UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MUDANÇA NOS GRUPOS ESTRATÉGICOS DA INDÚSTRIA
SUCROALCOOLEIRA BRASILEIRA

Ana Paula Franco Paes Leme Barbosa

Orientador: Prof. Dr. Paulo Tromboni de Souza Nascimento

SÃO PAULO

2013

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ANA PAULA FRANCO PAES LEME BARBOSA

**MUDANÇA NOS GRUPOS ESTRATÉGICOS DA INDÚSTRIA
SUCROALCOOLEIRA BRASILEIRA**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como um dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Tromboni de Souza Nascimento

(Versão Original)

SÃO PAULO

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Barbosa, Ana Paula Franco Paes Leme
Mudanças nos grupos estratégicos da indústria sucroalcooleira
brasileira / Ana Paula Franco Paes Leme. – São Paulo, 2013.
77 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2013.
Orientador: Paulo Tromboni de Souza Nascimento.

1. Estratégia organizacional 2. Análise de conglomerados 3.
Competição 4. Planejamento estratégico I. Universidade de São
Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
II. Título.

CDD – 658.401

A meus pais, minha estrutura.

Ao Eduardo, Lucas e Leonardo, minha alegria diária.

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação foi possível graças à contribuição de diversas pessoas. Algumas trouxeram contribuição intelectual para o amadurecimento e evolução da pesquisa realizada, outras auxiliaram com apoio emocional para que eu pudesse enfrentar os desafios desta tarefa e conciliá-la com outros desafios da vida. A todos, muito obrigada.

Agradeço ao Prof. Dr. Paulo Tromboni pela orientação do presente trabalho e pelos diversos debates que contribuíram para o aprimoramento da minha capacidade crítica. Ao Prof. Dr. Abraham Yu pelas aulas e debates sempre desafiadores, inteligentes e de muito respeito ao conhecimento e ao trabalho acadêmico. Aos professores Walter Bataglia e Eduardo Vasconcelos pelas ricas contribuições na qualificação desta pesquisa.

Meu agradecimento especial ao Prof. Dr. Marilson Alves Gonçalves (*in memoriam*) por ter sido um exemplo de dedicação ao ensino, por nunca ter medido esforços para atender qualquer dúvida que eu lhe apresentasse e por ter aberto espaço para diálogos em inúmeros assuntos da vida acadêmica.

Aos colegas da pós-graduação, do BIOEN e do Núcleo Decide, pela oportunidade de com eles aprender e trabalhar. Ao Wilian Gatti Junior, pela parceria no desenvolvimento dos trabalhos, pela paciência e disposição em esclarecer minhas mais simples dúvidas.

À Universidade de São Paulo, em especial à FEA, pela estrutura e ambiente que oferece. Tudo isso reforça o meu amor ao estudo, ao ensino e ao conhecimento.

Aos executivos que me receberam para realizar as entrevistas, por tornarem possível a realização desta pesquisa. Foi apenas uma hora de conversa, mas foi de uma riqueza incontável para mim.

Cabe também destacar que este trabalho não se faz em dois ou três anos, é construção de uma vida. Por isso, preciso fazer presente a contribuição daqueles que são parte do que sou. Assim, agradeço a meus pais que investiram em mim e acreditaram em meu desenvolvimento. A minha mãe, pelo exemplo de garra, disciplina e doçura. A meu pai pelo exemplo de serenidade, força, humildade e clareza existencial. A meus irmãos, por desbravarem os caminhos longe de casa e serem meus conselheiros. Ao Eduardo, pelo apoio diário, por ser o guardião da minha paz, por acreditar em meu potencial e engrandecê-lo. Ao Lucas e ao Leonardo, que doaram horas de brincadeiras para que a mamãe pudesse “brincar” em seus artigos. A Sônia, minha sogra querida, que por pouco não viu este trabalho concluído, mas merece todo meu agradecimento por ter acompanhado as minhas angústias e esforço. A ela e ao Marco, meu sogro, agradeço também pelas inúmeras vezes que me socorreram na logística das crianças.

A meus amigos, familiares e professores de outrora que vibraram nas minhas conquistas, obrigada por compartilharem comigo um pouco de vocês.

RESUMO

A literatura de grupos estratégicos vem desenvolvendo-se desde a escola de posicionamento, mas estudos recentes ainda solicitam avanços no entendimento da evolução dos grupos estratégicos em termos de conteúdo da estratégia, número de grupos e participação nos grupos e da metodologia para a identificação dos grupos e seu estudo evolutivo. Esta pesquisa teve como objetivo central estudar mudanças em grupos estratégicos com o propósito de identificar os caminhos evolutivos desses grupos para discutir seus resultados com a literatura de dinâmica de grupos estratégicos, utilizando como fonte empírica de estudo empresas do setor sucroalcooleiro. A partir de uma abordagem cognitiva, baseada no conhecimento e julgamento daqueles que estão inseridos na indústria, foram realizadas cinco entrevistas com executivos da indústria sucroalcooleira para identificar as variáveis que possibilitam destacar as diferenças nas estratégias corporativas das empresas e, com isso, identificar grupos de empresas com perfil estratégico semelhante. Os executivos identificaram os grupos existentes segundo sua percepção entre 2003 e 2012 e todos apontaram para a inexistência de grupos no início do período, seguindo para a diferenciação estratégica e consequente formação de grupos caracterizados pelos diferentes níveis de integração vertical, pela propriedade e pela especialização. A partir das variáveis identificadas nessa abordagem, realizou-se uma análise com base em dados secundários das cinquenta maiores empresas do setor, o que contribuiu para apontar uma nova metodologia de pesquisa de grupos estratégicos que considera a abordagem cognitiva e quantitativa complementares. Nessa perspectiva quantitativa, permitiu-se identificar os novos grupos formados nestes últimos 10 anos com grande relevância não apenas no nível de integração vertical para diferenciar o perfil estratégico das empresas, mas também na concentração da produção nos grupos mais integrados e na variável de propriedade, considerada como a origem nacional ou estrangeira do capital.

ABSTRACT

The literature in the domain of strategic groups is developing, with initial origins at positioning school, however recent theoretical developments still strive to understand the evolution of strategic groups as they relate to strategy content, the number of groups, group participation, and methodologies for group identification and group evolution. This research aims to study changes in strategic groups, discussing relevant results with the literature of strategic group dynamics, leveraging empirical data from the sugarcane industry. Utilizing a cognitive approach, and based on the knowledge and judgment of experts in the sugarcane industry, five interviews were performed to identify variables that could help differentiate business strategies of sugarcane companies, and in so doing, identify and group companies with a similar strategic profile. The executives identified the groups in the time period between 2003 and 2012, all confirming the inexistence of such groups at the beginning of this period, followed by a strategic differentiation, characterized by different levels of vertical integration, ownership and specialization. Leveraging this initial cognitive analysis, an additional analysis was performed using secondary data from the fifty largest companies in the sugarcane sector. These companies were classified according to the variables defined in the cognitive approach, resulting in the development of a new research methodology in strategic groups that considers both the cognitive and quantitative approaches together. In the quantitative approach, it was possible to identify new groups formed within the previous 10 years, which is relevant not only in the consideration of vertical integration as it relates to business strategy, but also in analysis of the ownership variable (domestic or international capital) as a function of group productivity dynamics.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	2
LISTA DE QUADROS.....	3
LISTA DE TABELAS.....	4
LISTA DE GRÁFICOS.....	5
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	6
1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 O problema de pesquisa.....	9
1.2 Objetivo.....	9
1.3 Justificativa.....	10
2 O ESTUDO DA ESTRATÉGIA.....	13
2.1 Contextualização do estudo de grupos na literatura de estratégia.....	13
3 GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	17
3.1 Conceitos e abordagens.....	17
3.2 Dinâmica de grupos estratégicos.....	19
3.3 Abordagem cognitiva em grupos estratégicos.....	23
4 METODOLOGIA.....	25
5 O SETOR SUCROALCOOLEIRO.....	29
5.1 História recente.....	29
5.2 Características gerais.....	31
5.3 A cadeia de valor sucroalcooleira.....	34
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	39
6.1 Mudanças na estrutura da indústria.....	39
6.2 Grupos estratégicos do setor.....	44
6.2.1 Existência de grupos estratégicos.....	45
6.2.2 Dinâmica dos grupos estratégicos	48
6.3 Outros agrupamentos.....	53
7 CONCLUSÃO.....	61
REFERÊNCIAS.....	65
APÊNDICE.....	69

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CONAB: Companhia Nacional de Abastecimento

EUA: Estados Unidos da América

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MAPA: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

SAG: Sistema Agroindustrial

UEN: Unidade Estratégica de Negócio

UF: Unidade da Federação

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Escolas do pensamento estratégico.....	13
Quadro 2 – Matriz de pesquisa em conteúdo de estratégia.....	14
Quadro 3 – Alguns conceitos de grupos estratégicos.....	18
Quadro 4 – Trabalhos na temática da dinâmica de grupos estratégicos.....	19
Quadro 5 – Dimensões estratégicas.....	22
Quadro 6 – Definições das etapas para a identificação dos grupos estratégicos.....	25
Quadro 7 – Entrevistas realizadas.....	27
Quadro 8 – Empresas estrangeiras com investimento direto no setor sucroalcooleiro entre 2000-2011.....	41
Quadro 9 – Grupos identificados pelos respondentes.....	45
Quadro 10 - Características dos 50 maiores grupos sucroalcooleiros.....	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de usinas por unidade da federação.....	37
Tabela 2 – Os 10 maiores grupos sucroalcooleiros em moagem efetiva.....	40
Tabela 3 - Estimativa da lucratividade e rentabilidade da atividade alcooleira no Brasil.....	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução da produção brasileira de cana-de-açúcar (tonelada).....	30
Gráfico 2 - Produção de cana-de-açúcar no Brasil.....	32
Gráfico 3 - Participação de etanol anidro e hidratado no volume total de etanol.....	33
Gráfico 4 – Produção brasileira de açúcar.....	34
Gráfico 5 – Novas indústrias sucroalcooleiras.....	36
Gráfico 6 - Participação de fornecedores e produtores próprios na produção brasileira de cana-de-açúcar.....	42
Gráfico 7 – Posicionamento das empresas segundo setor, integração e volume de cana	56
Gráfico 8 – Posicionamento das empresas segundo setor, integração e origem do capital	57
Gráfico 9 – Posicionamento das empresas segundo setor, origem do capital e volume de cana.....	57
Gráfico 10- Posicionamento das empresas segundo setor, origem do capital e volume de cana.....	58
Gráfico 11 – Posicionamento das empresas do Grupo 3.....	59

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Modelo de análise competitiva.....	15
Ilustração 2 – SAG da cana-de-açúcar com a receita bruta de 2008.....	35
Ilustração 3 – Cadeia de valor sucroalcooleira utilizada no mercado.....	36
Ilustração 4 – Participação da Petrobras em usinas sucroalcooleiras.....	40
Ilustração 5 – Custo do Arrendamento (Centro Sul).....	43
Ilustração 6 – Resumo das mudanças na estrutura da indústria.....	44
Ilustração 7 - Grupos estratégicos entrevistados 1 e 4.....	50
Ilustração 8 - Grupos estratégicos entrevistados 1 e 3.....	51

1 INTRODUÇÃO

A temática da estratégia continua a despertar o interesse em estudiosos e praticantes, apesar de sua origem não ser recente. A despeito da diversidade de discussões em torno do tema, a finalidade da estratégia é a sobrevivência e a prosperidade da organização. Até a década de 70, acreditava-se que as empresas de um setor eram igualmente afetadas pelas mesmas restrições ambientais e assim deveriam assemelhar-se. Hunt (1972 *apud* FIEGENBAUM; THOMAS, 1990), no entanto, fez um estudo em empresas fabricantes de produtos da linha branca e apontou que as empresas sofriam impacto de formas diferentes, e as estratégias poderiam ser diferentes, o que permitia agrupar as empresas com base em semelhanças e diferenças em suas características estratégicas, resultando em grupos estratégicos. Diversos estudos que procuravam compreender grupos de empresas em uma indústria com combinações de estratégias similares foram desenvolvidos desde então, oferecendo uma forma de simplificar o processo de análise da concorrência, auxiliado na identificação tanto de concorrentes mais diretos, quanto de oportunidades, problemas estratégicos ou mesmo movimentação da concorrência e possibilidade de novos entrantes. No âmbito do estudo do conteúdo da estratégia, quatro possibilidades se apresentam divididas em duas dimensões, a saber, o estudo de fatores únicos ou agrupamento de fatores de um lado e o estudo destes em condições estáticas ou dinâmicas (MINTZBERG, 2010, p.111). Desenvolvimentos teóricos recentes no âmbito de grupos estratégicos sugerem que a participação em um grupo parece ser relativamente estável ao longo do tempo e que esse grupo estratégico coevolui. De qualquer forma, a análise, ao longo do tempo, para verificar a estabilidade de grupos estratégicos e seu caminho evolutivo é, ainda, necessária (DESARBO *et al*, 2009, p.1429). Foi com o objetivo de contribuir nessa perspectiva temporal de estabilidade e mudança nos grupos estratégicos que esta dissertação caminhou buscando responder à questão: Houve mudanças nos grupos estratégicos da indústria sucroalcooleiras nos últimos 10 anos?

As estratégias das empresas podem variar de diversas maneiras e a literatura de estratégia propõe diversas classificações. Porter (1980) sugere algumas dimensões estratégicas para captar as diferenças e semelhanças possíveis em uma indústria e cada uma delas podem ser utilizadas em diferentes níveis de detalhe ou mesmo outras podem ser incorporadas, porém o

que efetivamente releva é que essas dimensões auxiliem na identificação da posição da empresa. Nesse sentido, as variáveis a serem consideradas na identificação dos grupos estratégicos integram uma das etapas para a construção dos mapas estratégicos, a qual é precedida pela definição do nível organizacional a ser considerado, ou seja, se corporativo, da unidade ou se funcional (FIEGENBAUM *et al*, 1990). Neste trabalho, o interesse está em identificar os grupos no nível da estratégia corporativa que, segundo Hayes *et al* (2008), pode ser descrita como abrangendo as decisões respeitantes às indústrias e mercados nos quais a empresa participa, como se estrutura para atacar esses mercados e como adquire e aloca recursos corporativos chave às várias atividades. Assim, considerou-se para definição de grupos estratégicos a classificação dos competidores por grupos de semelhanças e diferenças que impactem a competição, ou seja, os grupos de empresa que seguem determinadas dimensões em sua estratégia corporativa (PORTER, 1980).

Quanto à metodologia de estudo de grupos estratégicos, tanto uma abordagem estatística como cognitiva se apresentam na literatura, assim como a complementaridade entre elas. Em setores com pouca disponibilidade de dados, a abordagem cognitiva se mostra como a alternativa factível e, portanto, sua aplicação é relevante como ferramenta de análise nesses setores. Para analisar essa perspectiva dinâmica de estudo de grupos estratégicos, inicialmente foram identificadas as variáveis estratégicas e os grupos estratégicos com base em entrevista realizada com executivos do setor que atuam em posições estratégicas, visando a identificar mudanças nas estratégias corporativas das empresas e o comportamento dos grupos estratégicos.

