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

**MUDANÇAS NAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE GRUPOS
PRODUTORES DE ETANOL: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NO SETOR
SUCROENERGÉTICO BRASILEIRO**

Marina Carrilho Soares

Orientador: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

Versão Corrigida

**São Paulo
2011**

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

MARINA CARRILHO SOARES

**MUDANÇAS NAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE GRUPOS
PRODUTORES DE ETANOL: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NO SETOR
SUCROENERGÉTICO BRASILEIRO**

Dissertação de Mestrado apresentado
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 Administração.

Orientador: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

**São Paulo
2011**

FICHA CATALOGRÁFICA

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

Soares, Marina Carrilho

Mudanças nas estratégias de internacionalização de grupos produtores de etanol : um estudo de casos múltiplos no setor sucroenergético brasileiro / Marina Carrilho Soares. – São Paulo, 2011.

111 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2011.

Orientador: Martinho Isnard Ribeiro de Almeida.

1. Estratégia organizacional 2. Internacionalização de empresas
3. Etanol I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia,
Administração Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.401

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer ao Prof. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida pela orientação e apoio constantes ao longo deste trabalho, que sem dúvida foram essenciais.

Agradeço, também, às organizações Cosan e Açúcar Guarani, por suas colaborações, sem as quais não teria sido possível concluir a dissertação.

Agradeço à FAPESP, pelo apoio financeiro concedido, fundamental para a consecução da pesquisa, e ao PPGA, por todo o suporte necessário à realização do Mestrado. Também quero agradecer ao Grupo de Pesquisa em Planejamento Estratégico, conduzido pelo Prof. Martinho, por todas as contribuições à dissertação, tão preciosas e necessárias para que se pudesse conduzir a pesquisa.

Em especial à Heidy Rodrigues Ramos, por todo o apoio, atenção e sensibilidade, o meu mais sincero agradecimento e carinho, não apenas pelas contribuições à pesquisa mas, também, pela amizade.

Aos amigos Pedro Melo, Claudia Falchetti, Erik Gomes e Anita Moura pela companhia nas aulas e nos momentos em que foi necessário compartilhar as dificuldades.

À minha família que tem acompanhado todos os momentos de minha vida, sempre apoiando e conduzindo, e acreditando em meu progresso.

Ao Rafael, pela companhia, carinho e paciência.

A todos estes e também àqueles que não foram mencionados, muito obrigada.

*A sabedoria não se transmite, é preciso
que nós a descubramos fazendo uma
caminhada que ninguém pode fazer em
nosso lugar e que ninguém nos pode
evitar, porque a sabedoria é uma
maneira de ver as coisas.*

- Marcel Proust

RESUMO

A economia mundial tem passado por sucessivas transformações em direção à internacionalização da produção e mercados, em um movimento caracterizado pelo aumento da interdependência entre os países. Além da globalização, outra questão que tem tido atenção crescente ao longo das últimas décadas é a matriz energética mundial, fortemente baseada em combustíveis fósseis. Considerando-se a necessidade de repensar as fontes atuais de energia, tem-se discutido o desenvolvimento do mercado internacional de etanol, com a participação das exportações brasileiras e perspectivas de crescimento positivas.

O mercado internacional de etanol, no entanto, tem apresentado instabilidades, tanto na oferta, quanto na demanda, estando altamente suscetível a crises econômicas. Assim, se definiu como problema de pesquisa da dissertação o caso de empresas que tiveram de estruturar suas estratégias de internacionalização como resposta às mudanças desse ambiente. Para estudar o fenômeno, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, utilizando o método de estudos de casos múltiplos no setor durante a década de 2000 a 2010. Foram selecionados os casos das empresas Açúcar Guarani e Cosan, tendo em vista sua relevância para o setor em termos de faturamento de sua divisão de etanol e presença de atividade internacional.

Pôde-se constatar que a internacionalização dos casos ainda é pouco evoluída, uma vez que as empresas baseiam sua entrada em mercados de destino principalmente em exportações, forma que não envolve o comprometimento significativo de recursos em países estrangeiros. Isso se deve ao fato de o Brasil possuir um mercado doméstico que absorve a maior parte da produção, bem como a falta de maturidade do mercado internacional atualmente. Embora o segmento ainda apresente perfil mais oportunístico, os principais grupos do setor têm direcionado esforços para fortalecer parcerias com outros competidores, que os permitiriam ampliar sua participação internacional no longo prazo.

Palavras-chave: ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL; INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS; ETANOL

ABSTRACT

The world economy has gone through successive transformations toward the internationalization of production and markets, in a movement characterized by the increase in the interdependence among countries. Besides globalization, another issue that has received attention nowadays is the world's energy matrix, based heavily on fossil fuels. Considering the need to rethink the current energy sources, has discussed the development of the international ethanol market, with the participation of Brazilian exports and positive growth prospects.

