa um percentual menor, totalizando cerca de 30% da cana moída pelas indústrias. Algumas usinas (Branco Peres e a Rio Vermelho) utilizam-se, em grande parte, da cana produzida em suas terras próprias que, além de oferecerem uma garantia de suprimento, possibilitam auferir lucros maiores.

**TABELA 4.4 MODELOS DE GERENCIAMENTO DE TERRAS UTILIZADOS**

| <b>USINA</b>              | <b>PADRÕES</b>  |
|---------------------------|---|
| <b>Alta Paulista</b>      | Parcerias agrícolas, onde 80% da participação sobre a produção é da usina e o restante é dos proprietários dos imóveis. Não existem parcelas fixas de arrendamento, sendo os riscos repartidos.   |
| <b>Usina Caeté</b>        | Parcerias agrícolas, onde, em média, 80% da participação sobre a produção é da usina e o restante é dos proprietários dos imóveis. Não existem parcelas fixas de arrendamento, sendo os riscos repartidos.  |
| <b>Usina Dracena</b>      | Fornecedores individuais independentes (35%) e parcerias agrícolas (65%), onde, em média, 80% da participação sobre a produção é da usina e o restante é dos proprietários dos imóveis. Não existem parcelas fixas de arrendamento, sendo os riscos repartidos.   |
| <b>Usina Branco Peres</b> | Cerca de 65% da cana utilizada origina-se de terras próprias e 35% de fornecedores individuais independentes (85%) e de parcerias agrícolas (15%). Nas parcerias, 80% da participação sobre a produção é da usina e o restante é dos proprietários dos imóveis. Não existem parcelas fixas de arrendamento, sendo os riscos repartidos. |
| <b>Usina Rio Vermelho</b> | Cerca de 30% da cana utilizada origina-se de terras próprias e 70% de fornecedores individuais independentes (30%) e de parcerias agrícolas (70%). Nas parcerias, 80% da participação sobre a produção é da usina e o restante é dos proprietários dos imóveis.   |

Assim, no segundo semestre do ano de 2010 praticamente todas as usinas sob os moldes de projetos *greenfield* já se encontram totalmente instaladas e em pleno

funcionamento, exceto a Usina Caeté cuja produção estava programada para iniciar na segunda quinzena de setembro.

Completando a sua primeira fase, a pesquisa contemplou, em termos gerais, as principais variáveis que facilitaram e também que dificultaram a instalação das usinas na região da Nova Alta Paulista. Dentre as variáveis facilitadoras destacaram-se: 1) a disponibilidade de áreas cultiváveis e a baixos custos; 2) as condições climáticas favoráveis e; 3) mão-de-obra braçal em abundância e, também, a custos mais baixos. Já as variáveis dificultadoras destacaram-se: 1) a ausência total de mão-de-obra especializada e; 2) a excessiva burocracia e alto rigor das normas ambientais. A Tabela 4.5 apresenta, de forma individualizada, os elementos facilitadores e dificultadores, durante a fase de instalação, das usinas de açúcar e álcool na Nova Alta Paulista:

**TABELA 4.5 FACILIDADES E DIFICULDADES ENCONTRADAS DURANTE A FASE DE INSTALAÇÃO DAS USINAS**

| <b>USINA</b>         | <b>FACILIDADES</b>   | <b>DIFICULDADES</b>  |
|----------------------|--|--|
| <b>Alta Paulista</b> | 1) Existência de uma unidade industrial pronta (equipada) e disponível;<br>2) Condições locais favoráveis de clima e solo;<br>3) Disponibilidade de mão-de-obra braçal em abundância e a baixo custo;<br>4) Inexistência de concorrência local pelas terras disponíveis e agricultáveis. | 1) Falta de especialização da mão-de-obra local e regional;<br>2) Estado de degradação do parque industrial adquirido;<br>3) Ausência de qualquer tipo de incentivo tributário e fiscal;<br>4) Necessidade de elevado aporte de capital para colocar a usina em funcionamento. |
| <b>Usina Caeté</b>   | 1) Existência de áreas disponíveis para a cultura da cana-de-açúcar;<br>2) Condições locais favoráveis de clima e solo;<br>3) Inexistência de concorrência local pelas terras disponíveis e agricultáveis.   | 1) Falta de especialização da mão-de-obra local e regional;<br>2) Demora da liberação do crédito por parte do governos brasileiro.   |

|                           |   |   |
|---------------------------|---|---|
| <b>Usina Dracena</b>      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Assessoramento de empresas terceirizadas e especializadas em suas respectivas áreas;</li> <li>2) Relacionamento, integração, sintonia e coordenação existentes entre as empresas terceirizadas e a cúpula da empresa.</li> </ol>                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Demora na liberação da licença prévia (Parque Estadual do Rio do Peixe);</li> <li>2) Resistências locais;</li> </ol>  |
| <b>Usina Branco Peres</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Poder econômico oriundo de outros negócios do Grupo Branco Peres que possibilitaram à usina superar as várias crises e dificuldades financeiras do setor, com mínima dependência de capital de terceiros;</li> <li>2) Disponibilidade de terras própria.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Falta de know-how e experiência no setor sucroalcooleiro (época da aquisição);</li> <li>2) Falta de especialização da mão-de-obra local e regional.</li> </ol>  |
| <b>Usina Rio Vermelho</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) A disponibilidade de terra própria;</li> <li>2) O baixo valor das terras da região;</li> <li>3) O apoio recebido da Usina Branco Peres.</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) A extensão e a complexidade das normas burocráticas e legais;</li> <li>2) Falta de especialização da mão-de-obra local e regional;</li> <li>3) A inexistência de estradas e de vias de escoamento nas proximidades da unidade.</li> </ol> |

A segunda fase do estudo contemplou a etapa posterior a instalação e abordou os processos e as técnicas de gerenciamento utilizados pelas usinas da região, bem como as características principais da sua administração corporativa. Os quesitos retratados e apresentados a seguir, foram: 1) a gestão de recursos humanos; 2) produtos industrializados; 3) o gerenciamento da cadeia de suprimentos; 4) o gerenciamento da produção; 5) administração de vendas e; 6) o gerenciamento ambiental.

Atualmente, as usinas da Nova Alta Paulista constituem-se nas maiores empregadoras da região, gerando, em média, cerca 700 empregos diretos e fortalecendo ainda mais a sua importância econômica e social. Aproximadamente 470 destes empregos estão locados na área agrícola (não computados os profissionais terceirizados), 170 no setor industrial e 60 na área administrativa.

Conforme comentários anteriores, a variável mão-de-obra apresentou certa dose de dualidade, pois, se por um lado a região oferecia um grande contingente de trabalhadores braçais por um custo relativamente baixo (quando comparado às demais regiões paulistas), pelo outro, o fator carência de especialização causou grandes problemas iniciais para todas as unidades pesquisadas, inclusive para aquelas que já se encontravam instaladas há bastante tempo na região. Foi consensual a opinião de que a escassez de talentos qualificados para o setor sucroalcooleiro continua provocando problemas para as indústrias da região.

Todas as unidades pesquisadas afirmaram que foram obrigadas a adotar um processo de suprimento de pessoas do tipo misto, isto é, uma parte dos funcionários foram prospectados e contratados em outras regiões brasileiras, produtoras de açúcar e álcool, e a outra parte suprida com profissionais da própria região, os quais receberam treinamentos e processos de qualificação oferecidos pela unidade contratante. Foram realizados convênios e parcerias com instituições de ensino da região e que ofereciam tanto cursos profissionalizantes quanto de formação superior (graduação e pós-graduação). Algumas indústrias, principalmente aquelas que possuíam outras unidades no país, realizaram também remanejamentos internos de profissionais como forma de atenderem as suas necessidades iniciais.

Os três processos acima descritos (prospecção externa, formação e remanejamento de talentos) ampliaram potencialmente os gastos iniciais das unidades.

Concluída a fase de instalação e superada a carência inicial e imediata das unidades sucroalcooleiras, constata-se que, atualmente, existe uma forte tendência e um discurso único (univocidade) das usinas centrado na utilização de recursos humanos, apenas, de origem local e regional, mesmo que sem a experiência e o conhecimento técnicos necessários, como forma de se reduzirem os custos com folha de pagamento. As unidades da região concentram seus esforços na formação de talentos regionais para suprirem suas necessidades internas e reduzirem seus gastos.

No que tange aos seus produtos, a produção sucroalcooleira da Nova Alta Paulista é caracterizada pelo forte predomínio da industrialização do álcool sobre o açúcar

(confeccionado apenas pelas unidades mais antigas, no caso, as usinas Branco Peres e Alta Paulista, apresentadas na Tabela 4.6). Isso se justifica em face dos custos iniciais de instalação do complexo sucroalcooleiro, demandando maiores investimentos para a produção açucareira. Os projetos *greenfield* localizados na região ainda não industrializam o açúcar, porém, todas as unidades afirmaram terem planos e projetos para iniciarem a sua produção em um futuro muito próximo, em função dos seus preços serem mais atrativos que os do álcool, além das excelentes perspectivas mercadológicas para o setor.