Escolheu-se para esta análise a indústria sucroalcooleira por ela vir de um período de maior estabilidade e ter apresentado na última década sinais de mudança em sua estrutura, que foi analisada por meio das cinco forças competitivas (PORTER, 2008). Identificaram-se sinais de mudanças como aquelas na regulação do setor, novos entrantes, movimentos de integração vertical que alteraram, por exemplo, o acesso aos canais de distribuição, além de a indústria ter-se fortalecido com o lançamento do veículo *flex*, com o etanol se tornando um produto atrativamente substitutivo à gasolina. Nesse sentido, essa indústria parece fornecer a base empírica para auxiliar na resposta à questão principal deste trabalho.

Para isso, dividiram-se os capítulos da seguinte forma: esta introdução, a revisão da literatura de estratégia, da literatura de grupos estratégicos com enfoque principal sobre a dinâmica dos grupos e uma descrição da indústria sucroalcooleira. Em seguida, fez-se a descrição da

metodologia de pesquisa, a análise da estrutura do setor sucroalcooleiro, a apresentação dos resultados e a conclusão da pesquisa.

1.1 O problema de pesquisa

Houve mudanças nos grupos estratégicos da indústria sucroalcooleiras nos últimos 10 anos?

As mudanças poderiam ser identificadas em termos de (1) conteúdo da estratégia do grupo, (2) participação em um ou outro grupo e (3) número de grupos estratégicos (MASCARENHAS, 1989 *apud* DESARBO *et al*, 2009). Neste trabalho, pretendeu-se verificar, apenas, a primeira e a terceira possibilidades com representantes que identificam cada grupo.

Definições Operacionais:

Grupos estratégicos: Agrupamento de empresas que adotam estratégias semelhantes e têm perfil estratégico semelhante (PORTER, 1980), sendo essa semelhança identificada com base na estratégia corporativa.

1.2 Objetivo

O objetivo principal deste trabalho é estudar as mudanças em grupos estratégicos, utilizando como referência o setor sucroalcooleiro brasileiro, com base nas mudanças das estratégias corporativas das empresas, e identificar não apenas o caminho evolutivo desses grupos, mas também a existência neles de coevolução.

Derivam-se desse objetivo, os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar mudanças na estrutura da indústria sucroalcooleira nos últimos 10 anos.
- b) Identificar grupos estratégicos na indústria sucroalcooleira a partir das semelhanças e diferenças nas suas estratégias corporativas.
- c) Identificar as mudanças no conteúdo das estratégias corporativas dos grupos estratégicos identificados.
- d) Verificar mudanças divergentes em empresas de um mesmo grupo estratégico.

1.3 Justificativa

Além de ser um dos mais importantes setores do agronegócio do Brasil, o setor sucroalcooleiro brasileiro possui grande representatividade mundial, sendo o segundo maior exportador de etanol, além de maior exportador de açúcar. Na década de 2000, o setor viveu uma rápida expansão tendo, entre 2000 e 2010, quase triplicado a sua produção. Identificou-se nesse período intensificação das fusões e aquisição, que, entre 2000 e 2009 (1º semestre), somaram 97 processos, incluindo a entrada de empresas que, até então, não integravam o setor sucroalcooleiro, como empresas petroquímicas e empresas de pesquisa e desenvolvimento. E, ainda, o avanço da tecnologia, como o carro *flex*, que fez do etanol um substituto da gasolina, além de demonstrar potencial de outros derivados serem desenvolvidos a partir de novos avanços, apresentando, assim, novas oportunidades nessa indústria. Somam-se a isso a discussão relacionada a produtos sustentáveis e o desejo dos países em sua segurança energética. Tal cenário evidenciou mudanças na competição nessa indústria e veio a oferecer subsídios para o estudo dos grupos estratégicos e suas mudanças em um setor ainda não explorado nessa temática, apesar de sua relevância e atualidade.

O estudo de grupos estratégicos auxilia na melhor compreensão dos movimentos concorrenciais (e, portanto permite uma análise do comportamento atual e potencial dos concorrentes) ao classificar os competidores por conjunto de semelhanças e diferenças que impactem a competição. Ao mesmo tempo que o estudo nessa temática auxilia na consolidação da teoria em si ao trazer uma contribuição empírica para o estudo dos grupos estratégicos ao longo do tempo, há uma contribuição do ponto de vista das empresas que podem utilizar a análise e mesmo a ferramenta de grupos estratégicos como meio de compreensão da complexidade envolvidas nas mudanças no setor.

No aspecto metodológico do estudo de grupos estratégicos, trabalhos recentes como de Weber (2011) e DeSarbo *et al* (2009) destacaram a necessidade de avanços. Weber (2011) destaca a predominância de ferramentas estatísticas e ressalta a importância de se utilizar também uma abordagem cognitiva e, ainda que estas sejam, de preferência, combinadas para evitar vieses possíveis em cada uma delas, entretanto aponta que não há uma ordem preferencial de utilização das abordagens. DeSarbo *et al* (2009), por sua vez, aponta a necessidade de abordagens analíticas para o entendimento do caminho evolutivo no estudo de grupos estratégicos. Nesse sentido, o trabalho traz uma abordagem qualitativa cognitiva que envolve a identificação das variáveis-chave para a identificação dos grupos estratégicos, a identificação

dos grupos em si e suas modificações e avança com a utilização das variáveis identificadas para uma análise quantitativa dos grupos na indústria sucroalcooleira.

2 O ESTUDO DA ESTRATÉGIA

2.1 Contextualização do estudo de grupos na literatura de estratégia

No livro ‘Safári de estratégia’, Mintzberg *et al* (2010) utiliza-se da história “Os cegos e o elefante” para demonstrar a diversidade de perspectivas dadas para a temática da estratégia, assim como a sua complementaridade. Divididas em 10 escolas do pensamento estratégico, Mintzberg *et al* (2010) faz uma classificação quanto à visão que cada uma tem do processo estratégico, conforme o quadro 1.

Quadro 1 - Escolas do pensamento estratégico

Escola	Formulação da estratégia como um processo:
Escola do <i>Design</i>	de concepção
Escola do Planejamento	Formal
Escola do Posicionamento	Analítico
Escola Empreendedora	Visionário
Escola Cognitiva	Mental
Escola de Aprendizado	Emergente
Escola do Poder	Negociação
Escola Cultural	Coletivo
Escola Ambiental	Reativo
Escola da Configuração	Transformação

Fonte: MINTZBERG *et al*, 2010, p.20.

As três primeiras escolas apresentam maior enfoque em definir como a estratégia deve ser formulada. Enquanto a escola do planejamento, com auge na década de 70, incorpora uma perspectiva de formalização e sistematização do processo estratégico, mas muito influenciada pela escola do *design*, a escola do posicionamento, que ganha espaço na década de 80, volta-se para o conteúdo da estratégia, conforme o quadro 2, em que surgem os estudos em grupos estratégicos. A preocupação com a prescrição é substituída nas escolas seguintes por uma descrição de como as estratégias são formuladas, daí a escola empreendedora que traz a visão do líder no processo; a escola cognitiva que se volta para entender a formulação a partir do indivíduo, do estrategista; a escola do aprendizado que incorpora a importância de outros agentes e a emergência da estratégia segundo um processo de aprendizagem; a escola cultural que traz a estratégia como resultado de um processo cooperativo e a escola ambiental que considera a estratégia como um processo reativo, devido a pressões do contexto externo. E, por

fim, uma escola que combina contribuições das demais em estágios para descrever o ciclo de vida das organizações (MINTZBERG *et al*, 2010).

Quadro 2 - Matriz de pesquisa de conteúdo de estratégia

	Fatores Únicos	Agrupamento de fatores
Condições estáticas	Ligar determinadas estratégias a determinadas condições (ex.: diversificação com maturidade do setor).	Delinear agrupamentos de estratégias (ex.: grupos estratégicos) e/ou agrupamento de condições e suas ligações.
Condições dinâmicas	Determinar respostas estratégicas particulares (ex.: formulações, sinalização) a mudanças externas (ex.: ameaças tecnológicas, ataques competitivos).	Localizar sequências de agrupamentos de estratégias e/ou condições ao longo do tempo (ex.: ciclos de vida do setor).

Fonte: MINTZBERG *et al*, 2010, p.111.

Apesar dessa aparente fragmentação em escolas, “a estratégia, em sua essência, é integradora. É uma reunião – síntese – de ações e dimensões que moldam uma empresa e influenciam seu desempenho” (SLOAN, 1996 *apud* MINTZBERG *et al*, 2010).

A Escola de Posicionamento mantém-se influente ainda atualmente, e sua contribuição ao acrescentar o conteúdo, enfatizando a importância das próprias estratégias, abriu um vasto caminho para pesquisadores, consultores e deu destaque para a disciplina de “Administração estratégica” (MINTZBERG *et al*, 2010). Porter, o grande representante dessa escola, em seu artigo na *Harvard Business Review*, de 1979, intitulado “How competitive forces shapes strategy”, contribuiu com um modelo de análise competitiva da indústria (PORTER, 2008), conforme a ilustração 1. Tal modelo, amplamente utilizado na literatura e na prática da administração, vem “auxiliar na análise da indústria, prever a sua evolução, entender os seus competidores e sua própria posição e traduzir essa análise em uma estratégia competitiva para um negócio específico” (PORTER, 1980). A partir da análise das forças, definidas como poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores, ameaças de entrada e de substitutos, rivalidade entre os concorrentes, tem-se um melhor entendimento do porquê da rentabilidade da indústria; e, observando as mudanças na estrutura dessa indústria, revelam-se os aspectos mais significantes do ambiente competitivo e que constituirão a base para definir a estratégia empresarial (PORTER, 2008).

Ilustração 1 – As cinco forças que definem a competição na indústria.

Fonte: PORTER, 2008, p. 4.

Enquanto a análise da indústria permite compreender-lhe o movimento para pensar a estratégia da empresa, identificar e compreender a concorrência e sua estratégia pode também não ser imediato. Alguns modelos de análise da concorrência se propõem auxiliar nessa tarefa, mas a indisponibilidade de algumas informações dificulta o processo. Algumas empresas utilizam-se de sistemas de informação de marketing que podem trazer dados tanto de fontes secundárias como primárias com o objetivo de alimentar as empresas com informações do ambiente. A disponibilidade de informações deve, entretanto, estar associada à capacidade de analisá-las. Em um ambiente com diversas empresas, que podem ser diferentes entre si em múltiplas dimensões, agrupar essas similaridades e dissimilaridades pode simplificar e enriquecer a análise da concorrência. McNamara *et al* (2003) apontam para a existência de três tipos de empresa: as solitárias, que são únicas e não se enquadram em grupos com outras empresas; as nucleares, que têm firmes conexões com outras empresas do mesmo grupo; as secundárias, que têm conexões tênues com outras do grupo. Conseguir identificar os grupos, suas características e as empresas participantes, bem como sua evolução, é temática abordada pela literatura de grupos estratégicos, que será discutida no capítulo seguinte.

3 GRUPOS ESTRATÉGICOS

3.1 Conceitos e abordagens

A teoria de grupos estratégicos tem origem na década de 1970 a partir das observações de Hunt (1972 *apud* FIEGENBAUM; THOMAS, 1990) ao apontar diferença na *performance* entre grupos de empresas de uma mesma indústria. Com isso, propunha-se que empresas operando em um mesmo setor, em vez de assemelhar-se de forma ampla, poderiam possuir características similares e diferentes e com isso ser agrupadas. A ideia de grupos estratégicos une a perspectiva da organização industrial, que traz um foco inicial na indústria, com a perspectiva de gestão estratégica com foco na empresa individual, em uma análise, pode ser situada entre a indústria e a empresa (PORTER, 1980; OSTER, 1994 *apud* LEASK; PARKER, 2007).

O termo “grupo estratégico” foi utilizado por Hunt (1972 *apud* FIEGENBAUM; THOMAS, 1990) para descrever “um grupo de empresas que são altamente simétricas no que diz respeito a sua estrutura de custos, grau de integração vertical e grau de diferenciação de produto, organização formal, sistema de controle e recompensa, visões pessoais e preferências para vários resultados possíveis” ¹ (HUNT, 1972, p.8 *apud* LEASK; PARKER, 2007). Hunt demonstrou que o agrupamento das empresas minimizaria as assimetrias dentro dos grupos e as barreiras de entrada seriam diferentes entre os grupos. Com base em seu trabalho, o estudo de grupos estratégicos fluiu com análises em diversos setores, utilizando-se de diferentes variáveis, conforme o quadro 3. Esses estudos buscavam identificar quais eram os atributos organizacionais e o grau de similaridade, além de indagar se os grupos distintos levariam a resultados também distintos. Porter (1979), por exemplo, fez uma classificação entre empresas líderes e seguidoras segundo a utilização do faturamento como variável preponderante. Para ele, enquanto as líderes teriam vantagens de economia de escala, integração vertical, distribuição e comunicação, as seguidoras seriam especialistas e não integradas. Porter (1980) considerou, então, que a rentabilidade da empresa estaria associada ao setor, ao grupo estratégico e à posição da empresa no grupo.

¹ “a group of firms that are highly symmetric with respect to cost structure, the degree of vertical integration, and

Quadro 3 – Alguns conceitos de grupos estratégicos

Autor	Conceito
Cool e Schendel (1997, p.1106)*	Um conjunto de empresas competindo em um setor com base em combinações similares de escopo e comprometimento de recursos.
Hatten e Hatten (1987, p.329)*	Além de seguir estratégias semelhantes, as empresas devem operar com recursos semelhantes “[...] grupos estratégicos não existem e um grupo estratégico não é uma força competitiva antropomorfizada unificada em muitos grupos. É meramente uma conveniência analítica [...]”
Hunt (1972, p.8)**	Um grupo de empresas que são altamente simétricas no que diz respeito a sua estrutura de custos, grau de integração vertical e grau de diferenciação de produto, organização formal, sistema de controle e recompensa, visões pessoais e preferências para vários resultados possíveis
Mascarenhas e Aaker (1989, p.475)*	Agrupamento de negócios em um setor separados de outros pela barreira de mobilidade.
Porter (1980, p.129)**	Grupo de empresas em uma indústria seguindo a mesma estratégia ou uma similar ao longo das dimensões estratégicas.

Fonte: * WEBER, 2011 **LEASK; PARKER, 2007.

Na década de 80, a pesquisa em grupos estratégicos focou três temas (LEASK; PARKER, 2007): (1) a continuação da exploração do conceito de barreira de mobilidade; (2) a estabilidade dos grupos estratégicos ao longo do tempo; (3) a ideia de grupos cognitivos. Na década de 90, o enfoque da pesquisa em gestão estratégica nas competências da firma e recursos internos para explicar a vantagem competitiva da empresa reduziu a atenção às pesquisas em grupos estratégicos, mas Leask e Parker (2007) destacam nessa fase as contribuições de pesquisas que buscavam explorar padrões de competição intraindústria. Para compreender o que vem sendo pesquisado em grupos estratégicos nos últimos 10 anos, foi realizada uma busca da palavra-chave *strategic group* no título de artigos científicos em dois bancos de dados, ProQuest e Wiley Online Library, entre 2004 e 2013. Após uma triagem dos artigos que estavam efetivamente relacionados com a temática e a consolidação do resultado dos dois bancos de dados, identificaram-se 30 artigos em diversas revistas, com predominância dos artigos na *Strategic Management Journal*, em que foram identificados sete artigos, havendo, nessa revista, predominância do tema de rivalidade nos grupos estratégicos. Com base no resumo dos 30 artigos levantados nessa busca, foram identificadas as temáticas principais: (1) estudos de grupos estratégicos e desempenho das empresas (12 artigos); (2) rivalidade nos grupos estratégicos (5 artigos); (3) dinâmica de grupos estratégicos (4 artigos); (4) métodos para a identificação de grupos estratégicos (2 artigos) e, ainda, um artigo com o tema do grupo estratégico e a cognição gerencial, outro que sugere a variável de propriedade na definição de grupos estratégicos.