The international market for ethanol, however, has showed great turbulences, regarding both the demand and the supply levels. Considering this context, the problem defined for this research is the way in which ethanol producers in Brazil had restructured their internationalization strategies in order to adapt to their organizational environment. To study this phenomenon, the author chose to conduct a qualitative, descriptive and exploratory research, using the method of multiple case studies in the sector during the decade from 2000 to 2010. The cases selected were the companies Cosan and Açúcar Guarani, in view of their relevance to the industry in terms of sales of its division of ethanol and the presence of international activity.

It was found that the internationalization of cases is still not considered mature since firms base their entry modes in other countries on exports, so that does not involve the commitment of significant resources in foreign countries. This is due to the fact that Brazil has a domestic market that absorbs most of the production as well as the lack of maturity in the international market today. Although the segment still presents an opportunistic profile, the major industry groups have directed efforts to strengthen partnerships with other competitors, which make it possible for them to expand its international participation in the long term.

Key Words: ORGANIZATIONAL STRATEGY; INTERNATIONALIZATION; ETHANOL

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	10
1 O PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.1 Introdução	11
1.2 Definição da situação problema	12
1.3 Objetivos da pesquisa	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos	15
1.4 Questões da pesquisa	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Globalização da economia.....	16
2.2 Internacionalização de empresas	18
2.2.1 O diamante de Porter	22
2.2.2 Modos de entrada	26
2.1 Análise ambiental segundo o modelo de Almeida	29
2.4 Mudança estratégica	31
3 METODOLOGIA.....	45
3.1 Método de pesquisa	45
3.2 Definição das unidades de pesquisa	47
3.3 Estratégias de coleta e tratamento dos dados.....	48
3.4 Modelo teórico da pesquisa	49
4 MERCADO INTERNACIONAL E NACIONAL DE ETANOL.....	50
4.1 O mercado internacional de etanol	50
4.2 O mercado nacional de etanol	53
4.2.1 Complexo produtivo	63
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	66
5.1 Os casos	66
5.1.1 Cosan	66
5.1.2 Açúcar Guarani S.A.....	70
5.2 Aplicação de teorias de internacionalização, com base no paradigma eclético da internacionalização da firma de Dunning e no modelo do diamante de Porter	76
5.3 Modos de entrada em mercados estrangeiros	84
5.4 Análise ambiental segundo o modelo de Almeida	85
5.5 Mudanças nas estratégias de internacionalização.....	88
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	93
APÊNDICE I- Roteiro da entrevista semi-estruturada.....	101
APÊNDICE II- Glossário dos termos relevantes da pesquisa	103

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANP: Agência Nacional de Petróleo

BNDES: Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social

BOVESPA: Bolsa de Valores de São Paulo

CNA: Conselho Nacional do Alcool

CENAL: Comissão Executiva Nacional do Alcool

CTBE: Laboratório Nacional de Ciência e Tecnologia do Etanol

DEBIO: Departamento de Biocombustíveis

EMBRAPA: Empresa Brasileira de Agropecuária

GATT: General Agreement on Tariffs and Trades

IAA: Instituto do Açúcar e do Etanol

NYSE: New York Stock Exchange

OIA: Organização Internacional do Açúcar

OMC: Organização Mundial do Comércio

ONU: Organização das Nações Unidas

PIB: Produto Interno Bruto

PME: Pequenas e Médias Empresas

Proálcool: Programa Nacional do Alcool

1 O PROBLEMA DE PESQUISA

1.1 Introdução

Ao longo do século XX e início do XXI, a economia mundial tem passado por sucessivas transformações em direção à internacionalização da produção e mercados, principalmente após a formação de organismos e acordos internacionais que prezam pela liberalização multilateral do comércio. A própria Organização Mundial do Comércio (OMC), criada em 1995 como fruto de uma das mais importantes e longas rodadas de negociações do *General Agreement on Trade and Tariffs* (GATT), tem origem no período subsequente à Conferência de *Bretton Woods* em 1948, após a Segunda Guerra Mundial, e faz parte do projeto de liberalização econômica do comércio internacional. Esse processo tem possibilitado maior expansão do fluxo de comércio mundial, que cresceu de maneira sem precedentes desde o último século. (MALISKA, 2006).

Esse movimento de intensa globalização, ao mesmo tempo em que caracteriza o aumento da interdependência entre os países e oferece novas oportunidades aos mesmos, também aumenta a competição doméstica devido à entrada de novos concorrentes internacionais. No caso brasileiro, por exemplo, principalmente após a década de 1990, a indústria do país iniciou um processo de transformação para se integrar ao cenário do comércio mundial. Segundo Nakano (1994), a abertura comercial que se iniciou no Brasil ao final da década de 1980 foi resultado das forças globalizadoras, que tornavam evidente a necessidade de inserção competitiva do país na economia mundial.