**TABELA 4.6 PRODUTOS PRODUZIDOS PELAS USINAS DA REGIÃO**

| USINA                     | PRODUÇÃO |        |                         | SUBPRODUTOS                                      |
|---------------------------|----------|--------|-------------------------|--|
|                           | ÁLCOOL   | AÇÚCAR | ENERGIA ELÉTRICA        |  |
| <b>Alta Paulista</b>      | Sim      | Sim    | Apenas para uso interno | Bagaço, torta de filtro e vinhaça dentre outros. |
| <b>Usina Caeté</b>        | Sim      | Não    | Apenas para uso interno | Bagaço, torta de filtro e vinhaça dentre outros. |
| <b>Usina Dracena</b>      | Sim      | Não    | Apenas para uso interno | Bagaço, torta de filtro e vinhaça dentre outros. |
| <b>Usina Branco Peres</b> | Sim      | Sim    | Apenas para uso interno | Bagaço, torta de filtro e vinhaça dentre outros. |
| <b>Usina Rio Vermelho</b> | Sim      | Não    | Apenas para uso interno | Bagaço, torta de filtro e vinhaça dentre outros. |

Além do açúcar e do álcool, todas as unidades geram energia elétrica suficiente para operarem as indústrias e, em alguns casos, comercializarem o seu excedente. Porém, a falta de estrutura da rede elétrica existente e também a inexistência de regulamentações específicos do setor impedem a sua comercialização. Certamente, em um futuro próximo, a venda de energia elétrica se constituirá em uma fonte importante de receitas.

Todos os subprodutos produzidos pelas usinas, tais como a vinhaça, o bagaço da cana, a torta de filtro, dentre outros, também são comercializados na própria região ou utilizados pela própria empresa em suas áreas de cultivo.

Para que a produção sucroalcooleira seja efetiva é necessário um amplo e permanente processo de fornecimento, não só de matérias primas, mas também de máquinas, equipamentos, instalações, componentes, dentre outros. Assim, um dos processos estratégicos mais importantes do um complexo industrial refere-se ao gerenciamento da sua cadeia de suprimentos.

Na Nova Alta Paulista identificou-se que não existe um modelo único ou um padrão específico de gerenciamento utilizado pelas usinas. Cada unidade pesquisada segue ou adota mecanismos e pressupostos de gestão próprios, conforme demonstra a Tabela 4.7.

Possivelmente, pelo fato de que a maior parte das empresas ainda tenha um curto tempo de existência, não foram criados ou formados, até este momento, laços ou vínculos mais estreitos entre as usinas e os fornecedores locais e regionais. Outro ponto importante que deve ser ressaltado é que as crises do setor também geram barreiras junto às empresas fornecedoras impedindo um relacionamento mais próximo em função de consecutivos atrasos de pagamentos e de altos níveis de endividamento encontrados no setor. O fator “crédito” é fundamental para uma perfeita gestão da cadeia de fornecimento, constituindo-se em fonte constante de preocupação, tendo em vista as demoras naturais e os excessos de exigências governamentais.

O único ponto comum identificado entre todas as unidades foi a excessiva ênfase e preocupação com os controles internos de gerenciamento, pois trata-se de uma área que está diretamente relacionada aos resultados financeiros alcançados. É prática comum dentro das empresas a fiscalização e o acompanhamento da cúpula junto às compras realizadas e aos seus controles internos, sendo que, em alguns casos as aquisições somente são realizadas mediante aprovação da cúpula gerencial.

Também se observou que, havendo um fornecedor potencial na região, é dada a ele a preferência da compra, sendo que, apenas são realizadas aquisições em outras regiões nas ocasiões em que os produtos ou serviços não estão disponíveis em termos de qualidade e quantidade.



As usinas mais antigas desfrutam de uma relativa tranquilidade, superior às iniciantes, haja vista a experiência na gestão da cadeia de suprimentos adquirida no decorrer do tempo.

**TABELA 4.7 MODELOS DE GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

| USINA                     | ESTRATÉGIAS UTILIZADAS  |
|---------------------------|---|
| <b>Alta Paulista</b>      | 1) Parcerias com fornecedores locais e regionais;<br>2) Considera a área como estratégica e vital para o funcionamento da empresa;<br>3) Utiliza-se de sistemas de informações para fins de controle e de gerenciamento;<br>4) Adoção de sistemas de compras à prazo, em consignação e também com descontos para pagamentos à vista;  |
| <b>Usina Caeté</b>        | 1) Compras centralizadas na matriz no estado de Alagoas;<br>2) Utilização de gerentes e diretores corporativos no processo de suprimentos;<br>3) O porte, a experiência e a tradição do Grupo Carlos Lyra favorecem o processo de fornecimento de suprimentos e, também, de obtenção de créditos financeiros utilizados no processo de compra;<br>4) Obtenção de ganhos de escala em função da quantidade adquirida;<br>5) Bom relacionamento com os fornecedores atuais. |
| <b>Usina Dracena</b>      | 1) Utiliza-se do pressuposto de que as necessidades têm que ser satisfeitas com a maior rapidez possível;<br>2) Não existem políticas de parcerias, importando apenas a aquisição dos suprimentos necessários no menor prazo e preço possível;<br>3) Utilização de capital próprio, facilitando as negociações em termos de preços, prazos e quantidade e, diminuindo os custos financeiros do empreendimento.  |
| <b>Usina Branco Peres</b> | 1) Utilização intensa de tecnologia da informação para a tomada de decisões;<br>2) Parcerias com fornecedores locais e regionais;<br>3) Utilização permanente de recursos próprios e a mínima dependência de capital de terceiros na sua cadeia de suprimentos.   |
| <b>Usina Rio Vermelho</b> | 1) Utilização intensa de tecnologia da informação para a tomada de decisões;<br>2) Parcerias com fornecedores locais e regionais;<br>3) Centralização das decisões de compra em nível de gerência e de diretoria.   |

Com relação à gestão da produção, as usinas da região gozam de certos níveis de estabilidade e de tranquilidade, pois 03 empresas instaladas na região são

totalmente novas e dotadas de tecnologias modernas e aptas às necessidades atuais do setor. Novas unidades, constituídas por máquinas e equipamentos modernos e de última geração, apresentam altos níveis de produtividade e de qualidade, consumindo uma quantidade menor de recursos e economizando em tempos de preparação de máquinas (*setup*) e também com gastos de manutenção.

Novamente ressalta-se que há um desejo latente das novas usinas da região em iniciar, o mais rápido possível, os planos de investimentos na ampliação do seu parque industrial para a produção de açúcar, o que consumirá novos aportes financeiros.

As exceções da amostra pesquisada, usinas Alta Paulista e Branco Peres, têm realizado constantes investimentos em seus parques industriais com vistas à atualização de sua infraestrutura interna e à obtenção de ganhos de produtividade e de qualidade. Por outro lado têm como vantagem competitiva, quando comparadas às demais, um parque industrial capaz de produzir não só o álcool como também o açúcar e com isso ter uma participação de mercado maior (maiores retornos).

A busca pela permanente mecanização dos seus processos produtivos é fonte constante de preocupação da gestão de todas as usinas entrevistadas. A Tabela 4.8 demonstra, individualmente, as características produtivas das empresas.

**TABELA 4.8 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DA PRODUÇÃO**

| USINA                | PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS  |
|----------------------|---|
| <b>Alta Paulista</b> | 1) Rápida e ágil resolução dos problemas;<br>2) Aportes sistemáticos de investimentos com vistas ao melhoramento do processo produtivo;<br>3) Mecanização do corte da cana-de-açúcar;<br>4) Preocupação com o “custo social” decorrente do processo de mecanização;<br>5) Produção do açúcar cristal, por meio do processo de tratamento por ozônio;<br>6) Política de automação dos processos que colocam em risco a vida dos funcionários;<br>7) Utilização permanente de históricos e bancos de dados ( <i>business intelligence</i> ) |

|                           |  |
|---------------------------|--|
| <b>Usina Caeté</b>        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) A empresa iniciará sua produção em meados de setembro de 2010;</li> <li>2) Existe toda a tecnologia (agrícola e industrial) necessária para pleno atendimento das necessidade de qualidade e de produtividade definidas pela empresa.</li> </ol>   |
| <b>Usina Dracena</b>      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Parque industrial novo, com pouco desgaste e condições de manutenção excelentes;</li> <li>2) Recursos físicos atualizados e com tecnologia avançada;</li> <li>3) Produtividade superior à média nacional;</li> <li>4) Processos de extração por meio de difusores e fermentação floculada, implicando em menores gastos com insumos, maior durabilidade e resistência dos materiais em processamento.</li> </ol>   |
| <b>Usina Branco Peres</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Usina em funcionamento há 25 anos;</li> <li>2) Constantes investimentos em máquinas, melhoria das instalações e automação;</li> <li>3) Todo a produção de açúcar é automatizada e computadorizada;</li> <li>4) Cerca de 80% da colheita é mecanizada;</li> <li>5) Investimentos em ampliação da capacidade produtiva somente são realizados quando a empresa atinge a sua plenitude produtiva;</li> <li>6) Busca incessante por níveis elevados de produtividade.</li> </ol> |
| <b>Usina Rio Vermelho</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Parque industrial novo, com pouco desgaste e condições de manutenção excelentes;</li> <li>2) Recursos físicos atualizados e com tecnologia avançada;</li> <li>3) Aproveitamento do know-how, da experiência e das tecnologias desenvolvidos pelo Grupo Branco Peres;</li> <li>4) Existe toda a tecnologia (agrícola e industrial) necessária para pleno atendimento das necessidade de qualidade e de produtividade definidas pela empresa.</li> </ol>                       |

Em se tratando da gestão comercial (administração de vendas) também foi não identificado um modelo mais eficaz, único ou preferido pelas empresas sucroalcooleiras da Nova Alta Paulista (demonstrado na Tabela 4.9), tendo em vista as suas particularidades gerenciais, estruturais e, também, as suas constituições societárias. A maior parte das usinas entrevistadas afirmou ter um departamento ou um setor específico, dentro da própria empresa, e que realiza todos os procedimentos comerciais. As exceções são as usinas Caeté e Dracena que deixam todo o processo comercial sob responsabilidade de suas centrais (externas às

unidades) que, além de possuírem toda a infraestrutura necessária, têm autonomia total na comercialização (em função de estarem bem próximas dos seus proprietários).