3.2 Dinâmica de grupos estratégicos

A temática da dinâmica de grupos estratégicos, que investiga os grupos estratégicos na indústria ao longo do tempo, permanece na pauta das pesquisas. O foco dessas pesquisas está em compreender as mudanças na estratégia de grupos estratégicos, na participação em grupos estratégicos e no número de grupos estratégicos ao longo do tempo. Desarbo *et al* (2009) realizaram um levantamento dos trabalhos nessa temática até 2004, e atualizado até 2012 pelo levantamento nas duas bases de dados anteriormente informadas, conforme o quadro 4. Alguns trabalhos apontaram para a existência de certa estabilidade nos grupos estratégicos (COOL; SCHENDEL, 1987; FIEGENBAUM *et al*, 1987; ZUNIGA-VICENTE *et al*, 2004) como a estabilidade na participação no grupo (MASCARENHAS; AAKER, 1989), entretanto essa estabilidade parece não ser absoluta visto que Fiegenbaum e Thomas (1990) identificaram mudança na estrutura dos grupos estratégicos ao longo do tempo, tanto no que diz respeito ao número de grupos como em termos de participação em determinado grupo (WIGGINS; RUEFLI, 1995; MÁ S RUIZ, 1999), e na estratégia do grupo (MÁ S RUIZ, 1999). Identificaram ainda que os grupos estratégicos variam em seus caminhos evolutivos (FIEGENBAUM; THOMAS, 1995), estando a mudança na ênfase estratégica do grupo ao longo do tempo associada com mudanças substanciais no ambiente (MASCARENHAS, 1989; ZUNIGA-VICENTE *et al*, 2004). Perceberam também que são poucas as mudanças na participação no grupo no curto prazo, mas maiores no longo prazo (FIEGENBAUM *et al*, 2001), apesar de empresas em algumas indústrias permanecerem estáveis por longos períodos (STOUTEN *et al*, 2011).

Quadro 4 – Trabalhos na temática da dinâmica de grupos estratégicos

Autores	Ano	Setor	Principais conclusões
Cool & Schendel	1987	Farmacêutico	Ao longo de 20 anos, foram identificados apenas quatro subperíodos com algumas diferenças na estrutura dos grupos estratégicos. Os autores concluíram que os grupos estratégicos são um fenômeno relativamente estável.
Fiegenbaum <i>et al</i>	1987	Farmacêutico	Identificação de subperíodos estáveis, mas com diferença de resultado entre metodologias. Os autores recomendam usar o conceito de período estável nos estudos de grupos estratégicos.

Baird <i>et al</i>	1988	Indústria da informática e de equipamentos de escritório	O número de grupos estratégicos identificados depende do modelo de análise fatorial.
Mascarenhas e Aaker	1989	Petroleiro	Os três grupos estratégicos identificados exibem estabilidade na participação no grupo ao longo do tempo e diferença de lucratividade.
Mascarenhas	1989	Petroleiro	Mudanças na ênfase estratégica do grupo ao longo do tempo estão associadas com mudanças substanciais no ambiente (crescimento ou declínio). Essas mudanças estão limitadas a poucas dimensões.
Fiegenbaum e Thomas	1990	Indústria de seguros	Os dados empíricos encontrados demonstram que algumas diferenças de <i>performance</i> existem entre os grupos estratégicos. A estrutura dos grupos estratégicos mudam ao longo do tempo (tanto em termos de números como de participação).
Fiegenbaum e Thomas	1995	Indústria de seguros	Grupos estratégicos servem de referência para a estratégia competitiva com a natureza da competição variando entre os grupos. Os grupos estratégicos também variam em seus caminhos evolutivos.
Wiggins e Ruefli	1995	Cinco indústrias já estudadas na temática de grupos estratégicos	A participação em um grupo estratégico não é estável ao longo do tempo.
Más Ruíz	1999	Bancos espanhóis	A estrutura dos grupos estratégicos mudam ao longo dos anos em termos de número, composição e estratégia.
Osborne <i>et al</i>	2001	Farmacêutico	Modelos mentais dos gestores podem ajudar a explicar diferença na <i>performance</i> entre os grupos estratégicos.
Fiegenbaum <i>et al</i>	2001	Indústria de seguros	Poucas mudanças na participação no grupo estratégico no curto prazo. Maior número de mudanças no longo prazo.
Kim e Lee	2002	Indústria Coreana de eletrônicos	Existe uma associação entre os caminhos evolutivos das empresas (baseada na evolução dos grupos estratégicos) e seu processo de aprendizado tecnológico.
Athanassopoulos	2003	Grocery industry UK	Dos quatro grupos estratégicos identificados, três são estáveis ao longo do tempo, enquanto o quarto é volátil em termos de participantes.

Nair e Filer	2003	Indústria Japonesa de alumínio	As empresas lentamente ajustam sua estratégia ao longo do tempo. As diferenças nos níveis da firma e do grupo estratégico existem em resposta a "choques".
Zuniga-Vicente <i>et al</i>	2004	Bancos espanhóis	Estabilidade estratégica existe no nível da firma e no nível do grupo, pontuado por um alto grau de instabilidade durante períodos de grandes distúrbios no ambiente.
Zuniga-Vicente <i>et al</i>	2004	Bancos espanhóis privados	As diferenças de <i>performance</i> entre os grupos são estáveis ao longo do tempo.
Panagiotou*	2007	Turismo	Gestores consideram o seu grupo estratégico como referência para decisões estratégicas e como resultado das suas observações (<i>benchmarking</i>); eles ajustam a estratégia da empresa para refletir o comportamento estratégico do grupo. E empresas em um mesmo grupo respondem similarmente a eventos e condições de mercado.
Tywoniak et al*	2007	Bancos	Grupos distintos surgiram devido ao ambiente institucional e aos diferentes ambientes regulatórios vivenciados pelos vários bancos na indústria.
Stouten <i>et al</i> *	2011	Indústria da Pesca	80% das empresas permanecem na mesma posição estratégica por um longo período.

Fonte: DESARBO *et al* (2009); * Do autor.

A análise de variadas indústrias com diversas variáveis em cada trabalho levou a resultados diferentes provocando críticas à teoria de grupos estratégicos. Buscando avançar nessa discussão, alguns estudos apontaram a importância de entender a indústria e seu contexto para especificar adequadamente as variáveis que devem ser consideradas (McGEE; THOMAS, 1986; LEASK; PARKER, 2007; WEBER, 2011).

Seguindo nessa discussão das variáveis que devem ser consideradas, Porter (1980) defendeu que as empresas que integram um grupo estratégico devem ter perfis estratégicos semelhantes e, em função disso, sugere 13 dimensões para captar as diferenças entre as estratégias das empresas em uma mesma indústria, conforme o quadro 5.

Quadro 5 – Dimensões estratégicas

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS
Especialização	Amplitude de linha; segmentos de clientes-alvo; mercados geográficos.
Identificação de marcas	Identificação de marca para fugir da competição por preço.
Política de canal	Identificação pela comunicação com o consumidor final e/ou apoio a canais de distribuição.
Seleção do canal	De PDV próprio ou especializado em algum produto ou que comercializem linhas amplas.
Qualidade do produto	Intrínseca: matérias-primas, tolerâncias, características.
Liderança tecnológica	Liderança <i>versus</i> imitação (pode ser líder em tecnologia e não aplicá-la na íntegra).
Integração vertical	Nível de integração vertical (impacto no valor agregado) incluindo canais de venda etc.
Posição de custo	Busca do menor custo total com investimentos em instalações e equipamentos.
Atendimento	Serviços auxiliares.
Política de preços	Posição relativa.
Alavancagem	Nível de alavancagem financeira e operacional.
Relacionamento com a Matriz	UEN, UEN de um negócio diversificado, elo de uma cadeia vertical, parte de uma corporação com negócios relacionados.
Relacionamento com o governo do país de origem e anfitriões	Níveis de cooperação e restrição.

Fonte: PORTER, 1980.

Em contrapartida, Porter (1980) ressalta que as dimensões devem auxiliar no entendimento de um quadro global para a identificação da posição da empresa e podem ser utilizadas em níveis diferentes, podendo, também, outras dimensões ser incorporadas. Cool e Schendel (1987) e, posteriormente, seguindo o mesmo caminho, Flavián *et al* (1999 *apud* WEBER, 2011) utilizaram apenas duas dimensões: escopo de atividades (segmentos atendidos, *mix* de produtos, ênfase no varejo e cobertura geográfica) e os recursos da empresa (estratégia de crescimento, tipo de loja, nível de serviço e intensidade de capital). Mascarenhas (1989), estudando empresas de petróleo, adotou as seguintes variáveis como definidoras dos grupos: diversidade da linha de produtos, alcance global, capacidade tecnológica, integração vertical, orientação de mercado. Se consideradas de um ponto de vista estatístico, diversas combinações entre variáveis podem ser realizadas e cuja escolha também está sujeita a vieses do pesquisador, justificando a crítica à utilização pura de análise estatística, que é a metodologia prioritária nas pesquisas em grupos estratégicos. Além disso, contudo, a definição de grupos estratégicos com técnicas estatísticas traz uma dificuldade extra quando se trata de países ou mesmo setores em que as informações não são amplamente disponibilizadas, como no caso brasileiro em que muitas informações somente estão disponíveis em empresas de capital aberto (WEBER, 2011).

3.3 Abordagem cognitiva em grupos estratégicos

A abordagem cognitiva para a identificação e entendimento dos grupos estratégicos, em contrapartida ao uso excessivo de dados estatísticos, é um caminho interessante, pois utiliza como base o conhecimento e julgamento daqueles que estão inseridos na indústria e a influenciam, já que a percepção dos decisores é um fenômeno que influencia na evolução da indústria (REGER; HUFF, 1993). Pressupõe-se nessa abordagem que os gestores conheçam o setor em que atuam e possam identificar semelhanças e diferenças entre os concorrentes e, nesse caso, os grupos estratégicos são definidos com base nos modelos mentais dos executivos (TANG; THOMAS, 1992 *apud* WEBER, 2011) cujas percepções e crenças são influenciadas pelas informações disponíveis na indústria, pela interação entre os participantes dessa indústria como resultado da cooperação e competição (REGER; RUFF, 1993), já que, em uma mesma indústria, os indivíduos participam de conferências semelhantes, utiliza-se uma literatura comum, os trabalhadores fluem entre as empresas, dividem-se os mesmos fornecedores e clientes.

Considerando essa abordagem cognitiva e buscando compreender o comportamento da empresa em relação ao grupo, bem como os efeitos dos grupos cognitivos na empresa, Peteraf e Shanley (1997) sugeriram a teoria da identidade de grupo influenciada pela teoria do aprendizado social (que leva ao desenvolvimento dos grupos cognitivos) e identificação social (alinha os interesses dos membros, o que amplia o valor do grupo), e argumentam que os gestores dividem o ambiente da indústria para reduzir a incerteza e lidar com a racionalidade limitada. A identidade do grupo estratégico é definida por esses autores como “o conjunto de entendimento mútuo, entre os membros de um grupo cognitivo intraindústria, com relação às características centrais, duradouras e distintivas desse grupo” (PETERAF; SHANLEY, 1997, p.166). O termo “entendimento mútuo” implica que “os membros, ao longo da história, discurso e interação, passaram a compreender o comportamento dos outros membros e a lógica da sua tomada de decisão” (PETERAF; SHANLEY, 1997, p.167). Na teoria da identidade do grupo estratégico, forças econômicas, históricas e institucionais operam no macroambiente, fornecendo as condições para os grupos serem percebidos e se desenvolverem e, associadas a processo de identificação e aprendizado social, vai-se criando a identidade do grupo. Cabe, ainda, destacar que a identidade estratégica pode apresentar diferente gradação de força, o que se relaciona

com o maior ou menor grau de aprendizado e identificação social, ou seja, quanto mais os indivíduos se envolvem na observação dos membros do grupo e quanto maior o grau de entendimento mútuo, mais forte a identificação com o grupo e sua capacidade de influenciar o comportamento da empresa (PETERAF; SHANLEY, 1997).

Apesar de avanços na utilização da abordagem qualitativa, ainda predomina o uso de ferramentas estatísticas na definição de grupos estratégicos. Cada qual, entretanto, tem a sua contribuição. Weber (2011) defende a utilização das duas abordagens no sentido de validação dos grupos formados estatisticamente, como defende McGee *et al* (1995) ao sugerirem que a primeira questão a ser respondida é se os grupos identificados correspondem às percepções dos gerentes. Avanços na utilização conjunta dessa metodologia são ainda necessários.

4 METODOLOGIA

Os estudos de grupos estratégicos são realizados tanto mediante abordagens quantitativas como qualitativas, o que inclui a utilização de uma abordagem cognitiva conforme a percepção dos executivos da empresa a respeito dos concorrentes e da posição da empresa em relação a eles como forma de auxiliar no entendimento de um ambiente complexo em um trabalho de análise em níveis gerenciáveis. A utilização de uma perspectiva cognitiva para o estudo dos grupos estratégicos permite uma investigação mais profunda da dinâmica da indústria (PANAGIOTOU, 2006). Buscando reduzir essa subjetividade, pode-se utilizar outros métodos complementares. A abordagem quantitativa associada à cognitiva traz uma importante complementaridade (WEBER, 2011), entretanto a limitação de acesso a dados em algumas empresas ou setores dificulta uma utilização desse método. Como alternativa complementar para uma percepção mais completa e menos enviesada da indústria está a utilização de atores de diferentes origens da cadeia sucroalcooleira, como executivos das usinas, executivos de empresas representantes do setor, executivos de empresa que financiam o setor.

Fiegenbaum *et al* (1990) sugerem algumas etapas na construção dos grupos estratégicos, que seriam: (1) escolha do espaço da estratégia (setor); (2) escolha do nível organizacional que será incorporado (corporação, unidade ou função); (3) identificação das variáveis que melhor captem a estratégia das empresas; (4) identificação do período de tempo; (5) *clustering* das empresas em grupos estratégicos.

Quadro 6 – Definições das etapas para identificação dos grupos estratégicos

ETAPAS	DEFINIÇÃO
Espaço estratégico	Setor sucroalcooleiro
Nível organizacional	Coorporativo: indústrias e mercados nos quais a empresa participa, como se estrutura para atacar esses mercados e como adquire e aloca recursos corporativos- chave às várias atividades.
Variáveis	Identificadas nas entrevistas
Período	2003 – 2012

Como o enfoque é corporativo, o executivo principal e a diretoria são aqueles cujo foco deve/pode estar nas organizações semelhantes, ultrapassando as preocupações dos níveis funcionais e das unidades e indo ao encontro das ações concorrenciais que possam impactar a

empresa como um todo (WEBER, 2011). Esse nível envolve “as decisões que dizem respeito às indústrias e mercados nos quais a empresa participa, como ela se estrutura para atacar esses mercados e como adquire e aloca recursos-chave corporativos às várias atividades” (HAYES *et al.*, 2008).