Assim como no caso do gerenciamento da cadeia de suprimentos, a área comercial é vista como crucial em termos estratégicos, também sofrendo acompanhamento permanente da cúpula da usina, por meio da negociação dos contratos e do estabelecimento dos preços e dos prazos de venda.

Os principais clientes das usinas para o álcool são as corretoras, as quais comercializam a produção junto às distribuidoras e postos de combustível, enquanto que para o açúcar as *tradings* são predominantes, realizando a intermediação comercial entre os produtores nacionais e os importadores externos, facilitando, assim, a colocação da produção no exterior.

As principais estratégias comerciais identificadas pela pesquisa se fundamentam no perfeito gerenciamento da sazonalidade do produto e de seus preços.

Em função do mercado, atualmente, se encontrar em franca expansão e acentuada demanda, todo o contingente produzido tem sido facilmente comercializado e não apresenta qualquer tipo de problema para as unidades da região. Definitivamente, a comercialização da produção nos dias de hoje não se constitui em um problema gerencial para as usinas da região.

**TABELA 4.9 COMERCIALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO**

| USINA                | PRODUTOS VENDIDOS   |  |
|----------------------|---|--|
|                      | ETANOL  | AÇÚCAR   |
| <b>Alta Paulista</b> | Venda realizada pelas corretoras, sob aprovação e coordenação de departamento comercial     | Venda realizada para as <i>tradings</i> e clientes diretos, sob supervisão do diretor presidente e do diretor administrativo |
| <b>Usina Caeté</b>   | Toda a comercialização será feita por uma central de vendas localizada no estado de Alagoas | -  |

|                           |  |   |
|---------------------------|--|---|
| <b>Usina Dracena</b>      | Venda direta, com toda a comercialização sendo realizada por escritório terceirizado e de propriedade dos investidores da usina (donos). | -   |
| <b>Usina Branco Peres</b> | Venda realizada pela própria empresa com o Sindicom e mercado spot.  | Venda realizada pela própria empresa com grandes tradings de mercado. |
| <b>Usina Rio Vermelho</b> | Venda realizada pelas corretoras, sob aprovação e coordenação de departamento comercial  | -   |

Outra questão importante, levantada pelo estudo, abordou os modelos de gerenciamento ambiental utilizados (apresentados na Tabela 4.10), os quais se constituem em uma das discussões centrais e acaloradas em torno da produção sucroalcooleira no país e, em especial, na Nova Alta Paulista.

Identificou-se que todas as unidades da região baseiam os seus modelos, esforços e recursos sobre dois eixos centrais: 1) no cumprimento das exigências legais (de maior ênfase) e, 2) na realização de esforços pontuais, isolados e de impacto ambiental relativamente baixo.

A assinatura do Protocolo Etanol Verde, o qual prevê a eliminação das queimadas nos próximos anos, foi destaque em todas as entrevistas e comentários das usinas, bem como as ações específicas de reflorestamentos, de recuperação de matas ciliares e de tratamento de água que estão sendo realizadas. Identificou-se que, isoladamente, algumas unidades têm oferecido programas educacionais para seus funcionários com vistas à qualificação do trabalhador e, conseqüentemente, ao aumento da sua renda (preocupação social).

É importante destacar que a prerrogativa central de uma gestão sustentável propõe uma gestão corporativa que equilibre a tríade: resultados econômicos e financeiros, responsabilidade social e responsabilidade ambiental.

Porém, apesar deste estudo não ter condições de avaliar de forma objetiva e direta, por meio das observações e conversas realizadas percebeu-se, subjetivamente, um relativo comprometimento e pouca dose de preocupação por parte das unidades com o meio ambiente e com os impactos provocados pelas indústrias. Os discursos e comentários analisados, por vezes, pareceram algo padronizado e artificial, como se fosse algo que a sociedade esperasse ouvir das empresas e não algo realmente internalizado e disseminado (intrínseco à sua cultura organizacional), exceto em dois casos específicos, cuja postura entendida foi de real comprometimento. Percebeu-se, também, que o discurso corporativo tem, na maioria das vezes, superado as ações efetivas de cunho ambiental.

Trata-se de uma postura do tipo “*o problema do amanhã solucionaremos amanhã, hoje preciso estar bem com a sociedade e com o governo e, desta forma, obter um excelente retorno financeiro*”.

Um ponto que reforça e que comprova essa interpretação subjetiva é que apenas duas unidades entrevistadas mostraram-se realmente preocupadas com a questão da mecanização da colheita, a qual causará um grande impacto social e econômico na região, já que as unidades são grandes geradoras de emprego (principalmente o braçal). Absolutamente nada, antecipadamente, tem sido feito com vistas à redução dos impactos futuros e, poucas foram aquelas empresas que se manifestaram preocupadas, por exemplo, com o controle de poluentes, com o descarte de embalagens ou com a preservação da fauna e flora regional.

De forma geral, conclui-se que, atualmente, as usinas da Nova Alta Paulista têm uma preocupação essencialmente focada na produção e na comercialização dos seus produtos, bem como no aproveitamento das oportunidades mercadológicas e expansionistas, mesmo que isso cause impactos ambientais futuros irreversíveis. A preocupação econômica e financeira ainda impera sobre a postura sustentável.

Por sofrerem acompanhamento permanente dos órgãos governamentais e de setores específicos da sociedade, as unidades da região concentram seus esforços, fundamentalmente, no cumprimento das exigências legais para que punições e altas multas sejam evitadas. Outras ações específicas, de cunho ambiental, têm sido

realizadas como forma de melhorar a imagem perante a sociedade e de marketing corporativo e institucional.

**TABELA 4.10 AÇÕES DE GERENCIAMENTO AMBIENTAL**

| USINA                     | PRINCIPAIS AÇÕES   |
|---------------------------|--|
| <b>Alta Paulista</b>      | 1) Atenção ao cumprimento das normas e exigências legais;<br>2) Participação no Protocolo Etanol Verde;<br>3) Participação e desenvolvimento de programas sociais;<br>4) Convênios com instituições de ensino e órgãos públicos para qualificação do trabalhador;  |
| <b>Usina Caeté</b>        | 1) Atenção ao cumprimento das normas e exigências legais;<br>2) Participação no Protocolo Etanol Verde;<br>3) Utilização da vinhaça como fertilizante, energia oriunda do bagaço, tratamento de suas águas residuárias, circuito fechado no uso de águas na indústria, entre outros;<br>4) Oferta de palestras e cursos sobre preservação ambiental em escolas de ensino fundamental e médio e também em faculdades; |
| <b>Usina Dracena</b>      | 1) Atenção ao cumprimento das normas e exigências legais;<br>2) Participação no Protocolo Etanol Verde;<br>3) Adoção de ações ambientais específicas, tais como reflorestamentos, recuperação de matas ciliares, criação de reservas legais, correto descarte de embalagens, tratamento de água, dentre outros.  |
| <b>Usina Branco Peres</b> | 1) Atenção ao cumprimento das normas e exigências legais;<br>2) Participação no Protocolo Etanol Verde;<br>3) Adoção de ações ambientais específicas, tais como reflorestamentos, recuperação de matas ciliares, criação de reservas legais, correto descarte de embalagens, tratamento de água, dentre outros.  |
| <b>Usina Rio Vermelho</b> | 1) Atenção ao cumprimento das normas e exigências legais;<br>2) Participação no Protocolo Etanol Verde;<br>3) Adoção de ações ambientais específicas e de projetos sustentáveis, tais como: Projeto “Corredor Ecológico”, Projeto “Reflorestamento em Mata Ciliar” e; Projeto “Reflorestamento em Área de Preservação Permanente para Recuperação de Matas Ciliares”.  |

A terceira e última etapa da pesquisa enfocou o futuro e a competição existente no setor, em especial, na Nova Alta Paulista. Nesta fase foram retratados os seguintes

pontos de análise: 1) as perspectivas futuras do setor; 2) a relação concorrencial existente na região; 3) a gestão estratégica corporativa; 4) o papel do governo no setor e; 5) a agenda futura para as empresas do setor.

Com relação às perspectivas futuras do setor (demonstradas individualmente na Tabela 4.11), todas as unidades entrevistadas opinaram favoravelmente a ele e se mostraram otimistas, pois vêem como as ótimas oportunidades para os próximos anos tanto para o álcool quanto para o açúcar.