Para compreender a dinâmica dos grupos é preciso começar pela identificação dos grupos. Peteraf e Shanley (1997) apontam duas possíveis abordagens na pesquisa com os executivos. “A primeira envolve pedir aos executivos para categorizarem as empresas da sua indústria em grupos, permitindo a possibilidade de *outliers*, e agregarem esses grupos para identificar os grupos cognitivos” (REGER; HUFF, 1993 *apud* PETERAF; SHANLEY, 1997). “Uma segunda possibilidade é solicitar a cada entrevistado para identificar seu próprio grupo e derivar grupos cognitivos agregando os novos grupos”. A limitação apontada por Peteraf e Shanley (1997) no primeiro método se relaciona a ser o foco dos executivos prioritários em seus próprios grupos, o que pode ser mais problemático em indústrias com grande número de participantes. O segundo caso já lida melhor com a questão da racionalidade limitada e é mais consistente com os trabalhos mais recentes.

Para atingir os objetivos deste trabalho, escolheu-se uma abordagem qualitativa baseada em questionário semiestruturado com executivos de grandes empresas sucroalcooleiras e de executivos de empresas integrantes do setor. Esse procedimento teve por finalidade identificar os grupos estratégicos no período considerado, por meio de um processo cognitivo, em que a percepção da posição da empresa e dos concorrentes depende do julgamento desses executivos.

O seguinte protocolo de pesquisa foi adotado:

a) Escopo

A pesquisa buscou identificar mudanças nos grupos estratégicos do setor sucroalcooleiro com enfoque no número de grupos estratégicos, no conteúdo da estratégia e, com isso, identificar estabilidade e coevolução das estratégias do grupo. Dada a influência do setor na configuração das estratégias das empresas, realizou-se uma análise da estrutura da indústria e suas mudanças com base em dados secundários e em entrevistas realizadas com executivos do setor. Nessas mesmas entrevistas, procurou-se identificar as dimensões/variáveis estratégicas que demonstrassem as diferenças e semelhanças das

empresas. Uma segunda etapa da pesquisa foi o levantamento e classificação das 50 maiores empresas do setor baseados em dados secundários. Com essa base de dados, fez-se uma análise classificatória das empresas segundo as variáveis apontadas pelos executivos como sendo aquelas que caracterizam os grupos no setor. Para analisar a dinâmica, considerou-se o período entre 2003 e 2012. Esse período reflete amplo crescimento da produção do setor e dois extremos de menor dinamismo.

b) Questões do questionário com executivos.

O questionário foi elaborado para auxiliar na compreensão da concorrência no setor e na das mudanças na estrutura da indústria, na identificação das variáveis que diferenciam as estratégias corporativas das empresas e dos grupos estratégicos.

Os executivos foram entrevistados entre fevereiro de 2013 e abril de 2013, tendo sido realizadas quatro entrevistas presenciais e uma por telefone. Quatro entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Apenas um dos entrevistados permitiu a revelação do nome da empresa, mas como os demais não a autorizaram, optou-se por não revelar o nome de nenhuma delas, embora elas sejam responsáveis por mais de 30% da moagem de cana de açúcar.

Quadro 7 – Entrevistas realizadas

Duração	Cargo
1h10	Diretor Técnico
1h	Diretor Executivo
1h20	Diretor de Investimento
1h20	Presidente do Conselho
1h	Superintendente

c) Procedimento de análise

- Classificação das empresas em grupos e sua evolução de acordo com a percepção do executivo, análise comparativa entre os entrevistados.
- Análise qualitativa de mudanças nos grupos com base nas entrevistas com executivos e em dados secundários.
- Identificação das características das 50 maiores empresas nas variáveis identificadas na pesquisa qualitativa.
- Cruzamento das variáveis identificadas para verificar agrupamentos.

d) Resultados esperados

- Contribuição com o estudo da dinâmica dos grupos estratégicos por meio de dados empíricos de um setor ainda não estudado.
- Entendimento das mudanças na estratégia corporativa de grandes empresas sucroalcooleiras nos últimos anos.

5 O SETOR SUCROALCOOLEIRO

5.1 História recente

São reconhecidos na literatura acadêmica alguns estágios vividos pelo setor sucroalcooleiro, influenciados por ações governamentais nacionais, como a criação do Proálcool e seu encerramento, que marcaram a segunda metade do século passado. Já no final do século XX e início do século XXI, a desregulamentação do setor trouxe um novo estágio de desenvolvimento, que, associado a outros fatores - como as discussões internacionais a respeito de fontes renováveis de energia, o desenvolvimento tecnológico (ex.: o lançamento do carro *flex fuel*), levaram não apenas ao crescimento da produção de cana-de-açúcar, mas a mudanças na estrutura da indústria.

O Proálcool teve grande influência no desenvolvimento da indústria alcooleira no país. Seu principal objetivo era a substituição dos veículos movidos a gasolina por movidos a etanol, com o intuito, assim, de tentar amenizar o problema da balança de pagamentos do país, influenciada negativamente pelos preços do petróleo. E, entre as medidas adotadas, estava a adição mandatária de 15% de álcool anidro à gasolina. Além disso, houve, também, nesse período, a introdução do carro a álcool hidratado, lançado em 1979, com ampla adoção no país (TÁVORA, 2011), o que impulsionou o consumo desse combustível e a ampliação da produção de cana-de-açúcar, conforme o gráfico 1.

Gráfico 1 – Evolução da produção brasileira de cana-de-açúcar (em tonelada)

Fonte: IBGE, 2012.

O Proálcool auxiliou a eficiência técnica e econômica, tendo o custo real sido reduzido em 35%, além de auxiliar a redução da volatilidade do açúcar (FAÇANHA, 2012, p.19). Apesar desse cenário promissor, fatores macroeconômicos globais, como a queda do preço internacional do petróleo, e fatores domésticos, como a inflação, planos econômicos malsucedidos, declaração de moratória, levaram ao fim da intervenção estatal no setor a partir de 1988, sendo completada em 1999 com a liberação de controle de todos os preços e serviços do setor sucroalcooleiro. Apesar do seu encerramento, o programa deixou contribuições. Segundo Gatti Junior (2010), o programa foi responsável por várias inovações na indústria automobilística que levaram ao desenvolvimento de veículos capazes de utilizar alternadamente gasolina ou etanol a partir de 2003, o veículo *flex*. Essa inovação levou a grande ampliação da produção de cana-de-açúcar, como pode ser observado no gráfico 1.

Em termos microeconômicos, diante da desregulamentação, Waack *et al* (1998) apontam duas estratégias distintas das empresas do setor sucroalcooleiro na década de 90: empresas que fundamentaram sua sobrevivência em ações protecionistas governamentais e empresas que buscaram diversificação por alternativas tecnológicas ou atuação em mercados internacionais. Em termos de estratégia mercadológica, Waack *et al* (1998) apontam na década de 90 distintos padrões como: empresas que se definiram atuantes no mercado de *commodities*, empresas que seguiram estratégias de diferenciação e segmentação de mercados, empresas com enfoque em verticalização com entrada na distribuição e varejo e criação de marcas, empresas que se

mantiveram com enfoque industrial, mas que iniciaram a criação de produtos próprios sem avançar nos demais elos da cadeia, empresas que ampliaram o portfólio de produtos, invadindo outros segmentos da alimentação. E, do ponto de vista da estratégia tecnológica, Waack *et al* (1998) apontam ações relacionadas à diversificação como investimentos em cogeração de energia mediante a queima de bagaço, investimento em negócios de sucroquímica e alcoolquímica, em subprodutos (como leveduras para alimentação animal).

A partir do início deste século, começou um processo de maior internacionalização do setor sucroalcooleiro com a entrada (ou reentrada) de investimentos diretos externos (*inward*) de empresas transnacionais, tanto já participantes do sistema agroindustrial quanto novos entrantes, como é o caso da integração das empresas petrolíferas (FAÇANHA, 2012). Entre 2000 e 2009, diversas parcerias, *join-ventures*, fusões e aquisições foram realizadas no setor, somando estas últimas 97 casos, além dos investimentos em *greenfield*. Façanha (2012) aponta que, atualmente, os grandes grupos atuam com maior integração na cadeia, possuindo uma parte da área plantada, usinas e/ou destilarias próprias, alguma infraestrutura logística e, em alguns casos, com integração com distribuidores ou *traders*., Tal integração é justificada pela necessidade de preservar volumes expressivos e margens competitivas, o que é inerente ao segmento de *commodities*.

5.2 Características gerais

O setor sucroalcooleiro possui uma receita anual de aproximadamente US\$36 bilhões. Os produtos derivados de cana-de-açúcar (açúcar e etanol) estão em segundo lugar no *ranking* de exportação do agronegócio brasileiro, sendo US\$16 bilhões os ganhos com exportação. E de 15,7% é a participação da cana-de-açúcar na matriz energética brasileira. São 401 usinas em todo o Brasil, com perto de 70.000 produtores independentes de cana-de-açúcar e 1,15 milhão trabalhadores empregados diretamente no setor (UNICA, 2012). Considerando o período estudado, entre 2003/04 e 2011/12, a produção de cana-de-açúcar apresentou um crescimento de aproximadamente 57%, conforme o gráfico 2.

Gráfico 2 - Produção de cana-de-açúcar no Brasil

Fonte: BRASIL, 2013, elaborado pelo autor.

* Estimativa

Entre os principais produtos derivados da cana-de-açúcar estão o etanol e o açúcar. O primeiro é destinado, principalmente, ao mercado nacional. Sua produção apresentou grande impulso nos últimos 10 anos, entretanto o crescimento não foi estável, tendo a produção apresentado quedas nas safras de 2009/2010 e 2011/2012 e sendo o Brasil, atualmente, o segundo maior produtor de etanol, atrás dos EUA. Notam-se, no entanto, três anos consecutivos de grande expansão da produção de etanol nas safras de 2006/07, 2007/08 e 2008/09, período que também coincide com o maior número de novos entrantes no setor, considerando-se estes últimos 10 anos. A produção de etanol se subdivide em dois tipos: o etanol anidro e o hidratado. O primeiro é adicionado à gasolina na proporção estabelecida pelo governo, e o segundo tem sua utilização principal nos veículos com motores a etanol ou *flex fuel*. A partir da safra de 2005/06, houve a inversão da participação desses produtos no volume total de produção de etanol, representando, o etanol hidratado, a maior participação na produção de etanol com pico na relação em 2009/10 (73% do volume destinado a esse produto), conforme o gráfico 3.

Gráfico 3 – Participação etanol anidro e hidratado no volume total de etanol

Fonte: BRASIL, 2013, elaborado pelo autor.

Com relação ao comércio internacional, o mercado americano é o maior mercado com grande potencial de crescimento dada as metas de consumo estabelecidas pelo governo americano, que define 117,8 bilhões de litros de etanol em 2022. As exportações brasileiras, apesar de terem apresentado crescimento nos últimos 10 anos, com pico em 2008, foram reduzidas e, em 2011, o Brasil ampliou a importação.

Já com relação ao açúcar, o mercado tem maior abrangência, sendo os principais países consumidores a Índia, a União Européia, a China, o Brasil e os Estados Unidos. O Brasil segue ocupando a primeira posição na produção (38,1 mi t rv²) e exportação de açúcar, tendo respondido por 78,5% da comercialização no mercado aberto, mas o protecionismo de mercado praticado por Europa e Estados Unidos constitui, ainda, uma barreira para aumento do desempenho (COPERSUCAR, 2012). Entre 2003/04 e 2011/12 a produção brasileira de açúcar cresceu aproximadamente 44% conforme demonstra a gráfico 4 da produção anual de açúcar.

² Rv: Raw Value equivalente a 1,087 toneladas de açúcar bruto.

Gráfico 4 – Produção brasileira de açúcar

Fonte: BRASIL, 2013, elaborado pelo autor.

Nota: * Dados apurados em Maio/2012.

5.3 A Cadeia de valor sucroalcooleira

A representação da cadeia de valor da cana-de-açúcar por um sistema agroindustrial (SAG) facilita a sua compreensão e demonstra a abrangência da atividade sucroenergética na economia. Diversos autores têm-se preocupado com a representação da cadeia de valor da cana. Markestrat e Fundace (2009) apresenta uma divisão da cadeia em três grupos: “antes das fazendas”, “nas fazendas” e “após as fazendas”, mas essa aparente simplicidade se abre em um amplo desdobramento, conforme a ilustração 2, retratada na descrição abaixo.

O Sistema Agroindustrial (SAG) da cana-de-açúcar é complexo: as usinas produtoras dependem de fornecedores de cana e de bens de capital. Os produtos, álcool, açúcar e energia, são distribuídos a distribuidores de combustíveis, distribuidores de energia elétrica, indústria de alimentos, atacado e varejo, e *tradings* exportadoras. Os subprodutos são destinados às indústrias, atacado e varejo, como indústrias de suco de laranja e de ração animal. Hoje, as usinas utilizam os resíduos, como vinhaça e vinhoto, como biofertilizantes. (NEVES; CONEJERO, 2007)

Ilustração 2 – SAG da cana-de-açúcar com receita bruta de 2008

Fonte: MARKESTRAT; FUNDACE, 2009, p.5.

De acordo com o levantamento realizado por Markestrat e Fundace (2009) do SAG da cana-de-açúcar, o elo “após as fazendas” é aquele que possui a maior parte da receita bruta do setor com 72% da receita de todo SAG, seguido por 16% e 13% do elo “nas fazendas” e “antes das fazendas”, respectivamente, segundo dados de 2008. Ele destaca, ainda, que é nas usinas que se encontra a maior fatia da receita bruta apurada no SAG, com 42% do elo “após as fazendas”.

Por outro lado, apesar de sua relevância para a compreensão do valor adicionado por cada etapa da cadeia, bem como para a discussão de uma governança da cadeia, como propõe o SAG, um elo importante e de importância na última década, que parece necessitar de um destaque específico, é a logística, ou seja, um *player* inserido na etapa “após as fazendas”. Nesse sentido, já em um desenho tradicional da cadeia de valor, o mercado tem utilizado a representação da cadeia do setor sucroalcooleiro, conforme a ilustração 3. Apesar da simplificação da cadeia e de esta não estar completa, a etapa “após as fazendas”, segundo o modelo de Markestrat e Fundace (2009), está agrupada nos elos de Produção, Logística, *Trading* e Distribuição e Varejo, quer dizer, essa representação enfoca a fase “após as fazendas”, estando as Usinas e Destilarias no elo de Produção.

Ilustração 3- Cadeia de valor sucroalcooleira utilizada no mercado

Fonte: ITAÚ BBA, 2012, p.39.

O destaque com base na produção se justifica não apenas pela maior representatividade em valor de receita bruta, mas também por ser nesse elo que se percebem as movimentações mais intensas ocorridas na cadeia nos últimos 10 anos.

Na produção, existem 416 usinas em todo o país (a UNICA, 2012 aponta 401), sendo 11 produtoras de açúcar, 104 produtoras de etanol, 298 mistas, ou seja, com os dois produtos, e três sem lançamento até a data de emissão do relatório (BRASIL, 2013). Entre 2005/06 e 2011/12, 116 novas usinas foram criadas, conforme o gráfico 5, demonstrando o acelerado ritmo de investimento no setor. Os grupos internacionais responderam por 59,8% das principais operações de fusão e aquisição entre 2008 e 2011, e o capital estrangeiro investido no setor entre 2004/2005 e 2009/2010 passou de 4,7% para aproximadamente 24% (MACEDO, 2011).

Gráfico 5 - Novas indústrias sucroalcooleiras

Fonte: PRICEWATERHOUSE COOPERS, [2012?], p.4.

A expansão das usinas se deu no Centro-Sul, principalmente nos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso do Sul. Cabe destacar o aumento da produção no estados próximos a São Paulo, como em Goiás e Mato Grosso do Sul, onde o número de usinas mais do que dobrou no período apresentado, conforme a tabela 1.

Tabela 1 – Número de usinas por Unidade da Federação

Estado (UF)	2005	2012	Diferença 2005/2012
AC		1	1
AL	24	24	0
AM	1	1	0
BA	4	5	1
CE	1	2	1
ES	6	5	-1
GO	14	34	20
MA	2	3	1
MG	23	44	21
MS	10	22	12
MT	10	11	1
PA	1	1	0

Estado (UF)	2005	2012	Diferença 2005/2012
PB	9	9	0
PE	24	20	-4
PI	1	1	0
PR	27	30	3
RJ	10	5	-5
RN	3	4	1
RO		1	1
RS	1	1	0
SC	1		-1
SE	2	4	2
SP	152	186	34
TO	1	1	0

Fonte: BRASIL, 2013. Elaborado pelo autor.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme as entrevistas realizadas com os executivos das empresas e com dados secundários, identificaram-se as mudanças na estrutura da indústria, como a concorrência no setor é percebida, além de se identificarem grupos estratégicos e suas dinâmicas.

6.1 Mudanças na estrutura da indústria

As mudanças na estrutura da indústria foram identificadas com base nas cinco forças competitivas porterianas que oferecem um *framework* para compreender a mudança na rivalidade na indústria e as estratégias resultantes dessas mudanças. Dentre as cinco forças estudadas entre 2003 e 2012 no setor sucroalcooleiro, destacam-se os novos entrantes no setor, tanto de grupos nacionais como estrangeiros, com mudança na integração na cadeia de valor, na expansão das fronteiras de produção para novas regiões (mantendo o Centro-Sul como foco), com fusões, aquisições e, também, novas unidades.

Na safra 2004/2005, os dez maiores grupos sucroalcooleiros eram compostos por 41 usinas que representavam 18% do total de unidades e respondiam por 23,8% dos 386,09 milhões de toneladas de cana moída no Brasil e foram responsáveis por 30,9% e 26,3% das produções totais de açúcar e etanol, respectivamente (MACEDO, 2011). Na safra 2011/2012, os dez maiores grupos responderam por 27% do total da cana moída no país e foram responsáveis por 29% da produção de açúcar e 24% da produção de etanol no Brasil, conforme a tabela 2 (PROCANA, 2012). Em contrapartida, apesar de aparentemente os volumes não terem sofrido tanta alteração, em sua maioria, as empresas que ocupam as 10 primeiras posições foram alteradas. Vale destacar, ainda, que a Copersucar não foi considerada como um grupo nesse *ranking*, pois os grupos que a integram foram identificados isoladamente nas fontes consultadas. De qualquer modo, considerando-se a Copersucar como um grupo formado pelas usinas parceiras (48 usinas na safra 2012/2013, pertencendo a 25 grupos), ela lideraria o *ranking* já que concentra 22% da capacidade de moagem na safra 2012/2013.

Tabela 2 - Os 10 maiores grupos sucroalcooleiros em moagem efetiva

RANKING POR MOAGEM EFETIVA DE CANA-DE-AÇÚCAR									
2004/2005			2011/2012						
Grupo	Cana moída (mm ton)	Part. (%)	Grupo	Cana moída (mm ton)	Part. (%)	Açúcar (mm ton)	Part. (%)	Etanol (mm m³)	Part. (%)
Cosan	24,98	6,5%	Raízen (Cosan)	52,95	9%	3,98	11%	1,92	8%
São Martinho	9,53	2,5%	LDC SEV	27,5	5%	1,9	5%	0,9	4%
Zilor	9,20	2,4%	Guarani	17,54	3%	1,39	4%	0,55	2%
Vale do Rosário	8,87	2,3%	ETH Bioenergia	12,43	2%	0,17	0%	0,94	4%
Tereos	7,23	1,9%	Carlos Lyra	12,39	2%	1,12	3%	0,32	1%
Santelisa	7,23	1,9%	São Martinho	11,41	2%	0,78	2%	0,44	2%
Usaçúcar	7,23	1,9%	Zilor	9,99	2%	0,61	2%	0,43	2%
Irmãos Biagi	6,57	1,7%	Tércio Wanderley	9,58	2%	0,91	3%	0,23	1%
Nova América	5,59	1,4%	Noble Group	8,43	2%	0,65	2%	0,27	1%
Louis Deyfus	5,59	1,4%	Renuka do Brasil	8,27	1%	0,57	2%	0,29	1%
Total top 10	92,04	24%		170,49	30%	12,08	34%	6,29	28%
Total Brasil	386,09	100%	Total Brasil	559,21	100%	35,9	100%	22,6	100%

Fonte: MACEDO, 2011 (dados de 2004/2005); PROCANA, 2012 (dados 2011/2012).

Na cadeia de etanol, existem mais de 500 bases de distribuição de combustíveis no país, aproximadamente 37.000 postos de revenda, dos quais 45% são “sem bandeira” (FAÇANHA, 2012). Houve consolidação das distribuidoras que eram de aproximadamente 10 grupos econômicos (ITAÚ BBA, 2012), passando para quatro grandes grupos formados por Petrobras (30%), Ipiranga (19,5%), Raízen (18%), Alesat (5,7%) e Total (1,6%) (FAÇANHA, 2012). Esses grupos avançaram, também, em direção à produção mediante a participação acionária em usinas (como a Petrobras, conforme a Ilustração 5, e a Bunge), como com alguns *greenfields* (como a Bunge que construiu a Usina Santa Juliana em 2008 em MG).

Ilustração 4 – Participação da Petrobrás em usinas sucroalcooleiras

Fonte: FAÇANHA, 2012, p.179.

No que diz respeito à comercialização, entre 2003 e 2011, oito *trading companies* estrangeiras realizaram investimento direto no setor sucroalcooleiro, das quais seis entraram no setor por meio de *joint-venture*. Com um maior número de empresas, o poder de barganha desses compradores parecia diminuir, mas, para garantir acesso ao produto, as *trading* avançaram, também, em direção à produção.

Quadro 8 – Empresas estrangeiras com investimento direto no setor sucroalcooleiro brasileiro entre 2000-2011

Ano de entrada	Entrante	País de origem	Setor de origem	Modo de entrada no setor
2000	LDC	França	<i>Trading Company</i>	Subsidiária
2000	Union DAS/Tereos	França	Produção de açúcar	Joint-venture
2000	Sucden	França	<i>Trading de açúcar</i>	Joint-venture
2001	Béghin-Say	França	Produção de açúcar	Subsidiária
2006	Cargill	EUA	<i>Trading Company</i>	Joint-venture
2006	Infinity Bio-energy	Brasil/EUA	Fundo de investimento	Subsidiária
2006	Adeacro	Argentina	Produção de grãos	Subsidiária
2006	Colgua	Panamá	Produção de açúcar	Joint-venture
2006	Clean Energy Brazil	Brasil/Inglaterra	Fundo de investimento	Joint-venture
2006	CNAA	Brasil/EUA	Fundo de investimento	Joint-venture
2007	Bunge	EUA	<i>Trading Company</i>	Subsidiária
2007	Sojitz Corporation	Japão	<i>Trading Company</i>	Joint-venture
2007	Noble Group	Hong Kong	<i>Trading Company</i>	Subsidiária
2007	Abengoa	Espanha	Energia elétrica	Subsidiária
2007	Dow Chemical	EUA	Químico e Petroquímico	Joint-venture
2007	Brenco	Brasil/EUA	Fundo de investimento	Subsidiária
2008	BP	Inglaterra	Petróleo	Joint-venture
2008	ADM	EUA	<i>Trading Company</i>	Joint-venture
2008	Amyris	EUA	Biotecnologia	Joint-venture
2008	Itochu	Japão	<i>Trading Company</i>	Joint-venture
2008	Mitsui	Japão	<i>Trading Company</i>	Joint-venture
2008	VREC	Brasil/EUA/Inglaterra/Belgica	Fundo de investimento	Joint-venture
2009	Shree Renuka	India	Produção de açúcar	Subsidiária
2010	Glencore	Suíça	<i>Trading Company</i>	Joint-venture
2011	Los globo	Argentina	Produção de grãos	Joint-venture
2011	Royal Dutch Shell	Holanda	Petróleo	Joint-venture

Fonte: PINTO, 2011.

Conquanto no volume de cana moída tenha havido uma pequena alteração, na produção houve concentração na capacidade de moagem. Na safra de 2005/2006, os dez maiores grupos possuíam 30% da capacidade e, na safra de 2010/2011, os dez maiores passaram a ter 43% dessa capacidade (ITAÚ BBA, 2012), e, incluindo a Copersucar nesse grupo, ampliou-se a concentração. Cabe aqui destacar, no entanto, que houve mudança nas empresas que ocupavam a posição das maiores no setor; e, se em 2005 os cinco maiores possuíam 100% de capital Brasileiro, e em 2011 a maioria teve capital estrangeiro em sua base acionária, somente a Copercucar, líder na produção, manteve capital 100% nacional. Os novos entrantes provieram de grandes empresas de capacidade financeira maior, e, possuem, naturalmente, outros negócios que não apenas os sucroalcooleiros, o que influencia, por exemplo, “na mudança do eixo de liderança do setor” (respondente 5), “na urgência das decisões já que o negócio sucroalcooleiro não tem o mesmo impacto que uma empresa menor” (respondente 2).

Considerando-se a relação entre a cana-de-açúcar produzida por fornecedores ou cana-de-açúcar própria, houve um pequeno aumento da participação de fornecedores com pico de 36% na safra 2003/04 para 41% na estimativa de 2011/12 (BRASIL, 2013).

Gráfico 6 – Participação de fornecedores e produtores próprios na produção brasileira de cana-de-açúcar

Fonte: BRASIL, 2013, elaborado pelo autor.

*Estimativa – Dados apurados em 15.05

A consolidação do setor com novos entrantes, expansão da produção, expansão do número de unidades produtivas resultou em um aumento da disputa por meios de produção, levando a um aumento dos custos (como os custos de arrendamento, conforme a ilustração 5). Nota-se, também, a diminuição da rentabilidade da indústria, conforme demonstrado na estimativa da lucratividade e rentabilidade da atividade alcooleira no Brasil nas safras de 2004/05 a 2008/09 (este último período foi o pico do número de novas unidades produtivas) na tabela 3.

Ilustração 5 – Custo do arrendamento (Centro-Sul)

Fonte: ITAÚ BBA, 2012.

Tabela 3 - Estimativa da lucratividade e rentabilidade da atividade alcooleira no Brasil

Ano-safra	Lucro Bruto/L (R\$)	Lucratividade (%)	Receita líquida total (R\$ mil)	Rentabilidade (%)
2004/05	0,109	12,5%	1.764.756	6,5%
2005/06	0,212	21,8%	3.515.206	12,6%
2006/07	0,246	24,4%	4.299.035	14,4%
2007/08	0,011	1,4%	238.449	0,6%
2008/09	0,044	5,5%	1.183.727	2,6%

Fonte: CONAB, 2010.

A indústria passou, no período estudado, por um processo de expansão e de concentração da produção na fase industrial e na distribuição e varejo de combustíveis. Já no elo de comercialização, as barreiras de entrada são altas, dado o risco do negócio, e, ademais, existe a necessidade de acesso a grandes volumes de produção para se ter acesso ao mercado internacional. O movimento de entrada nesse elo foi realizado, apenas, pela Copersucar, que integrou a produção e a comercialização, tornando-se a maior comercializadora integrada à produção no setor sucroenergético com participação de mercado de 13%, 15% 18% e 22% nas safras 2008/09, 2009/10, 2010/2011, respectivamente, aumentando a concentração desse elo. Já na logística, um elo que também apresenta altas barreiras de entrada, algumas empresas avançaram. Por meio de parcerias entre Copersucar (20%), Petrobras (20%), Raízen (20%), Odebrecht (20%), Camargo Correa (10%) e Uniduto (10%), criou-se a Logum Logística, que prevê um sistema multimodal integrado de transporte de combustível, e a Rumo Logística

(empresa do Grupo Cosan), que oferece um sistema multimodal à exportação de açúcar e outros graneis sólidos.

Analisando-se esses movimentos de entrada, fragmentação, concentração e integração no setor, tem-se uma ideia das várias mudanças pelas quais a estrutura da indústria sucroalcooleira passou nos últimos 10 anos, que é resumida na ilustração 6. O aumento da rivalidade na indústria fez com que as empresas buscassem adicionar valor por intermédio de movimentos de integração na cadeia, como apontado por um dos respondentes: “A forma de as usinas se protegerem desse processo de aumento da competição foi adicionar a comercialização, a logística, para que o produto chegasse até o consumidor” (respondente 2). Em busca pela competitividade, visto que o preço dos produtos (açúcar e etanol) não é fator de competição nesse setor, conseguir um custo baixo é objetivo das empresas; com isso o crescimento da escala de produção com expansão para novas fronteiras produtivas enfrentou “a concorrência pelos meios de produção, por pessoas qualificadas, pela matéria-prima e ainda mais em um cenário de baixa rentabilidade” (respondente 5).

Ilustração 6 – Resumo das mudanças na estrutura da indústria

6.2 Grupos estratégicos no setor

A questão dos grupos estratégicos baseou-se em seu conceito de semelhanças e diferenças no perfil estratégico das empresas (PORTER, 1980), sendo o nível corporativo aquele

considerado. O primeiro passo foi solicitar ao executivo que identificasse grupos de empresas com estratégias semelhantes no setor e, em seguida, que identificasse seu próprio grupo ou exemplos de empresas em cada um deles e, a partir daí, avaliasse as mudanças no período analisado.

6.2.1 Existência de grupos estratégicos

A identificação das empresas por suas semelhanças nas estratégias corporativas não foi um processo imediato em relação a todos os entrevistados. Enquanto alguns deles conseguiram rapidamente mapear todas as grandes empresas em alguns grupos e justificar cada um desses grupos, outros não conseguiram pontuar quais empresas mais se assemelhavam. De qualquer maneira, foi utilizando as grandes empresas como referência que os respondentes foram construindo os grupos com as empresas de perfil mais semelhante.

Quadro 9 – Grupos identificados pelos respondentes

Respondente	Grupos em 2003	Grupos em 2012	Variável de diferenciação
1	Não identifica grupos. “As empresas eram muito homogêneas.”	Empresas com foco em energia; Empresas integradas (produção e comercialização de etanol e açúcar); Empresas produtoras.	Especialização; grau de integração.
2	Não identifica grupos. “As empresas eram usinas de açúcar e etanol”.	Empresas de combustíveis; <i>tradings</i> ; Empresas produtoras de açúcar e etanol.	Especialização; grau de integração.
3	Empresas produtoras; <i>trading</i> de açúcar; varejo e distribuição de etanol.	Empresas de energia; empresas de alimentos; Empresas de comercialização e logística; Empresas produtoras.	Especialização; grau de integração
4	Empresas homogêneas, basicamente focadas na produção de açúcar e etanol, sem presença nos demais elos da cadeia. A diferença estava em ser pequeno, médio ou grande.	Conglomerado de usinas; Usinas independentes; Usinas + <i>tradings</i> internacionais; <i>trading</i> + produtor; Energia (Petroleiras).	Especialização; grau de Integração; <i>ownership</i>
5	Não identificou grupos. Aponta apenas a preocupação das empresas em cortar custos de uma forma geral.	Não apontou grupos estratégicos, mas identifica as variáveis de competitividade e concorrência, direcionando o foco para a competição na produção.	Posição de custo; “Maneira de conduzir o negócio”; distância geográfica.