Segundo as empresas entrevistadas, o mercado para o álcool será favorecido em função do crescimento da demanda global por combustíveis limpos e renováveis, além do produto estar em evidência e de ser colocado como o “carro-chefe” do governo brasileiro. Em se tratando ao açúcar, há um nítido crescimento do consumo global ocasionado, principalmente, pelo aumento da população mundial.

A alta e crescente demanda, tanto interna quanto externa, consome toda a produção brasileira fazendo com que, praticamente, inexista competição entre as unidades produtoras. O foco principal das empresas reside-se no aumento do volume de produção como forma de ocupação de mercado.

Um ponto que gera apreensão nas unidades entrevistadas é a instabilidade e a volatilidade dos preços internacionais das commodities, os quais podem interferir e prejudicar os planos futuros.

Por se tratarem, em sua grande maioria, de empresas novas no mercado (entrantes) o fator concessão de créditos financeiros não mereceu grandes considerações e apontamentos, tendo em vista que os investimentos são, relativamente, recentes e as unidades gozam de certa saúde financeira, além do mercado encontrar-se em situação consumista. Em se tratando das unidades mais antigas, também não existiu grande destaque ou ênfase, pois uma delas, a Usina Branco Peres, adota como política interna a dependência mínima de recursos financeiros de terceiros (baixo endividamento) e a outra, a Usina Alta Paulista, foi adquirida e recebeu grande aporte financeiro.



A alta da carga fiscal e tributária também é fonte de intensas críticas, a qual, segundo as empresas, reduz as margens de contribuição e os níveis de investimentos no setor.

Finalmente, ainda em relação às perspectivas futuras para o setor, boa parte das empresas pesquisadas aponta para, em um futuro muito próximo, o ingresso efetivo dos grandes grupos controladores (nacionais e estrangeiros) na região por meio de amplas aquisições de unidades produtoras, similarmente ao que vem ocorrendo em outras áreas do agronegócio brasileiro. Esse fato foi comprovado logo na sequência do trabalho com a negociação de compra e venda existente, e em fase final, entre a Usina Rio Vermelho e o grupo suíço Glencore.

**TABELA 4.11 PERSPECTIVAS FUTURAS APONTADAS PELAS USINAS**

| USINA                | PRINCIPAIS PERSPECTIVAS FUTURAS   |
|----------------------|---|
| <b>Alta Paulista</b> | 1) Mercado de açúcar e de álcool em franco processo de expansão;<br>2) Boas perspectivas de preços, tanto para o mercado interno quanto para o externo;<br>3) Necessidade de redução das cargas fiscais e tributárias, com vistas ao aumento de competitividade no mercado;<br>4) Participação maior do governo na concessão de incentivos fiscais e também no aumento do crédito;<br>5) Instabilidade dos mercados internacionais; |
| <b>Usina Caeté</b>   | 1) Setor caracterizado por índices elevados de crescimento;<br>2) Aumento da demanda global por combustíveis limpos;<br>3) Crescimento da população mundial aumentará a demanda por açúcar;<br>4) Setor sucroalcooleiro tende a se tornar o carro-chefe do governo brasileiro;<br>5) Necessidade de melhorar a imagem do setor nas questões ambientais;   |
| <b>Usina Dracena</b> | 1) Setor caracterizado por índices elevados de crescimento;<br>2) Aumento da demanda global por combustíveis limpos;<br>3) Crescimento da população mundial aumentará a demanda por açúcar;<br>4) A ampliação da capacidade produtiva do setor na região desencadeará em uma disputa por terras;<br>5) O governo desempenhará papel importante no futuro em termos de cargas e alíquotas tributárias e fiscais.                     |

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>Usina<br/>Branco<br/>Peres</b> | 1) A especulação de preços e a dificuldade de crédito continuarão causando impactos sobre o setor;<br>2) Quanto maior for a dependência de crédito financeiro, menor será a capacidade competitiva;<br>3) Os grandes grupos aumentarão sua participação no mercado (inclusive na Nova Alta Paulista);<br>4) Busca intensa pelo aumento da otimização da capacidade instalada;<br>5) O governo desempenhará papel importante no futuro em termos de cargas e alíquotas tributárias e fiscais. |
| <b>Usina Rio<br/>Vermelho</b>     | 1) Manutenção do mercado de açúcar e de álcool em franco processo de expansão;<br>2) Boas perspectivas de preços, tanto para o mercado interno quanto para o externo;<br>3) A empresa encontra-se fase final de venda do seu controle acionário para um grande grupo internacional.  |

Segundo as empresas entrevistadas, o relacionamento entre as unidades sucroalcooleiras da Nova Alta Paulista é apontado como saudável e com boa convivência entre os participantes, estando mais próximo de uma relação de parceria do que concorrencial, havendo, inclusive apoios mútuos por diversas ocasiões, tais como em negociações coletivas junto a sindicatos de categorias profissionais, na formação de grupos de estudos de legislações setoriais, no desenvolvimento de técnicas de cultivo e manejo das culturas de cana, na realização de reuniões e grupos de estudos, entre outras, objetivando o alcance de um crescimento conjunto e simultâneo de todas as unidades.

Existe, também, certa e efetiva preocupação por parte de algumas empresas entrevistadas com a mudança deste cenário de parceria para um futuro acirramento das relações concorrenciais na região, em função da necessidade mercadológica de ampliação dos níveis de produção e de uma conseqüente competição por terras para cultivo da cana. Isto significa que as usinas não disputarão a preferência dos clientes, mas sim o processo de fornecimento. Neste cenário, a relação atual estaria, seriamente, comprometida.

Todavia, de forma geral, nos dias de hoje, as relações entre as usinas da região estão sendo bem conduzidas e administradas.

Tendo em vista a atual conjuntura econômica e competitiva do setor sucroalcooleiro brasileiro, caracterizada pela alta e crescente demanda, pela relativa inexistência de concorrência e pelas perspectivas de crescimento setorial, as usinas concentram seus esforços e planos de ação em modelos de gerenciamento estratégico que produzam níveis de crescimento e de desenvolvimento compatível com as oportunidades criadas pelo ambiente. O aproveitamento do potencial de consumo é o objetivo principal e o cerne das estratégias das usinas pesquisadas.

A tomada de decisões estratégicas é, normalmente, caracterizada pela centralização em sua cúpula diretiva, ocupada pelos investidores ou acionistas. Apesar de haver profissionais que auxiliam neste processo a decisão final é concentrada nos controladores da unidade. Os eixos centrais de tais decisões são demonstrados na Tabela 4.12.

**TABELA 4.12 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES**

| USINA                | A TOMADA DE DECISÕES   |
|----------------------|--|
| <b>Alta Paulista</b> | Todas as decisões estão centralizadas no seu diretor presidente, sendo que o corpo diretivo da unidade participa ativamente da tomada de decisões expondo seus pontos de vista e apresentando alternativas futuras.  |
| <b>Usina Caeté</b>   | As decisões seguem o posicionamento estratégico definido pela matriz do Grupo Carlos Lyra, sendo que é permitida a participação de todos os cargos diretivos no processo decisório. Em termos locais, a usina tem procurado discutir com os funcionários que exercem cargos de chefia os caminhos a serem seguidos. Os diretores e gerentes das áreas participam ativamente da tomada de decisões, evitando a centralização e, conseqüentemente, a demora na definição dos caminhos a serem seguidos |
| <b>Usina Dracena</b> | A tomada de decisões estratégicas da Usina Dracena é centralizado em seus dois proprietários, havendo participação dos diretores locais. As decisões são tomadas em reuniões realizadas na própria usina, nas quais são avaliados os caminhos, ouvidas as opiniões e identificados os caminhos futuros. A estrutura organizacional enxuta favorece a velocidade e o pragmatismo.   |

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <p><b>Usina Branco Peres</b></p> | <p>A tomada de decisões estratégicas da Usina Branco Peres é centralizada em seus quatro sócios (irmãos). Normalmente as decisões são tomadas em reuniões realizadas na própria usina, nas quais são avaliados os caminhos, ouvidas as opiniões e identificados os caminhos futuros. A obtenção de um consenso decisório é fundamental, segundo a opinião da empresa. Os diretores e gerentes das áreas participam ativamente da tomada de decisões. Por apresentar uma estrutura enxuta, as decisões têm sido tomadas com grande facilidade e pragmatismo.</p> |
| <p><b>Usina Rio Vermelho</b></p> | <p>A tomada de decisões estratégicas da Usina Dracena é centralizada no seu proprietário, havendo participação dos diretores locais. As decisões são tomadas em reuniões realizadas na própria usina, nas quais são avaliados os caminhos, ouvidas as opiniões e identificados os caminhos futuros. A estrutura organizacional enxuta favorece a velocidade e o pragmatismo.</p>  |

Apesar das decisões estarem centralizadas, curiosamente, cada empresa adota uma linha mestra de conduta dos seus negócios, específica, independente e diferente das outras, sendo que:

- a) Usina Dracena – seu posicionamento estratégico está fundamentado na obtenção da eficiência operacional máxima, a qual ocorrerá por meio de quatro ações específicas, sendo elas: 1) a utilização de 100% da sua capacidade instalada; 2) a obtenção de 100% de matéria-prima própria; 3) a estocagem do produto e venda nos períodos de entressafra (alcançando preços maiores) e; 4) a moagem permanente, sem qualquer tipo de interrupção da produção;
- b) Usina Caeté – por ser tratar de uma unidade produtiva do Grupo Carlos Lyra, a empresa segue as determinações e decisões estratégicas tomadas pela matriz, sendo que a unidade fabril de Paulicéia encontra-se totalmente focada em alcançar sua plenitude de produção;
- c) Usina Dracena – sua estrutura organizacional enxuta e nova favorece a velocidade e o pragmatismo da gestão, sendo que, pelo fato dos sócios possuírem outra empresa, atuante no ramo de distribuição de combustíveis, são obtidos ganhos em margens de contribuição, isto é, por se tratar de uma espécie de venda direta, existe uma significativa redução de custos operacionais e com comissões de intermediários.