É comum entre os respondentes a percepção de que em 2003 as empresas no setor não apresentavam a diversidade de caminhos estratégicos existentes atualmente, como pode ser percebido por algumas passagens das falas dos entrevistados.

No passado as empresas se preocupavam apenas com o processo produtivo e não tinham preocupação do pós-fábrica e isso mudou em 2012 para uma preocupação de se chegar ao cliente final, tanto no mercado interno como externo, tanto no açúcar como no etanol. A mudança na estratégia deveu-se ao desejo de adicionar valor além da produção. (Respondente 1).

Em 2003, a Cosan era uma usina tradicional, como praticamente todas do setor. (Respondente 2).

No momento pré-consolidação do setor, não havia integração na cadeia. As usinas eram basicamente formadas por grupos nacionais, grupos que eram 100% sucroalcooleiros, com empresas familiares e de porte menor. O que diferenciava era o porte. (Respondente 3).

Antes da consolidação, a indústria era homogênea. As empresas estavam focadas na produção de açúcar e etanol. (Respondente 4).

Até 1998, quando o preço ainda era tabelado pelo governo, a única alternativa era cortar custos. A partir daí, têm-se as estratégias de aumentar a escala, diversificação dos contratos, modernização das plantas. (Respondente 5).

Apesar das variações nos grupos formados, conforme o quadro 9, percebe-se que a característica principal na definição de um grupo no setor é a posição na cadeia de valor que demonstra semelhança entre quatro respondentes quanto à escolha da variável principal para a identificação dos grupos. Considerando as variáveis porterianas, o nível de integração vertical seria aquele definido como variável-chave na formação dos grupos no setor sucroalcooleiro, como pode ser percebido nos grupos formados pelos respondentes apresentados no quadro 9. Como a indústria passou por um processo de consolidação recente, a movimentação e o posicionamento ao longo da cadeia definiram os grupos percebidos.

A forma de as usinas se protegerem desse processo de aumento de competição na produção foi agregar o processo de comercialização, agregar a logística. Mas percebe-se muito mais um movimento para trás na cadeia de valor, como *trades* e petroleiras entrando na produção. (Respondente 2).

Outras duas variáveis, entretanto, aparecem na identificação dos grupos. Em quatro entrevistas, destacou-se um grupo específico cuja variável definidora é o produto, definindo o Grupo estratégico de Energia. Nesse grupo, independente da posição na cadeia ou grau de integração, destacam-se as empresas que focaram na produção de etanol, mas que possuem no seu portfólio produtos derivados do petróleo e outras fontes. Nesse grupo, encontram-se tanto novos entrantes no setor, as petroleiras, como uma empresa, proveniente do setor sucroalcooleiro. A mudança no enfoque estratégico pode ser percebida no trecho abaixo.

O negócio de açúcar e álcool ficou pequeno. Antes, nos bancos, a Raízen, por exemplo, era parte da carteira da analista de agronegócio e passou para a analista de petróleo e gás, pois se transformou em uma empresa de energia, muito mais que de açúcar e etanol. (Respondente 3).

A outra variável que também foi considerada como relevante para definir a semelhança no perfil estratégico das empresas no período pós- consolidação do setor foi o acionista principal, como pode se verifica nos trechos a seguir:

Considero que as empresas anteriormente poderiam ser agrupadas dentro de um mesmo grupo estratégico, pois tinham estratégias homogêneas, e, com a consolidação, houve mudança nas estratégias, mas foram mudanças heterogêneas muito relacionadas ao acionista principal. (Respondente 4).

Percebe-se aumento da heterogeneidade do ponto de vista dos objetivos estratégicos. Empresas integrantes de grupos estrangeiros podem ter conflito de interesse com seu país de origem como aqueles relacionados à queda de barreiras. (Respondente 2).

Todos os respondentes apontaram a concorrência pelos meios de produção - como terra, pessoas qualificadas, matéria-prima - que são disputados pela limitação geográfica pois a proximidade da usina e de centros de consumo são fundamentais para a competitividade, dado o impacto desses insumos no custo de produção. A concorrência geográfica, ou seja, de usinas próximas entre si, merece destaque nesse processo de expansão da produção pelo acirramento da disputa por esses meios regionais de produção, como destacado pelo Respondente 5:

A concorrência é pela originação da matéria-prima, é pela cana *spot*, pela área de arrendamento, pelas pessoas capacitadas. Nesse sentido, vejo a concorrência como sendo geográfica (Respondente 5).

Esse respondente acresce, também, que a diferença na estratégia das empresas está na maneira de conduzir o negócio, como a opção pela descentralização dos polos, com autonomia de decisão, o que aumenta a competitividade ao considerar as diferentes realidades regionais. Destaca a competição por menor custo que leva a investimento em maior escala de produção, em modernização do parque industrial, em uma combinação ideal entre custos fixos e variáveis (produção própria de cana-de-açúcar ou por fornecedores). Com isso, duas outras variáveis surgem para captar as diferenças entre as empresas na indústria sucroalcooleiras, que seriam: a posição de custo (já identificada entre as 13 dimensões porterianas) e uma relacionada à forma de operacionalização da estratégia, que é descrita pelo Respondente 5 como a decisão pela maneira de conduzir o negócio. Enquanto algumas empresas trabalham com a descentralização das decisões, com “grandes unidades ou mesmo com duas ou três unidades regionais de

produção com estruturas compartilhadas” (Respondente 5), outras mantêm as decisões em uma matriz, como ocorreu com entrantes internacionais, conforme apontado pelo Respondente 1, “apesar de mantidas estruturas de produção por aquisições, com a entrada de multinacionais a decisão ficou fora do país”.

Vale destacar, também, a análise do Respondente 5 a respeito das mudanças na estratégia das empresas do setor, salientando que é, a partir de 1998, que começam as mudanças no setor com o fim da regulamentação do preço. Até então, o enfoque das usinas era cortar custos, em decorrência da limitação de preço gerada pela regulação, mas, com seu fim e com o aumento da demanda de etanol dada pelo lançamento do carro *flex* em 2003, inicia-se um processo pelo aumento da escala de produção e gestão do custo em busca de um menor custo total, incluindo investimento em modernização, mecanização e novas plantas industriais. Esse respondente não apontou agrupamentos de empresas, mas identificou a proximidade geográfica, a posição de custo (ou seja, a busca do menor custo para obter competitividade) e a maneira de conduzir o negócio (como a descentralização das decisões) como sendo fatores que assemelham ou diferenciam as empresas.

6.2.2 Dinâmica dos grupos estratégicos

No estudo da dinâmica de grupos estratégicos, algumas temáticas se evidenciam: mudanças no número de grupos, na estratégia do grupo, variação na evolução do grupo. No período analisado, entre 2003 e 2012, o setor viveu um período de intensa movimentação, mas nos dois extremos desse período, identificam-se fases de maior estabilidade, permitindo, assim, uma análise da dinâmica dos grupos no período.

A percepção geral dos entrevistados foi que em 2003 não havia diferenças significativas nos perfis estratégicos das empresas que justificassem a formação de grupos estratégicos. Consideraram, então, que os grupos estratégicos se formaram nessa década e, “desde a consolidação do setor, pode-se identificar heterogeneidade, com alguns grupos de características bem mais definidas” (Respondente 4). As empresas tomaram caminhos distintos de acordo com o grau de integração vertical que buscaram, o perfil do acionista principal da empresa (sua origem como *trading*, petroleira, empresa de alimento) e a existência de enfoque em um produto (especialização), conforme apontado pelos entrevistados. A expansão da

produção desencadeou a disputa pelos meios de produção, e o acirramento da concorrência para os recursos limitados, como terra e mão de obra capacitada, definiu “microgrupos” com empresas concorrentes pela proximidade geográfica, conforme identificou o Respondente 5.

A definição do número de grupos no final do período variou entre os entrevistados, entretanto. Esse número ficou entre 3 e 5 grupos, mas cabe demonstrar que nessa variação há também o número de desdobramentos que cada entrevistado considerou, como demonstra a Ilustração 7. Enquanto o entrevistado 1 definiu um grupo formado por empresas integradas, ou seja, aquelas que possuem mais de um elo na cadeia de valor, excluindo-se aquelas que possuem foco em energia, pois são um grupo específico, o entrevistado 4 desmembrou a integração entre usinas e *rradings* internacionais. Além disso, o entrevistado 4 desmembrou, também, as empresas produtoras entre aquelas usinas independentes e aqueles que se organizaram em conglomerados de usinas.

Ilustração 7 - Grupos estratégicos entrevistados 1 e 4

Com alguma diferença nos agrupamentos acima, o respondente 3, conforme a ilustração 8, identificou quatro grupos, enquanto a diferença principal está em apontar dois grupos especialistas em produto, o grupo de alimentos e o grupo de energia, cujas empresas se definem pela origem do acionista, ou seja, empresas que tradicionalmente estão no mercado de alimentos e cuja atuação estratégica no setor sucroalcooleiro possui perfil semelhante. Além disso, considerou um grupo específico, as empresas de comercialização e logística, que se relacionam com as empresas integradas apontadas pelo entrevistado 1.

Ilustração 8 – Grupos estratégicos entrevistados 1 e 3

O entrevistado 2 separou as empresas em três grupos, mantendo um com enfoque em combustíveis e outros 2 de acordo com a lógica da cadeia de valor, sendo um produção e outro comercialização, que pode englobar logística, porém não formaria um grupo específico pelo nível de integração. Esse mesmo entrevistado apontou que há uma grande diferença no perfil das empresas atuantes no setor, relacionada à participação dos produtos sucroalcooleiros no negócio total da empresa. Essa participação interferiu no grau de urgência que cada empresa dedicou aos assuntos do setor, já que o negócio sucroalcooleiro concorre com outras culturas.

Com relação às mudanças nas estratégias do grupo ao longo do tempo, entre os períodos analisados, não é possível falar em mudança na estratégia de cada grupo, pois os grupos se formaram nesse período, passando de uma massa homogênea para grupos com perfis estratégicos mais bem definidos. Em 2003, as empresas do setor sucroalcooleiro eram focadas na produção de açúcar e etanol, sem grande diferenciação estratégica. A cadeia de valor possuía

empresas atuando em elos específicos e sem integração. Por exemplo, a Cosan estava na produção e avançou, por intermédio da Raízen, no varejo e distribuição de etanol, além de possuir um negócio específico na logística, entretanto, “a Rumo Logística é um negócio independente” (Entrevistado 4). Partindo-se, contudo, de um grupo homogêneo, o novo cenário é de empresas seguindo estratégias distintas e constituindo grupos estratégicos. O grupo de energia (denominado pelo entrevistado 2 de grupo de combustíveis) é constituído por empresas que enfocam seus esforços estratégicos no mercado de energia, o que de forma restrita inclui o etanol da cana-de-açúcar, mas passa a abranger outros setores nesse segmento energético, como aqueles de derivados do petróleo. As empresas sucroalcooleiras nesse grupo realizaram operações de compra e venda com empresas de varejo e distribuição de combustíveis. Com isso, as petroleiras entraram no mercado sucroalcooleiro, tais quais a Esso, a Shell e a Petrobras, além de novas empresas terem sido criadas com enfoque no etanol, como a ETH. Se, até então, o enfoque era no etanol, com as novas empresas integradas com um portfólio mais abrangente, o grupo ganhou um horizonte mais amplo que o do setor sucroalcooleiro. Uma empresa de referência na evolução estratégica, que levou à identificação desse grupo pelos respondentes, é a Cosan.

Considerando-se outro grupo estratégico identificado pelos respondentes 1, 3 e 4, as empresas integradas incorporaram no seu negócio novos elos da cadeia. Esse processo se deu tanto com a entrada de *tradings* na produção, como de *tradings* na logística. Nesse grupo de empresas integradas estão *tradings* internacionais cujo negócio sucroalcooleiro é apenas integrante de um amplo portfólio de produtos, como *trading* nacional com foco e origem sucroalcooleira. “As *tradings* consideram a participação na produção como estratégico para ter acesso à matéria-prima e, assim, manter cativos seus negócios como um todo” (Respondente 3). O produto prioritário nesse grupo é o açúcar, entretanto ele não é exclusivo, como é o caso da Copersucar que avançou internacionalmente no mercado de etanol com a aquisição da americana Eco-Energy, e cujo *slogan* “Alimento e energia limpa para o planeta” demonstra a maior abrangência do seu portfólio, e da Bunge que comprou, em 2009, 50% das ações do Grupo Ale, a quarta maior rede de combustíveis no país (FAÇANHA, 2012). Cabe ressaltar que, apesar de formarem um grupo estratégico, a evolução das empresas no grupo não foi semelhante. Algumas *tradings* internacionais, como a Bunge, Cargill e ADM, já atuavam no Brasil, mas não no segmento sucroalcooleiro. A Bunge, por exemplo, entrou no setor em 2006 com a aquisição de algumas usinas, tendo, em 2009, adquirido um grande grupo, a Holding MoemaPar, além de crescer organicamente. A Copersucar, por outro lado, já estava no setor,

porém no período analisado ampliou a integração vertical em um modelo de negócio de parceria entre a empresa e as unidades produtoras sócias, diferenciando-se na logística. Além disso, passou por um processo de definição do foco estratégico, decidindo pelo desinvestimento nas operações de industrialização e varejo de café, açúcar e etanol para o uso doméstico e pelo foco na oferta em larga escala de açúcar e etanol, com a integração da logística e a comercialização dedicada a clientes corporativos (COPERSUCAR, 2012); e, com a constituição da Copersucar S.A., a empresa passou de um centro de serviço compartilhado para concentrar-se no investimento complementar na cadeia de suprimentos, com ganhos de escala, especialização no *trading* e capacidade de integrar as usinas aos clientes finais em todo o mundo, sem intermediários. Essa evolução estratégica da Copersucar colocou-a como referência no grupo estratégico de empresas integradas, conforme apontado pelos entrevistados 1,3, 4.

O grupo identificado pelo entrevistado 1 e 3, como empresas produtoras, e pelo 4, como usinas independentes e conglomerados, foi aquele formado pelas empresas que se mantiveram próximas ao que eram em 2003, o que não significa que não tenham evoluído ou crescido no período. Trata-se de um grupo de empresas sucroalcooleiras, de usinas mais “puras”. Seu crescimento está na expansão horizontal com formação de conglomerados de usinas, um grupo específico apontado pelo respondente 4, e na expansão da área plantada. Essas usinas produzem tanto açúcar como etanol, mas podem focar também em apenas um dos produtos.

6.3 Outros agrupamentos

Na entrevista com os executivos, as variáveis: especialização, integração vertical, propriedade, geografia, maneira de conduzir o negócio foram identificadas como definidoras de grupos estratégicos no setor sucroalcooleiro. Porter (1980) sugere 13 dimensões para captar as diferenças e semelhanças entre as estratégias das empresas em uma mesma indústria, e outros autores fizeram diferentes combinações dessas variáveis para identificar os grupos estratégicos em diversas indústrias, sugerindo que cada indústria pode apresentar certa combinação que melhor represente os grupos estratégicos. Considerando essas variáveis que os executivos consideraram importantes e buscando uma classificação das empresas sucroalcooleiras em grupos, foi realizado um levantamento dos 50 maiores grupos sucroalcooleiros (segundo a moagem efetiva de cana-de-açúcar da safra 2011-2012 do Anuário Procana 2012, no qual se

agruparam as Usinas sócias da Copersucar e se incluiu a LDC-SEV), seguido das características desses grupos com base na pesquisa em documentos das empresas e no *site* delas, como se pode verificar no quadro 10.