- d) Usina Branco Peres – seu posicionamento estratégico também está fundamentado na obtenção da eficiência operacional máxima, porém, ao contrário das demais empresas da região, a eficiência se fundamenta na mínima dependência de recursos financeiros de terceiros (ampla utilização de capital próprio, com alavancagem mínima) e na gestão radical dos níveis de endividamento. Planos de investimentos com vistas ao processo de ampliação dos níveis de produção somente são discutidos após a empresa ter alcançado toda a sua capacidade instalada;
- e) Usina Rio Vermelho - a empresa considera como estratégia essencial a ocupação do potencial disponível e existente no mercado, por meio da utilização de todo o know-how e expertise da coirmã Usina Branco Peres. Porém, a venda eminente, provavelmente causará alterações em sua estratégia.

Por fim o estudo contemplou a opinião das empresas quanto ao papel do governo e à agenda futura para as companhias do setor.

Em se tratando do papel e da influência do governo no setor, 100% das usinas entrevistadas afirmaram que consideram a não interferência governamental como essencial e benéfica, pois ela possibilita uma maior liberdade gerencial, favorecendo a competência do modelo de gerenciamento utilizado pelas indústrias. Para elas, a livre concorrência deve ser não só estimulada, mas também torna-se vital para o futuro desenvolvimento do setor.

Identificou-se, também, certa preocupação dos gestores com relação ao ingresso dos grandes grupos internacionais e ao seu acesso ao *know-how* e às tecnologias desenvolvidas no país, absorvidas “gratuitamente” e levada para outros países. Neste caso, o papel e a interferência governamental tornam-se fundamentais para a manutenção dos níveis de liderança do Brasil no cenário internacional. Para as empresa, o governo brasileiro tem sido omissivo e não interfere controlando e regulamentando esse processo.

Outro ponto importante existente na relação entre usina e governo e declarada pelas unidades entrevistadas, é a real e imediata necessidade de redução das altas

cargas fiscais e tributárias do setor, as quais impedem ativamente o seu crescimento em um ritmo mais intenso e elevado.

Com relação à opinião das usinas quanto à agenda futura para as empresas do setor sucroalcooleiro, demonstrada na Tabela 4.13, buscou-se identificar possíveis cenários, tendências, perspectivas e ações estratégicas para os anos vindouros como forma de se antecipar às mudanças e de se estabelecer mecanismos gerenciais que produzam resultados efetivos para as unidades da região.

Destacaram os seguintes aspectos:

1. Para os próximos anos, a tendência do setor é continuar apresentando boas perspectivas de crescimento, tanto no mercado interno quanto no externo, gerando oportunidades de expansão para as usinas brasileiras;
2. A ampliação da visibilidade e da atratividade do setor continuará atraindo novos entrantes (*players*), causando modificações estruturais no setor, por meio de processos de fusão, aquisição e de incorporação;
3. As unidades sucroalcooleiras, em função das transformações competitivas que estão ocorrendo no setor, terão de abandonar os modelos gerenciais tradicionais e típicos do setor e adotar políticas e tecnologias de gestão muito próximas das corporações que atuam em setores altamente competitivos (intenso profissionalismo e foco nos resultados), ou seja, a gestão familiar cede espaço para a profissional;
4. Existe uma forte tendência de que as legislações ambientais e trabalhistas aumentem os seus rigores, seus níveis de exigência e também as suas amplitudes, fazendo com que o setor esteja mais exposto, não só, à opinião pública, mas também aos órgãos fiscalizadores e regulamentadores. O compromisso social e ambiental terá que, obrigatoriamente, deixar de ser um discurso e se tornar uma prática gerencial;
5. Há uma visível necessidade de criação e de implementação de políticas de gerenciamento humano com vistas ao processo contínuo de qualificação como forma de adaptação aos avanços tecnológicos do setor;
6. Percebe-se uma necessidade clara e crescente de aumento dos níveis de eficiência gerencial, exigindo, a cada dia, empresas mais efetivas, descentralizadas e rápidas nas respostas às mudanças ambientais;

7. Tanto as usinas de açúcar e álcool quanto o setor sucroalcooleiro como um todo terão de buscar uma maior efetividade em seus modelos de gerenciamento financeiro, como forma de se atingir um equilíbrio estável (sustentável) e de se reduzir os níveis de dependência de recursos de terceiros e de concessões de créditos governamentais;
8. A alta carga fiscal e tributária continuará provocando reduções nas margens de contribuição e na escassez de capital;
9. Serão necessários grandes investimentos públicos e privados com vistas à construção infraestrutura necessária para o escoamento da produção. O gargalo de logística atual terá que ser solucionado com a máxima urgência como forma de suportar o aumento de produção previsto e;
10. A tecnologia e a inovação tendem a estar presentes no dia a dia das usinas sucroalcooleiras e tornarem-se o “peso fiel da balança”.

**TABELA 4.13 AGENDA FUTURA PARA O SETOR SUCROALCOOLEIRO**

| USINA                       | PERSPECTIVAS APONTADAS PELAS USINAS   |
|-----------------------------|---|
| <p><b>Alta Paulista</b></p> | <p>1) Aumento da capacidade das empresas do setor de se adaptarem frente às novas legislações e exigências ambientais e trabalhistas;</p> <p>2) Necessidade de processos de suprimento de mão-de-obra especializada para o setor e qualificada para os avanços tecnológicos proeminentes;</p> <p>3) Ampliação da busca pelo equilíbrio financeiro, por meio da redução de custos, aumento da produção e venda com melhores preços;</p> <p>4) Redução da carga tributária e fiscal e criação e implementação de políticas de crédito para o setor.</p>   |
| <p><b>Usina Caeté</b></p>   | <p>1) Aumento das dificuldades para as pequenas e médias empresas do setor em virtude da expansão dos grandes conglomerados de açúcar e álcool;</p> <p>2) Necessidade crescente de aumento dos níveis de eficiência gerencial, exigindo, a cada dia, empresas mais enxutas, descentralizadas e rápidas nas respostas às mudanças ambientais;</p> <p>3) Obrigatoriedade de implementação de modelos de gestão sucroalcooleira profissionalizados e competitivos;</p> <p>4) Crescente busca por parcerias e grupos de organizações (associações, parcerias, <i>pools</i> de empresas, entre outros) em busca de ganhos de escala e de vantagens competitivas;</p> <p>5) Necessidade de alinhamento estratégico na gestão financeira das usinas.</p> |

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>Usina Dracena</b>      | <ol style="list-style-type: none"><li>1) Aumento da competição com os grandes grupos globais;</li><li>2) Crescimento do setor gerando uma intensa competição por terras, como forma de aumentar a capacidade de produção;</li><li>3) Aumento das barreiras em mercados externos;</li><li>4) Ampliação do mercado interno.</li></ol> |
| <b>Usina Branco Peres</b> | <ol style="list-style-type: none"><li>1) Necessidade regional de construção de vias de escoamento, principalmente ferroviária;</li><li>2) Busca contínua dos níveis ótimos de produtividade e aproveitamento da capacidade instalada.</li></ol>   |
| <b>Usina Rio Vermelho</b> | Por estar em estágio final no processo de venda para um novo controlador, a empresa preferiu não se manifestar, porém, considera como boas as perspectivas de crescimento e desenvolvimento do setor no Brasil.   |



## **CAPÍTULO V – CONCLUSÕES DA PESQUISA**

O momento atual, caracterizado por profundas e amplas mudanças nos cenários político, social, cultural e econômico, tem feito com que a gestão empresarial adote mecanismos e procedimentos suficientemente ágeis e capazes de lhe fornecer condições de adaptação permanente junto a essas transformações. Assim, as organizações que não se adequarem rapidamente às mudanças estarão expostas a um risco potencial de exclusão, no curto prazo, de suas arenas competitivas. Esse paradigma atual, de mudanças sistêmicas, está alicerçado na capacidade e na competência das pessoas e das organizações se adaptarem às transformações, de aproveitarem as oportunidades e de reduzirem, ao máximo, suas ameaças mercadológicas.

O paradigma darwiniano é, a cada dia, mais apropriado.

A construção e, também, a reconstrução de modelos e tecnologias de gerenciamento passaram a ser condição única para a sobrevivência empresarial, fazendo com que o cliente (entenda-se mercado) se torne o centro das atenções e passe a ditar as novas regras da competição. Os processos inovadores e incrementais, por sua vez, vêm ocupando mais espaço nas rotinas das organizações contemporâneas e consumindo crescentes investimentos.

Em todos os setores da economia brasileira, inclusive no segmento sucroalcooleiro, assiste-se, todos os dias, a uma competição cada vez mais árdua, com um número maior de *players* (de competidores ingressantes) e de variáveis específicas, levando as empresas produtoras de açúcar e de álcool a se profissionalizarem e a se integrarem às complexas cadeias produtivas como forma de atenderem a uma sociedade cada vez mais conectada, ramificada e, principalmente, exigente. A efetividade no gerenciamento da cadeia de valor constituiu-se em uma das suas premissas competitivas.

Tendo o mercado (consumidor e empresarial) sido focado pela maior parte dos setores industriais e colocado como elemento central do processo produtivo, surgem, dia após dia, produtos e serviços mais customizados, especializados e adaptados aos desejos e demandas específicas dos “novos consumidores”, com o

intuito de maximizar a satisfação das necessidades dos mercados-alvo. Esse cenário tem prevalecido em todos os setores da denominada “Nova Economia”.

No agronegócio brasileiro, em especial no setor sucroalcooleiro, essa tendência não passa em branco ou despercebida, principalmente por ele estar totalmente integrado ao contexto de gerenciamento da Sociedade das Organizações. Exemplos desta perspectiva são as demandas latentes da sociedade global por combustíveis limpos e renováveis e, também, o crescimento da população mundial, alavancando o consumo de açúcar.

Durante grande parte da sua existência o setor sucroalcooleiro foi caracterizado pela adoção de modelos de gestão essencialmente familiares, relativamente profissionalizados, com níveis medianos de qualidade e de produtividade, com baixos índices de competitividade e, principalmente, sofrendo com o alto grau de interferência governamental. Em meio a tudo isso houve permanentes e sistemáticas crises econômicas e financeiras, as quais, praticamente, aniquilaram seu crescimento.

Portanto, durante, praticamente, duas décadas o setor não desfrutou de uma boa imagem ou reputação no país.

Entretanto, fatores como a abertura econômica promovida no Brasil, a implementação da política, por parte do governo, de não interferência no setor, a adoção do álcool como uma das principais diretrizes do governo e a crescente preocupação global com o meio ambiente permitiram que o setor sucroalcooleiro não só se reestruturasse como também obtivesse um amplo e significativo impulso no seu processo de crescimento. Novas unidades industriais foram criadas e instaladas no país, modelos de gerenciamento profissionais e tecnológicos estão sendo desenvolvidos e adotados, grupos econômicos e investidores externos foram atraídos para o setor, dentre outros aspectos, reconstruindo a configuração do setor.

Na Nova Alta Paulista o setor sucroalcooleiro teve comportamento similar. Impulsionada pelo Proálcool (criado na década de 1970), a região recebeu suas primeiras unidades em meados da década de 1980, criadas, principalmente, por

empresários, agricultores e pecuaristas locais que, além de possuírem grandes e apropriadas extensões de terras, visualizaram no setor um atrativo potencial de investimento. Durante a década de 1990, grande parte do contingente industrial instalado na região enfrentou sérios problemas econômicos e financeiros, originados pela inconstância do setor. A partir do início dos anos 2000 o processo ganhou novo contexto e configuração.

Estimuladas pela ascensão econômica do setor, pela disponibilidade de terras a custos baixos (quando comparados a outras regiões paulistas) e também pelos grandes contingentes de mão-de-obra braçal que a região dispunha, novas usinas (projetos *greenfield*) passaram a ser construídas e instaladas na região e, outras já existentes, foram adquiridas por grupos usineiros de outras regiões do país ou totalmente reestruturadas. Em todos os casos estudados os fatores experiência e conhecimento setorial estiveram presentes e foram significativos no processo de instalação e de expansão do complexo sucroalcooleiro da Nova Alta Paulista.

Em média, cada unidade dispendeu, aproximadamente, três anos entre o período de decisão pela instalação na região e o início efetivo da produção industrial. Problemas de ordem ambiental na liberação das licenças, imagem do setor desgastada junto à comunidade regional (em função de experiências anteriores frustrantes) e, dificuldades para encontrar funcionários qualificados representaram os principais problemas e empecilhos enfrentados durante a sua fase inicial.

Apesar de existirem unidades produtivas na região há cerca de quinze anos, as usinas de açúcar e álcool não eram tão representativas, em termos econômicos, e, praticamente, passavam despercebidas perante a comunidade empresarial já que eram frequentes as suas crises econômicas e financeiras. A palavra “usina”, para a comunidade regional, era sinônimo de problema ou de dificuldade.

Todas as unidades da região (tanto as novas quanto as já existentes) utilizaram, nesta nova fase de desenvolvimento, como base e eixo central de sustentação estratégica, o aproveitamento das perspectivas expansionistas do setor, a oportunidade de obtenção de lucros (retorno do investimento) e a possibilidade de implantação de processos de crescimentos futuros.

Seu foco inicial de preocupação estabeleceu-se, fundamentalmente, na garantia de fornecimento das matérias-primas (produção de cana) necessárias para o início da produção industrial e não em questões meramente mercadológicas e de consumo já que os ambientes internos e externos absorviam, e continuam absorvendo, toda a produção brasileira (tanto para o açúcar quanto para o álcool). Este posicionamento representava uma forma de se obter uma certa segurança efetiva no gerenciamento da sua cadeia de suprimentos.

Desta forma, o problema da fase de instalação não se estabelecia na venda, mas sim no fornecimento de matérias-primas necessárias para a produção.

A necessidade inicial foi solucionada por meio da produção de cana através de parcerias agrícolas com os proprietários de terras da região, o que proporcionou uma significativa redução das necessidades de capital (caso fosse necessário comprar terras o investimento inicial seria muito maior). Apesar de Porter (1989) considerar as “Atividades de Aquisição” como sendo de “apoio” na cadeia de valor, as usinas da Nova Alta Paulista internalizam tais atividades como algo imprescindível para a sua efetividade estratégica já que elas interferem diretamente na produção e no volume do lucro empresarial.

Com relação aos demais componentes e elementos da cadeia de suprimentos (componentes, maquinários, instalações, entre outros), percebe-se claramente que ainda não foram criados ou constituídos, até este momento, laços ou vínculos mais estreitos entre as usinas e os seus fornecedores locais e regionais, o que é explicado pelo fato de que a maior parte das empresas instaladas ainda é relativamente nova na região (tanto no caso dos projetos *greenfield* quanto nas unidades recém adquiridas).

As usinas sucroalcooleiras da Nova Alta Paulista constituem-se as maiores empregadoras da região, exercendo importante função econômica e social e, sendo responsáveis por uma representativa parcela da retomada do seu crescimento econômico (geração de emprego e renda). A região oferece um abundante contingente de trabalhadores braçais por um custo relativamente baixo (quando

comparado às demais regiões paulistas), mas, por outro lado, ela prima pela escassez de talentos especializados, obrigando as unidades fabris a adotarem processos permanentes de suprimentos e de qualificação humana.

Em termos de produção, a região é caracterizada pelo predomínio da industrialização do álcool sobre o açúcar, sendo que os projetos *greenfield* dispõem de infraestrutura apenas para confeccionarem o álcool, cabendo às unidades mais antigas a produção açucareira (além do álcool). Tal situação se justifica em face dos custos iniciais de instalação do complexo industrial, já que a produção de açúcar normalmente demanda maiores investimentos. Contudo, apesar das novas unidades instaladas na região ainda não industrializarem o açúcar, em um futuro muito próximo, a situação deverá ser transformada já que todas elas têm planos e projetos para iniciarem seus processos (justificado em função dos seus preços serem, atualmente, mais atrativos que os do álcool, além das excelentes perspectivas mercadológicas para o setor).

Os subprodutos do processo produtivo, como por exemplo, a energia elétrica, a vinhaça, o bagaço da cana, a torta de filtro, dentre outros, são comercializados na própria região (exceto a energia elétrica) ou utilizados pela empresa nos processos industriais e em suas áreas de cultivo.

Com relação à gestão dos processos produtivos, as usinas da Nova Alta Paulista gozam de certos níveis de estabilidade e de tranquilidade já que suas instalações são constituídas, em sua grande parte, por máquinas e equipamentos modernos e de última geração, apresentando altos níveis de produtividade e de qualidade, consumindo uma quantidade menor de recursos e economizando em tempos de preparação de máquinas (*setup*) e com gastos de manutenção. Existe preocupação com o desenvolvimento de processos inovadores, como forma de ampliar os níveis de produtividade.

A área comercial, assim como no caso da gestão da cadeia de suprimentos, é vista como crucial em termos estratégicos, não existindo, entre as usinas pesquisadas, um modelo mais eficaz, único ou preferido. Normalmente, a produção de álcool é vendida com as corretoras, as quais comercializam a produção junto às

distribuidoras e postos de combustível, enquanto que a produção de açúcar é comercializada com as *tradings* existentes no país. Em função do mercado se encontrar em franca expansão e acentuada demanda, todo o contingente produzido é facilmente comercializado, não existindo barreiras ou empecilhos específicos.