Quadro 10 – Características dos 50 maiores grupos sucroalcooleiros.

Grupo	Cana moída (mm ton)	Part. (%)	Açúcar (mm ton)	Part. (%)	Etanol (mm m³)	Part. (%)	Setor de atuação majoritário	Capital Majoritário	Capital estrangeiro na base acionária	Nível de integração Vertical
Copersucar	84,8	15%	4,9	14%	3,8	17%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Alto
Raízen (Cosan)	52,95	9%	3,98	11%	1,92	8%	Agronegócio e Energia	Brasileiro e Holandês	Sim	Alto
LDC SEV	27,5	5%	1,9	5%	0,9	4%	Trading	Frances	Sim	Alto
Guarani	17,54	3%	1,39	4%	0,55	2%	Agronegócio	Francês	Sim	Alto
ETH Bioenergia	12,43	2%	0,17	0%	0,94	4%	Petroquímica	Brasileiro	Sim	Alto
Carlos Lyra	12,39	2%	1,12	3%	0,32	1%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
São Martinho	11,41	2%	0,78	2%	0,44	2%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Tércio Wanderley	9,58	2%	0,91	3%	0,23	1%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Noble Group	8,43	2%	0,65	2%	0,27	1%	Trading	Chinês	Sim	Alto
Renuka do Brasil	8,27	1%	0,57	2%	0,29	1%	Agronegócio	Indiano	Sim	Alto
Moreno	7,21	1%	0,43	1%	0,31	1%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Colorado	6,93	1%	0,56	2%	0,22	1%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Farias	6,75	1%	0,37	1%	0,3	1%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Colombo	6,72	1%	0,43	1%	0,27	1%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Vale do Verdão	5,82	1%	0,28	1%	0,31	1%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Infinity Bioenergia	5,81	1%	0,28	1%	0,23	1%			Não	Baixo
João Lyra	5,38	1%	0,29	1%	0,26	1%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Alta Mogiana	4,87	1%	0,42	1%	0,11	0%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Japungu	4,58	1%	0,17	0%	0,26	1%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Itamarati	4,36	1%	0,2	1%	0,2	1%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Abengoa	4,32	1%	0,37	1%	0,09	0%	Energia	Espanhol	Não	Baixo
Irmãos Toniello	4,32	1%	0,28	1%	0,16	1%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Adecoagro	4,16	1%	0,24	1%	0,16	1%	Agronegócio	Argentino	Não	Baixo
Tonon	4,15	1%	0,3	1%	0,14	1%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Graciano	4,13	1%	0,34	1%	0,13	1%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
SJC Bioenergia	4,04	1%	0,35	1%	0,12	1%	Agronegócio	Americano e Brasileiro	Sim	Alto
Titoto	3,76	1%		0%	0,19	1%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
José Pessoa	3,76	1%	0,14	0%	0,22	1%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Diné	3,66	1%	0,24	1%	0,29	1%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Toledo	3,47	1%	0,3	1%	0,08	0%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Santa Cruz	3,27	1%	0,24	1%		0%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
São Fernando	3,21	1%	0,19	1%	0,11	0%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Coopcana	3,18	1%	0,14	0%	0,16	1%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Unialco	3,03	1%	0,24	1%	0,09	0%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
São Manoel	2,86	1%	0,2	1%	0,11	0%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Olho d'água	2,73	0%	0,22	1%	0,07	0%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
USJ - Araras	2,71	0%	0,19	1%	0,08	0%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Médio
Cerradinhobio	2,7	0%		0%	0,2	1%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Tavares Almeida	2,62	0%		0%	0,1	0%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Ruette	2,6	0%	0,15	0%	0,13	1%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Nardini	2,58	0%	0,23	1%	0,07	0%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Serra Grande	2,57	0%	0,23	1%		0%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Naoum	2,57	0%	0,2	1%	0,08	0%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Jalles Machado	2,51	0%		0%	0,1	0%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Santa Fé (Açúcar Itaquerê)	2,5	0%	0,22	1%	0,08	0%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Guáfra	2,42	0%	0,19	1%	0,07	0%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Goiasa	2,27	0%	0,15	0%	0,08	0%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Ferrari	2,1	0%	0,13	0%	0,09	0%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Olival Tenório	2,02	0%	0,14	0%	0,06	0%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Barralcool	2,02	0%	0,6	2%	0	0%	Agronegócio	Brasileiro	Não	Baixo
Total das 50 maiores	395,97	71%	24,81	72%	11,29	68%				
Total Brasil	559,21	100%	35,9	100%	22,6	100%				

Fonte: PROCANA, 2012; BIOSEV, 2013. COPERSUCAR, 2012. Elaborado pelo autor.

Cumpra ressaltar a ausência de algumas empresas de volume relevantes nesse *ranking*, como a Bunge e British Petroleum. Isso se deve a ausências dessas empresas no *ranking* original e a seus dados não terem sido encontrados.

Com base nessa tabela, nota-se que as empresas classificadas com nível de integração vertical alto são apenas oito (16% do total de grupos), embora representem 39% da cana moída e do açúcar e etanol produzidos no Brasil, demonstrando uma concentração de grandes grupos nesse modelo de maior integração. Lembre-se aqui que essa variável foi considerada como definidora de grupo em quatro das cinco entrevistas realizadas. Cabe destacar, também, que entre essas empresas, apenas a Copersucar não possui capital estrangeiro em sua base acionária, o que ressalta nas características do grupo sua composição por empresas estrangeiras. Com relação ao setor de atuação, há presença de empresas classificadas como *trading* (2 ou 3 se a Copersucar entrar nessa classificação), Petroquímica (1), Agronegócio (4 ou 5) e Energia (1). No gráfico 7, apresenta-se a disposição das empresas segundo as variáveis de integração vertical, setor de atuação majoritário e volume de cana-moída. Nota-se um grupo muito bem definido (denominado de grupo 1), constituído das empresas com baixa integração vertical, focadas no agronegócio e com volume de cana semelhante. Trata-se de um grupo que manteve o perfil estratégico e é o mais numeroso da amostra (38 empresas – 76% da amostra), mas cujo volume de cana é de 29% do total, 31% do açúcar e 27% do etanol. Considerando-se a origem do capital, o mesmo grupo se apresenta, conforme o gráfico 8, com apenas uma empresa se distanciando, dada a presença majoritária de capital estrangeiro.

Gráfico 7 - Posicionamento das empresas segundo o setor, integração e volume de cana (Grupo 1)

Gráfico 8 - Posicionamento das empresas segundo o setor, integração e origem do capital (Grupo 1)

O gráfico 9 também reforça o grupo 1 em que sobressai um volume de processamento de cana semelhante e se adicionam a origem do capital sendo nacional, o grau de integração baixo e o agronegócio como setor majoritário. A Adecoagro se descola do grupo pelo capital internacional (Argentino) e a Abengoa também pelo capital internacional e pelo enfoque em energia. Essas duas empresas, se avançarem em direção à integração vertical, passarão a integrar o grupo 2. A Adecoagro, apesar de ser estrangeira pode adotar um perfil estratégico semelhante ao grupo 1, com enfoque mais tradicionalista no setor sucroalcooleiro.

Gráfico 9 – Posicionamento das empresas segundo o setor, origem do capital e volume de cana (Grupo 1)

Um outro grupo estratégico que se destaca pela alta integração vertical e pela propriedade originária de capital internacional pode ser identificado no Gráfico 10 (mesma representação do gráfico 9, mas com destaque para um novo grupo). Esse grupo estratégico é uma novidade no

setor, pois se formou nos últimos 10 anos. Veja-se que as características principais desse grupo são de alta integração vertical, capital majoritário estrangeiro ou pelo menos 50% estrangeiro. Essas seis empresas integrantes desse grupo (12% da amostra) possuem 21% da cana moída, 25% do açúcar produzido e 18% do etanol.

Gráfico 10 - Posicionamento das empresas segundo o setor, origem do capital e volume de cana (Grupo 2)

Com relação ao setor majoritário de atuação, nota-se certa variação nesse grupo, pois há empresas predominantemente do agronegócio, *tradings* e empresas com enfoque em energia, entretanto salienta-se que todas avançaram nos demais elos da cadeia produtiva, mas com certa heterogeneidade no grupo em função do setor de atuação principal em direção a subgrupos dentro desse grupo.

No gráfico 10, pode-se observar duas empresas, a ETH e a Copersucar, que não foram agrupadas no grupo 2. As duas empresas possuem majoritariamente capital brasileiro (a Copersucar é 100% de capital brasileiro), mas diferenciam-se no setor de atuação majoritário. A Copersucar possui como proprietários 25 grupos de empresas já tradicionalmente sucroalcooleiros (48 usinas) e, diferentemente da maioria das empresas que já estavam no setor, caminhou em direção a uma integração vertical maior, mantendo capital 100% nacional e avançando na atuação internacional. Já a ETH é uma empresa constituída na última década com enfoque em bioenergia (ou seja, mais especializada em etanol, como demonstra o gráfico 11), e possui por proprietária a Organização Odebrecht que possui diversos negócios relacionados e não relacionados, dos quais se destaca a Braskem (Petroquímica), que é cliente da ETH na aquisição de etanol. Nesse sentido, identificam-se perfis estratégicos diferentes e sugere-se, portanto, que a Copersucar seja um grupo estratégico em si como apontado no

gráfico 12. Esse grupo responde por 15% da cana moída, 14% do açúcar e 17% do etanol. A ETH ainda não está definida dentro de um grupo e pode significar um novo grupo, constituído pelo etanol como matéria-prima para a indústria petroquímica.

Gráfico 11 – Produção de açúcar x produção de etanol por grupo 2011/2012

Gráfico 12 – Posicionamento das empresas do Grupo 3

7 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo central estudar mudanças em grupos estratégicos para identificar os caminhos evolutivos desses grupos e discutir seus resultados com a literatura de dinâmica de grupos estratégicos, utilizando como fonte empírica de estudo empresas do setor sucroalcooleiro. A partir de uma abordagem cognitiva, que utiliza como base o conhecimento e julgamento daqueles que estão inseridos na indústria, os grupos estratégicos foram definidos e analisados no período entre 2003 e 2012, e o problema de pesquisa “Houve mudanças nos grupos estratégicos da indústria sucroalcooleiras nos últimos 10 anos?” apresentou resposta afirmativa com algumas considerações.

Apesar de estarem em empresas diferentes, notou-se na entrevista com os executivos uma percepção semelhante dos agrupamentos estratégicos das empresas do setor, bem como das variáveis que mais definem as diferenças nos perfis estratégicos dos grupos. Em contrapartida, o conceito de grupos estratégicos somente era conhecido por um dos executivos, e a identificação de empresas com perfis semelhantes se deu pelos exemplos de empresas de referência que esses executivos utilizavam para definir as características centrais do grupo, alinhando-se ao conceito de identidade de grupo estratégico, que se caracteriza pelo “conjunto de entendimento mútuo, entre os membros de um grupo cognitivo intraindústria, com relação às características centrais, duradouras e distintivas desse grupo” (PETERAF; SHANLEY, 1997, p.166). Os grupos identificados pelos executivos não foram idênticos, variando em desdobramentos de um mesmo grupo em subgrupos, o que sugere a existência de níveis de semelhança no grupo. A identificação de novas variáveis relevantes para a caracterização dos grupos com perfis estratégicos ainda mais homogêneos leva a novos desmembramentos. Esse fato pode alterar o número de grupos identificados e, também, influenciar na percepção de estabilidade do grupo, já que um grupo mais amplo pode parecer estável, mas em seu interior pode-se identificar subgrupos menos estáveis. Sabendo que a classificação das empresas em grupos estratégicos é uma ferramenta para auxiliar na compreensão dos movimentos concorrenciais, o nível de desdobramento dos grupos será aquele que auxilie a empresa na identificação da sua posição e no monitoramento da concorrência. Dentre as variáveis identificadas pelos executivos, destaca-se a variável de propriedade, que não consta entre as 13

dimensões porterianas. Essa variável indica a influência daquele que possui o controle da empresa nas definições estratégicas dela, ou seja, empresas cujos donos são *tradings*, por exemplo, que teriam tendências a aproximar-se estrategicamente.

Quanto à metodologia, é relevante a identificação de duas etapas complementares no processo de definição e análise de grupos estratégicos. A pesquisa cognitiva foi fundamental na identificação das variáveis definidoras de grupos estratégicos, pois, foi a partir delas que o setor foi estudado, permitindo-se a classificação das empresas do setor com base em dados secundários e a consequente identificação de grupos estratégicos com o cruzamento dessas variáveis. Nesse sentido, sugere-se o emprego tanto da perspectiva cognitiva como estatística no estudo de grupos estratégicos e, com base nas variáveis definidoras, pode-se expandir a análise para demais entendimentos dos grupos e intragrupos. Assim, com a sugestão de etapas metodológicas de Fingenbaum *et al* (1990), sugere-se que a identificação das variáveis partam de uma pesquisa de abordagem cognitiva com integrantes da indústria; portanto a identificação de grupos seguiria o seguinte protocolo: (1) escolha do espaço da estratégia (setor) e entendimento da estrutura da indústria escolhida; (2) escolha do nível organizacional a ser incorporado (corporação, unidade ou função); (3) identificação das variáveis que melhor captem as diferenças e semelhanças entre as estratégias das empresas segundo uma abordagem cognitiva; (4) identificação do período de tempo; (5) *clustering* das empresas em grupos estratégicos.

Apesar da longa existência do setor sucroalcooleiro no Brasil, no período estudado percebeu-se que as empresas sucroalcooleiras passaram por um processo de diferenciação estratégica. Os executivos não identificaram grupos estratégicos em 2003, apontando para uma homogeneidade das empresas, entretanto em 2012 apontou-se para a existência de três a cinco grupos estratégicos (sendo a diferença entre três ou cinco grupos formada justamente por desdobramento dos grupos mais amplos). Com esse movimento, grupos inexistentes passaram a existir o que demonstraria que no processo evolutivo os grupos não são estáveis, podendo haver mudança na estrutura dos grupos estratégicos, como em seu número, em sua participação e na estratégia do grupo, indo ao encontro dos trabalhos de Fiegenbaum e Thomas (1990), Wiggins e Ruefli, (1995), Más Ruiz, (1999). Aqui, entretanto, cabe uma consideração. A evolução percebida não foi de grupos distintos, pois inicialmente as empresas eram homogêneas. Esse fato dificulta a discussão de estabilidade nos grupos ao longo do tempo. De qualquer forma,

desperta para uma nova questão, a de que a estabilidade também pode estar associada a fases de desenvolvimento da indústria, o que poderia ser uma questão para estudos futuros.