É nítido que, atualmente, as usinas da Nova Alta Paulista têm uma preocupação essencialmente focada na produção e na comercialização dos seus produtos (eficiência máxima), bem como no aproveitamento das oportunidades mercadológicas expansionistas, mesmo que isso cause danos ou impactos ambientais futuros irreversíveis. A preocupação econômica e financeira ainda impera sobre a postura sustentável.

O modelo de gerenciamento ambiental utilizado pelas usinas baseia-se, exclusivamente, no cumprimento das exigências legais e também na realização de esforços pontuais, isolados e de impacto ambiental relativamente baixo. Tais ações específicas estão mais próximas da construção e obtenção de uma melhor imagem institucional perante a sociedade (marketing corporativo) do que com o real e efetivo compromisso com o meio ambiente.

Em termos futuros, todas as unidades são unânimes quanto à favorabilidade e ao otimismo do mercado, compreendendo como ótimas as oportunidades para os próximos anos, tanto para o álcool quanto para o açúcar. Para elas, o mercado do álcool será favorecido pelo crescimento da demanda global por combustíveis limpos e renováveis, apoiados pelo grande interesse exportador do governo brasileiro, e o açúcar beneficiado pelo nítido crescimento do consumo global, ocasionado pelo aumento da população mundial. Em termos competitivos e concorrenciais, ressalta-se que a alta e crescente demanda consome toda a produção brasileira fazendo com que, praticamente, inexista competição entre as unidades produtoras da Nova Alta Paulista.

Como ameaças visualizadas para o setor e, conseqüentemente, para as unidades da região, destacam-se: a alta da carga fiscal e tributária, a qual reduz as suas margens de contribuição e os níveis de investimentos potenciais no setor, o ingresso dos grandes grupos controladores (nacionais e internacionais), detentores de forte

poderio econômico, promovendo amplas aquisições e incorporações de unidades produtoras (fato já presenciado na região), e a inconstância dos mercados externos.

Com relação ao papel do Estado no setor, as usinas da Nova Alta Paulista consideram a não interferência governamental como essencial e benéfica, já que ela possibilita uma maior liberdade gerencial, favorecendo a competência do modelo de gestão utilizado pelas indústrias. A livre concorrência deve ser estimulada, tornando-se vital para o desenvolvimento do setor no longo prazo. O papel do governo deve restringir-se à fiscalização e ao acompanhamento do capital externo como fonte de preservação do desenvolvimento tecnológico e do *expertise* do setor.

Por fim, como agenda futura para as unidades da região, identificou-se que:

1. São boas as perspectivas de crescimento e de expansão para as usinas brasileiras, inclusive para as da Nova Alta Paulista;
2. A ampliação da visibilidade e da atratividade do setor continuará atraindo novos entrantes (*players*);
3. As unidades sucroalcooleiras terão de abandonar, obrigatoriamente, os modelos gerenciais tradicionais e típicos do setor e a adotar políticas e tecnologias de gestão muito próximas das corporações que atuam em setores altamente competitivos (intensificação do profissionalismo e do foco nos resultados);
4. Existe uma forte tendência de que as legislações ambientais e trabalhistas aumentem os seus rigores, seus níveis de exigência e também as suas amplitudes, fazendo com que o compromisso social e ambiental deixe de ser um discurso e se torne uma prática gerencial constante;
5. É necessária a criação e a implementação de políticas profissionais de gerenciamento humano como forma de adaptação aos avanços tecnológicos e inovadores do setor (capital intelectual);
6. É fundamental que as usinas aumentem seus níveis de eficiência gerencial e produtiva, tornado-as mais efetivas, descentralizadas e rápidas nas respostas às mudanças ambientais;
7. Todo o setor sucroalcooleiro terá de buscar uma maior efetividade de seus modelos de gerenciamento financeiro, como forma de se atingir um equilíbrio

- estável (sustentável) e de se reduzir os níveis de dependência de recursos de terceiros e de concessões de créditos governamentais;
8. A alta carga fiscal e tributária continuará provocando reduções nas margens de contribuição e na escassez de capital;
  9. Serão necessários grandes investimentos públicos e privados com vistas à construção infraestrutura necessária para o escoamento da produção e;
  10. A tecnologia e a inovação tendem a estar mais presentes nas rotinas das usinas sucroalcooleiras e a tornarem-se o “peso da balança”.

Desse modo, atingiu-se o objetivo principal do presente trabalho, já que a pesquisa de campo, apresentada por meio de estudos de casos múltiplos, permitiu que fosse identificado, mapeado e também analisado o processo de formação e de constituição do complexo sucroalcooleiro na região da Nova Alta Paulista. A pesquisa apresentou, também, os fatores que influenciaram a escolha pela região, os elementos motivadores de suas decisões e os modelos e as características de gerenciamento adotadas pelas unidades produtivas locais.

Por outro lado, os objetivos secundários também foram incluídos e, devidamente, alcançados, já que compreendeu-se, plenamente, os elementos que facilitaram e que dificultaram a instalação das unidades na Nova Alta Paulista (o trajeto histórico percorrido pelas unidades industriais, desde a sua fundação até os dias atuais), as novas formas de organização do setor e as suas estratégias competitivas, as debilidades estruturais e as suas diversidades de interesses e, os modelos de gerenciamento estratégico utilizado pelas usinas da região (os mecanismos individuais de tomadas de decisões).

## **5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Após a apresentação das conclusões obtidas pelo estudo torna-se muito importante, como forma de contribuição com o desenvolvimento científico, a oferta de recomendações para futuros trabalhos.

Neste caso, são apresentadas as seguintes propostas:



1. Realização novos levantamentos e acompanhamentos nas indústrias sucroalcooleiras da região como forma de monitoramento e de caracterização do seu funcionamento nos demais estágios do ciclo de vida.
2. Avaliação dos impactos econômicos, sociais e ambientais nas cidades da Nova Alta Paulista decorrentes da instalação e ampliação do complexo sucroalcooleiro.
3. Monitoramento das estratégias competitivas utilizadas pelas unidades produtivas e os resultados alcançados;
4. Avaliação dos impactos sociais e econômicos na região, gerados pela mecanização da cultura da cana de açúcar.
5. Avaliação e diagnóstico do ingresso e dos impactos provocados pelos grandes grupos controladores na região.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ADIZES, Ichak. **A eterna juventude**. HSM Management, São Paulo, 4.ed., ano 1, p.100-103, set-out, 1997.

ADIZES, Ichack. **Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1998a.

ADIZES, Ichak. **É preciso mudar antes**. HSM Management, São Paulo, 11.ed., ano 2, p.64-68, set-out, 1998b.

ADIZES, Ichak. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

ANSELMINI, Renato. **Cana muda a face do Oeste Paulista**. Jornal da Cana Oeste Paulista. Ribeirão Preto, 3, fev. 2007. p.1.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ARAUJO, Solon Cordeiro de. **Inovação: fator de competitividade**. Disponível em: <<http://br.hsmglobal.com/notas/53666-inovacao-fator-competitividade>>, acesso em 24 de maio de 2010.

ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE MUNICÍPIOS. **Associações regionais**. Disponível em <<http://www.apaulista.org.br/apm/constitucional/associacao.asp>>, acesso em 06 de set. de 2010.

BENNIS, Warren. **A invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BERNARDES, Cyro. **Teoria geral da administração: análise integrada das organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BRASIL. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Intercâmbio comercial do agronegócio: trinta principais parceiros comerciais**. Brasília: MAPAS, 2008.

CHANDLER, Alfred D. **A lógica duradoura do sucesso industrial**. In: MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 14.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

COLLINS, James C; PORRAS, Jerry. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. 9.ed. São Paulo: Nacional, 2007.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DE GEUS, Arie. **A empresa viva**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz**. 7.ed. São Paulo: Zahar Editores, 1978.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FAUST, André. **Os novos usineiros**. Revista Exame, São Paulo, 964.ed, n.5, ano 964, p.13-15, mar., 2010.

FERREIRA, Ademir A.; et al. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias – evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FOLHA ON LINE. **Exportação de etanol deve despencar, prevê indústria do setor.** Disp. em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u714748.shtml>>, acesso em 06 de set. de 2010.

GAJ, Luis. **Administração estratégica.** São Paulo: Ática, 1995.

GIBSON, Rowan. **Repensando o futuro.** São Paulo: Makron Books, 1998.

GODOY, Arilda S. **Introdução à pesquisa qualitativa e às suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 35.ed., n.2, p.57-63, mar-abr, 1995.

HAMEL, Gary. **O futuro da administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2007.

HAMEL, Gary. **Gestão na era da criatividade.** HSM Management, São Paulo, 79.ed., ano 14, p.46-53, mar-abr, 2010.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

HAMMER, Michael. **Agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HERZOG, Ana Luiza. **A hora da verdade para o etanol.** Revista Exame, São Paulo, 964.ed, n.5, ano 964, p.4-9, mar., 2010a.

HERZOG, Ana Luiza. **Como a tecnologia transforma o canavial.** Revista Exame, São Paulo, 964.ed, n.5, ano 964, p.20-22, mar., 2010b.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.. **Administração estratégica.** 7.ed.. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS. **Mapeamento da área cultivada com cana-de-açúcar no estado de São Paulo na safra 2007/2008 por meio de imagens de satélite de sensoriamento remoto.** São José dos Campos: INPE, 2009.