Esteada em uma massa homogênea de perfis estratégicos, as empresas diferenciaram-se em grupos estratégicos com identidade definida e identificada pelos participantes da indústria. As empresas que eram no princípio produtoras de açúcar e etanol estabeleceram novas ênfases estratégicas e diferenciaram-se em grupos (e seus desmembramentos) segundo a análise cognitiva: grupo de energia, de empresas integradas e de empresas produtoras, com três variáveis definidoras dos grupos: integração vertical, especialização e propriedade. Esse processo foi acompanhado por mudanças no contexto da indústria com destaque para novos entrantes no setor. Mesmo a formação de grupos sendo novidade na indústria sucroalcooleira, a mudança na ênfase estratégica que levou aos grupos está associada a mudanças substanciais no ambiente tal como defendido por Mascarenhas (1989) e Zuniga-Vicente *et al* (2004). Salienta-se que um dos entrevistados apontou as variáveis Maneira de Produzir, Posição de custo e Geografia, diferentemente das variáveis dos demais respondentes. Essas variáveis possuem maior enfoque na produção e a concorrência seria pelos meios de produção, demonstrando uma preocupação com o custo apontado por todos, o que não diferenciaria as empresas em grupos.

Com base na análise quantitativa, três grupos com perfis bem definidos foram identificados: (1) empresas tradicionais caracterizadas pelo foco no agronegócio, com capital nacional e com baixa integração; (2) empresas altamente integradas constituídas por no mínimo 50% de capital estrangeiro e que atuam em setores diversos (*tradings*, agronegócio, petróleo/energia) e que podem constituir subgrupos por propriedade; (3) empresas altamente integradas, sendo o agronegócio o setor majoritário, capital nacional (no caso, apenas uma empresa – Copersucar). Algumas empresas não se enquadraram nesses agrupamentos e podem estar em processo de transição. A ETH bioenergia pode vir a se identificar no grupo 2, mas também pode caminhar para a constituição de um novo grupo que enfoque o etanol como matéria-prima para outras indústrias, seja a petroquímica ou a alcoolquímica. Apesar de os especialistas não enxergarem como relevante um cenário em que o etanol e a cana-de-açúcar sejam matéria-prima para outros produtos não energéticos e não alimentícios (MORILHAS, 2012), a possível existência de um grupo nessa direção sinaliza à necessidade de mais pesquisas nessa rota evolutiva.

Com relação à existência de coevolução no grupo estratégico, de acordo com a percepção dos executivos entrevistados, os grupos estratégicos do setor sucroalcooleiro são relativamente jovens, apesar da idade avançada dessa indústria. Com isso, a análise de coevolução no grupo fica prejudicada, entretanto ganha destaque a coevolução quanto à diferenciação estratégica, ou seja, diante de mudanças na estrutura da indústria (como novos entrantes, maior poder de barganha dos compradores com respeito à concentração dos grupos de distribuição e varejo de etanol, aumento da rivalidade na indústria) formaram-se os grupos, houve coevolução no sentido da diferenciação e na manutenção de um grupo com as características anteriores, ou seja, um grupo tradicional. Verifica-se, contudo, que a principal variável de diferenciação dos grupos foi a integração vertical, quer dizer, houve um amplo caminho no sentido de ampliar a integração vertical. Essa integração veio, em alguns casos, associada a uma articulação intersetorial, entre o agronegócio e a produção energética, propiciada pela viabilização do etanol como substituto da gasolina, que pode ter sido um *driver* de entrada no setor, uma oportunidade para pesquisas futuras.

O período analisado no setor sucroalcooleiro se mostrou uma rica fonte de informação para a pesquisa em estratégia. A partir de uma massa de relativa homogeneidade (relativa, porque algumas empresas buscavam posicionar-se em certos mercados como observado por Waack *et al*, 1998, mas que a percepção dos executivos entrevistados não mencionou agrupamentos com perfis semelhantes), grandes movimentos estratégicos foram realizados pelas empresas de um setor centenário, que culminou na diferenciação em grupos estratégicos. Cabem, assim, novos estudos nesse período no setor como aqueles relacionados às decisões de em qual grupo participar, às diferenças na rentabilidade dos grupos, bem como ao acompanhamento do caminho futuro dos grupos identificados. Cabe, também, avançar na utilização da abordagem cognitiva e quantitativa conjuntamente, como realizado neste trabalho, não com o objetivo de confirmação, mas como etapas complementares que incorporem a contribuição que cada uma pode ensejar.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Anuário estatístico de agroenergia** 2012. Secretaria de Produção e Agroenergia. Brasília: MAPA/ACS, 2013.
- COOL, Karel O.; SCHENDEL, Dan. Strategic group formation and performance: US pharmaceutical industry, (1963- 1982). *Management Science*. [S.l], n.9,v.33, , p.1102-1124, Sept. 1987.
- COPERSUCAR. **Relatório de gestão e sustentabilidade**: safras de 2010/2011 e 2011/2012. 2012.
- CONAB. Companhia Nacional de Abastecimento. **Os fundamentos da crise do setor sucroalcooleiro no Brasil**. Superintendência de Informações do Agronegócio. Abril, 2010.
- DESARBO, Wayne *et al.* Dynamic strategic groups: Deriving spatial evolutionary paths. *Strategic Management Journal*. [S.l.], v.30, n.13, p.1420-1439. Dez, 2009.
- FAÇANHA, Sandra Lilian de Oliveira. **Aquisições, fusões e alianças estratégicas na configuração da cadeia sucroenergética brasileira**. São Paulo, 2012. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- FIEGENBAUM, Avi *et al.* Strategic time periods and strategic groups research: Concepts and empirical example. *Jornal of Management Studies*. [S.l.], v.27, n.2, p.133-148, Mar.1990.
- _____; McGEE, John; THOMAS, Howard. Exploring the linkage between strategic groups and competitive strategy. *International Studies of Management and Organization*. [S.l], v.15, n.1, p.6-25, Spring, 1987.
- _____; THOMAS, Howard. Strategic groups as reference groups: Theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy. *Management Journal*. [S.l], v.16, n.6, p. 461-476, Sep.1995.
- _____*et al.* Linking hypercompetition and strategic group theories: Strategic maneuver in the US insurance industry. *Managerial and Decision Economics*. [S.l], v. 22, n.4,5, p.265-279, 2001.
- GATTI JUNIOR, Wilian. 35 anos da criação do Proálcool: Do álcool motor ao veículo *flex-fuel*. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, XIII SEMEAD, Setembro de 2010, Universidade de São Paulo. **Seminários**. São Paulo: Programa de Pós-graduação em Administração – FEA/USP, 2010.
- HAYES, Robert *et al.* **Produção, estratégia e tecnologia**: Em busca da vantagem competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2008.

HUNT, M. S. *Competition in the major home appliance industry*. Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University, 1972.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Pesquisa agrícola municipal**. Produção de cana-de-açúcar. Disponível em: www.ipeadata.com.br. Acesso em: 13.07.2012.

ITAÚ, BBA. Desafios do crescimento horizontal e vertical: Como será o novo ciclo de expansão do setor sucroenergético. *In: 17º Clube da cana*. Outubro, 2012.

BIOSEV. **Relatório da administração 4T 2013**. 2013. Disponível em: www.biosev.com.br/ri. Acesso em: 10.07.2013.

LEASK, Graham; PARKER, David. Strategic groups, competitive groups and performance within the UK pharmaceutical industry: improving our understanding of the competitive process. *Strategic Management Journal*. [S.l], v.28, n.7, p. 723-745, July, 2007.

MACEDO, Fernando dos Santos. **A reestruturação do setor sucroenergético no Brasil**: Uma análise do período entre 2005 e 2011. São Paulo, 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

MARKESTRAT (São Paulo); FUNDACE (São Paulo). **Mapeamento e qualificação do setor sucroenergético em 2008**. Relatório final de 24 de setembro de 2009. Disponível em: www.unica.com.br. Acesso em: 09.07.2013.

MASCARENHAS, Briance. Strategic groups dynamics. *Academy of Management Journal*. [S.l], v.32, n.2, p.333-352, June 1989.

_____; AAKER, David A. Mobility barriers and strategic groups. *Strategic Management Journal*. [S.l], v.10, n.5, p. 475-485, Sep./Oct. 1989.

MÁS RUIZ, Francisco José. Dynamic analysis of competition in marketing: strategic groups in Spanish banking. *International Journal of Bank Marketing*. [S.l], v.17, n.5, p.233-250, 1999.

McGEE, John; THOMAS, Howard. Strategic groups: Theory, research and taxonomy. *Strategic Management Journal*. [S.l], v.7, n.2, p.141-160, Mar./Apr.1986.

_____. *et al.* Strategic groups and the analysis of market structure and industry dynamics. *British Journal of Management*. [S.l], v.6, n.4, p.257-270, Dec. 1995.

McNAMARA, Gerry *et al.* Competitive positioning within and across a strategic group structure: the performance of core, secondary and solitary firms. *Strategic Management Journal*. [S.l], v.24, n.2, p.161-181, Feb. 2003.

MINTZBERG, Henry *et al.* **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. Reflexão sobre o processo estratégico.(p.39-44) *In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. O processo da estratégia*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORILHAS, Leandro José. **Cenário tecnológicos e os padrões de impactos econômicos, sociais e ambientais:** Um estudo prospectivo no setor sucroenergético brasileiro. São Paulo, 2012. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

NEVES, Marcos Fava; CONEJERO, Marco Antonio. Sistema agroindustrial da cana: Cenários e agenda estratégica. **Economia Aplicada**. São Paulo, v.11, n.4, p.587-604, Out/ Dez, 2007.

PANAGIOTOU, George. The impact of managerial cognitions on the structure-conduct-performance (SCP) paradigm: A strategic Group Perspective. *Management Decision*. [S.l], v. 44, n.3, p.423-441, 2006.

PETERAF, Margaret A; SHANLEY, Mark. Getting to know you: A theory of strategic group identity. *Strategic Management Journal*. [S.l], v.18, summer Special Issue, p.165-186, 1997.

PINTO, Mairun Junqueira Alves. **Investimentos diretos estrangeiros no setor sucroenergético**. Ribeirão Preto, 2011. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

PRICEWATERHOUSE COOPERS [São Paulo]. **Panorama do setor sucroenergético para a safra atual e perspectivas para 2012/2013**. Palestra de Vanessa Nardy. [São Paulo], [2012?].

PORTER, Michael E. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, Mar./Apr. 1979.

_____. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

_____. The Five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, Jan. 2008.

PROCANA. **Anuário da cana 2012**. Brazilian Sugar and Ethanol Guide. Ribeirão Preto\; Editora ProCana, 2012.

REGER, Rhonda K.; HUFF, Anne Sigismund. Strategic groups: A cognitive perspective. *Strategic Management Journal*. [S.l], v.14, n.2, p.103-123, Feb.1993.

STOUTEN, Hendrick *et al*. Strategic groups in the Belgian fishing fleet. *Fisheries research*. Amsterdam: v. 108, n.1, p.121-132, 2011.

TAVORA, Fernando Lagares. **História e economia dos biocombustíveis no Brasil**. Brasília: Centro de Estudos da Consultoria do Senado. Texto para discussão n.89. Abr.2011.

TYWONIAK, Stephane *et al*. New Institutional Economics' contribution to strategic groups analysis. *Managerial and Decision Economics*. [S,l], v.28, n.3, p.213-228. Apr.2007.

UNICA. *Sugarcane industry in Brazil*. 2012. Disponível em: <http://www.unica.com.br/documentos/publicacoes/>. Acesso em: 26.06.2013.

WAACK, Roberto Silva *et al.* Grupamentos estratégicos nas usinas de açúcar e de álcool. *In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL*. Poços de Caldas: SOBER, 1998.

WEBER, Wilson. **Grupos estratégicos**: Estudo da concorrência no setor farmacêutico brasileiro. São Paulo, 2012. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

WIGGINS, R.R.; RUEFLI, T.W. Necessary conditions for the predictive validity of strategic groups: analysis without reliance on clustering techniques. *Academy of Management Journal*. [S,l], v. 38, n.6, p.1635-1656, 1995.

ZUNIGA-VICENTE José Ángel *et al.* A study of industry evolution in the face of major environmental disturbances: Group and firm strategic behavior of Spanish banks, 1983-1997. *British Journal of Management*. [S,l], v.15, n.3, p.219-245, 2004.

APÊNDICE

PESQUISA PARA A DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Roteiro semiestruturado para a entrevista com executivos

Considerações iniciais

O objetivo principal deste trabalho é estudar as mudanças em grupos estratégicos, com base em mudança nas estratégias corporativas das empresas, a fim de identificar o caminho evolutivo de grupos estratégicos e consequentemente a existência de coevolução no grupo.

Para isso, serão realizadas entrevistas com executivos das principais empresas do setor sucroalcooleiro em função de esse setor ter apresentado mudanças recentes na estrutura da indústria. A percepção do executivo será considerada como sendo a base para a definição dos grupos estratégicos, para a análise das mudanças nos grupos e para a análise das mudanças na estrutura da indústria. Cabe destacar que a pesquisa está considerando fatos já ocorridos, visto que o período analisado será entre 2003 e 2012.

A identificação do entrevistado no trabalho não é obrigatória, e será respeitada a determinação da empresa e do seu executivo. O nome da empresa será considerado em uma análise conjunta com o das demais empresas entrevistadas sem a necessidade de associar a resposta do executivo ao nome da empresa. Cabe, ainda, destacar que o trabalho, após redigido, pode ser enviado à empresa para validação do atendimento de todas suas regras antes de ser publicado.

Temas para a entrevista

Na entrevista serão abordados os seguintes temas: (1) Discussão sobre a concorrência no setor, (2) Discussão sobre o grupo estratégico e (3) Mudanças na estrutura da indústria entre 2003 e 2012.

Questões iniciais

1. Sobre a concorrência no setor

- a) Como é a concorrência no setor? (É por produto? Por determinados segmentos de clientes? Por custo? Por região geográfica? Por outra forma?)
- b) O que diferencia a estratégia das empresas do setor sucroalcooleiro? (Ex.: diferentes enfoques de mercado-alvo, diferentes enfoques de integração vertical?) Exemplifique.
- c) É possível identificar grupos de empresas com semelhanças em suas estratégias corporativas? Por exemplo, empresas com foco no mesmo mercado e que se estruturam de forma semelhante para atacar esses mercados? Exemplifique.

2. Sobre os grupos estratégicos

- a) Considerando 10 anos atrás, por exemplo, o ano de 2003 que foi o ano do lançamento do carro *flex*, quais empresas poderiam ser apontadas com estratégia corporativa (mesmos mercados, mesma estrutura para atacar esses mercados) semelhantes? Poderia exemplificar alguns grupos de empresas com estratégia semelhante?
- b) E considerando atualmente, quais empresas poderiam ser apontadas com estratégia corporativa semelhantes? Em que aspecto são semelhantes? Poderia exemplificar alguns grupos de empresas com estratégia semelhante?
- c) Quais os principais concorrentes da sua empresa? Por que os considera como os principais concorrentes?

3. Mudança na estrutura da indústria

- a) Quais as principais mudanças que ocorreram na estrutura da indústria sucroalcooleira nos últimos 10 anos? (Estrutura = Novos entrantes; mudança no poder de barganha de compradores e fornecedores; Ameaça de substitutos e rivalidade entre os concorrentes.)
- b) Houve aumento da rivalidade entre os concorrentes? De que forma pode ser percebida?
- c) Como foi o comportamento da rentabilidade da indústria nos últimos 10 anos?
- d) Quais as principais modificações trazidas pelos novos entrantes na indústria sucroalcooleira nos últimos 10 anos?
- e) É possível identificar barreiras de entradas a novos entrantes construídas pelas empresas já participantes do mercado nestes últimos 10 anos? Que tipos?