JARDIM, Arnaldo. **Fatec sucroalcooleira.** In: [www.unica.com.br](http://www.unica.com.br). Disponível em <<http://www.unica.com.br/opiniaio/show.asp?msgCode=%7B0FE0B81B-6912-437F-A50C-F889C4C3FC57%7D>>, acesso em 15 de junho de 2010.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevi Lane. **Administração de marketing.** 12.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.

KOTTER, John P. **Liderando mudança.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEVITT, Theodore. **A globalização dos mercados.** In: MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** 14.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

MAXIMIANO, Antonio C.A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; AHLSTRAND, Bruce. **Todas as partes do elefante.** HSM Management, São Paulo, 12.ed., ano 2, p.100-108, jan-fev, 1999.

MOTTA, Fernando C.P. **Teoria geral da administração.** 17.ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

NEWMAN, William H.; WARREN, E. Kirby. **Administração avançada: conceitos, comportamentos e práticas no processo administrativo.** São Paulo: Atlas, 1980.

OHMAE, Kenichi. **O novo palco da economia global.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVON, Beatriz. **Participação de estrangeiros em açúcar e álcool triplica em três anos.** Disp. em < <http://portalexame.abril.com.br/negocios/noticias/participacao-estrangeiros-acucar-alcool-triplica-tres-anos-561944.html>>, acesso em: 06 de set. de 2010.

PASIN, Rodrigo M; NEVES, Marcos Fava. **Fusões, aquisições e internacionalização da indústria sucroalcooleira.** In: VII International Pensa Conference, 2001. Disponível em: <[http://www.pensaconference.org/siteantigo/arquivos\\_2001/54.pdf](http://www.pensaconference.org/siteantigo/arquivos_2001/54.pdf)>, acesso em 15 de jul. de 2010.

PETERS, Tom. **Reimagine! Excelência nos negócios em uma era de desordem.** São Paulo: Futura, 2004.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7.ed.. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

PORTER, Michael. **A vantagem competitiva das nações.** 6.ed..Rio de Janeiro: Campus, 1989a.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho melhor.** 13.ed.. Rio de Janeiro: Campus, 1989b.

PORTER, Michael. **Da vantagem competitiva à estratégia corporativa.** In: MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** 14.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998a.

PORTER, Michael. **Como as forças competitivas moldam a estratégia.** In: MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** 14.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998b.

PORTER, Michael. **Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **O processo administrativo: integrando teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1981.

ROESCH, Sylvia M. Azevedo; FERNANDES, Francisco. **Como escrever casos para o ensino de administração.** São Paulo: Atlas, 2007.

SHERWOOD, Frank P.; PFIFFNER, John M. **Organização administrativa.** São Paulo: Bestseller, 1965.

STONER, James A.F. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios.** São Paulo: Makron Books, 2000.

THOMAZ JR, Atônio; VALÉRIO, Valmir J. De O. **Do prato ao tanque. A expansão da agroindústria canavieira, a reforma agrária e a soberania alimentar em questão: o caso de Flórida Paulista.** Disponível em <<http://www4.fct.unesp.br/ceget/A14.pdf>>, acesso em 20 de out. de 2010.

TOFFLER, Alvin. **A empresa flexível.** 7.ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda.** 26.ed. São Paulo: Record, 2001.

TOMASKO, Robert M. **Crescer, não destruir.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TROUT, Jack. **O poder da simplicidade.** São Paulo: Makron Books, 1999.

UNIÃO DA INDÚSTRIA CANAVIEIRA DE SÃO PAULO. **Produção de cana-de-açúcar do Brasil.** Disp. em <<http://www.unica.com.br/dadosCotacao/estatistica//>>, acesso em 04 de set. de 2010.

UNIÃO DA INDÚSTRIA CANAVIEIRA DE SÃO PAULO. **Produção de açúcar do Brasil.** Disponível em <<http://www.unica.com.br/dadosCotacao/estatistica//>>, acesso em 04 de set. de 2010.

UNIÃO DA INDÚSTRIA CANAVIEIRA DE SÃO PAULO. **Produção de etanol do Brasil.** Disponível em <<http://www.unica.com.br/dadosCotacao/estatistica//>>, acesso em 04 de set. de 2010.

UNIÃO DA INDÚSTRIA CANAVIEIRA DE SÃO PAULO. **Ranking da produção de cana, açúcar e etanol das unidades da região centro-sul.** Disponível em <<http://www.unica.com.br/dadosCotacao/estatistica/>>, acesso em 08 de set. de 2010.

UNIÃO DOS PRODUTORES DE BIOENERGIA. **Estatísticas das safras.** In: [www.udop.com.br](http://www.udop.com.br). Disponível em <<http://www.udop.com.br/index.php?item=safra>>, acesso em 30 de junho de 2010.

VIAN, Carlos E. de Freitas. **Agroindústria canavieira: estratégias competitivas e modernização.** Campinas: Átomo, 2003.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

WWF - BRASIL. **Análise da expansão do complexo agroindustrial canavieiro no Brasil.** Disponível em <[http://homologa.ambiente.sp.gov.br/etanolverde/saibaMais/artigos/impactosAmbientais/rel\\_cana\\_wwf.pdf](http://homologa.ambiente.sp.gov.br/etanolverde/saibaMais/artigos/impactosAmbientais/rel_cana_wwf.pdf)>, acesso em: 03 de set. de 2010.



## 7. ANEXO

### ROTEIRO DAS ENTREVISTAS PARA ELABORAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASOS

1 – Quais os principais fatores que influenciaram a escolha pela instalação da usina na Nova Alta Paulista? Comente sobre a tomada a decisão? Quem foi o responsável pela decisão?

2 – Como ocorreu o processo de instalação e implantação da usina? Em que ano houve a decisão e o início das atividades da usina (período entre decisão e início dos trabalhos)? Quais fatores definiram a escolha da localização? Houve incentivos fiscais e tributários? Quais decisões iniciais causaram um maior impacto na gestão atual? Houve interferência política (em termos locais e regionais)?

3 – O modelo utilizado durante a instalação concentrou-se na aquisição de terras, no arrendamento ou na terceirização da produção de cana-de-açúcar? Como ocorreu a negociação das áreas?

4 – Quanto tempo decorreu entre a decisão de instalação e o efetivo início das operações? Existiram empecilhos específicos?

5 – Durante o processo de decisão e instalação, quais fatores causaram maior impacto na gestão (facilidades e dificuldades)? Em que fase do estágio de introdução o complexo se encontra (apenas plantio e cultivo, construção do parque fabril, em funcionamento)?

6 – A mão-de-obra utilizada inicialmente pela usina foi de origem local ou foi recrutada e selecionada em regiões distantes? Qual a avaliação a empresa faz da atual qualificação da mão-de-obra local e regional (com relação específica à área sucroalcooleira)? Qual o número de empregados da empresa no momento, a nível administrativo, industrial e agrícola? Existem políticas específicas de gerenciamento humano?

7 – Quais as linhas de produção da empresa (açúcar, álcool, energia elétrica, subprodutos usados internamente e comercializados)? Em que ano aconteceu a primeira moagem?

8 – Como é feito o gerenciamento da cadeia de suprimentos (compras de insumos, máquinas e implementos, tecnologias, cana-de-açúcar, entre outros)? Quais os elementos facilitadores e as barreiras enfrentadas? Existem políticas específicas? Como a empresa avalia a sua atual relação com os seus fornecedores?

9 – Em se tratando de processo produtivo, quais os principais pontos positivos e negativos do modelo atual utilizado pela empresa (ameaças e oportunidades)? Como avalia as suas tecnologias atuais?

10 – Como é feita comercialização da produção? Caso existam, quais as principais barreiras e dificuldades? Como a empresa avalia a “concorrência”? E o atual cenário competitivo? Como são tomadas as principais decisões estratégicas?

11 – De que forma a empresa tem se posicionado frente às questões ambientais (ecológicas), legais e tecnológicas?

12 – Sob o ponto de vista estratégico, quais as perspectivas futuras em termos de cenários econômicos? De que forma a empresa vislumbra as atuais e futuras condições mercadológicas? Quais fatos causarão situações favoráveis e desfavoráveis?

13 – Como a empresa se relaciona com as demais usinas da região? A relação predominante entre elas é de rivalidade competitiva ou relação de parceria?

14 – Caso seja possível, como a empresa tem se posicionado estrategicamente? Quais elementos predominam no processo decisório? As decisões estão centralizadas? Quem, efetivamente, define o posicionamento competitivo?

15 - Como se pode avaliar o período de alto controle estatal sobre o setor sucroalcooleiro nacional, com o controle de preços, cotas de produção e exportação de açúcar, subsídio de equalização de preços, etc.? Como a empresa avalia o processo de desregulamentação recente do setor? E os resultados deste processo?

16 – Defina os principais desafios futuros das usinas da Nova Alta Paulista? Quais fatores irão imperar na gestão do complexo sucroalcooleiro? De que maneira a empresa visualiza essa nova organização setorial? De que dependerá o futuro das empresas do setor (localizadas nesta região)?