Considerando-se esse panorama, as empresas acabam adotando estratégias de internacionalização, para se adequar ao contexto atual. Iglesias e Veiga (2002) definem o conceito de internacionalização como a decisão de realizar investimentos em determinado mercado de destino para ampliar e fortalecer as vendas nesse local. Assim, torna-se fundamental para as organizações compreenderem os acontecimentos de seu entorno, de maneira que possam atuar tanto no mercado doméstico, quanto no mercado internacional. As empresas devem ser capazes de antever como as variáveis ambientais que influenciam seu desempenho, e sobre as quais não possuem controle, irão afetar suas atividades e, por

meio desta análise, formular suas estratégias.

1.2 Definição da situação problema

Uma questão que tem tido atenção crescente ao longo das últimas décadas é a matriz energética mundial, fortemente baseada em combustíveis fósseis. Segundo Barros (2007) o petróleo é um elemento de influência nas relações geopolíticas da atualidade, uma vez que a matriz energética global é fortemente dependente em relação a este combustível. Existe, no entanto, uma reflexão cada vez mais presente acerca de mudanças futuras nessa composição, obrigando a sociedade a considerar fontes alternativas de energia, em virtude do caráter finito dos combustíveis fósseis. Não apenas as limitações de oferta de petróleo por questões naturais, mas, também, sua exclusividade por países de instabilidade política, econômica e social, são fatores que incrementam a necessidade em se pensar na substituição das fontes de geração de energia, estimulando o desenvolvimento de combustíveis menos poluentes e renováveis.

Considerando-se esses fatores, tem-se discutido o desenvolvimento do mercado internacional de etanol, com destaque para as exportações brasileiras do produto. Apesar da recente crise econômica que abalou o setor, as projeções apontam para um crescimento anual da demanda de etanol na ordem de 10 a 12% até 2015, enquanto se espera que o comércio mundial para esse combustível cresça em torno de 25% ao ano no mesmo período, segundo dados da Organização Internacional do Açúcar (OIA). (MECAS, 2009).

No contexto brasileiro, o país é um dos pioneiros na utilização desse combustível, com participação do etanol na matriz energética cada vez maior, especialmente após a década de 1970, quando dos choques do petróleo, que obrigaram o Brasil a repensar suas fontes de energia. Foi nesse período em que se configuraram iniciativas e incentivos por parte do governo, para viabilizar programas, que prometiam ser os incentivadores da utilização ampla do etanol como combustível. (SILVA, 2010).

Uma dessas iniciativas foi o Programa Nacional do Alcool (PROALCOOL), dividido em quatro fases, entre a década de 1970 e o momento atual. A primeira fase, que compreendeu

o período de 1975 e 1979, corresponde à época em que a balança comercial brasileira encontrava-se comprometida em função dos choques do petróleo. Em 1975, foi criado o Proalcool, que visava estimular a produção de etanol nesta época para atender a demanda interna e, em 1979, com a elevação dos preços em virtude do segundo choque do petróleo, o governo decide ampliar a utilização do etanol: se antes ele era utilizado meramente como um aditivo à gasolina, até meados da década de 1980 ele passa a ser utilizado puro como combustível. (OBERLING, 2008).

O período que se sucedeu durante o final da década de 1980 (que compreende a segunda e terceira fases do programa) fez com que o setor passasse por uma crise de abastecimento, em que a oferta de etanol não foi capaz de acompanhar a demanda interna. Foi no final desta década, com a redução da intervenção governamental no setor, que se deu início um processo de internacionalização das empresas do segmento, no qual o capital estrangeiro e o mercado internacional mostravam-se opções viáveis para a sobrevivência das organizações. (OBERLING, 2008).

Segundo esse autor, o processo de desregulamentação efetiva do setor foi iniciado no começo da década de 1990, com a extinção do antigo Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA) que havia sido criado em 1933. A extinção do órgão levou quase 10 anos para ser finalizada e, ainda na década final do século XX, são liberados os preços do etanol anidro, seguidos pelos preços do açúcar, da cana-de-açúcar e seus derivados, dando início a um novo modelo de relacionamento entre produtores e usineiros, prevalecendo as regras do livre mercado.

O ano de 2003 fez com que o setor avistasse significativas mudanças, principalmente com a tecnologia de carros bicomcombustíveis, os chamados *flex-fuel*, os quais, a partir de um único alimentador, são capazes de aceitar gasolina, etanol ou qualquer mistura dos dois combustíveis. Com o sucesso de tais veículos, o mercado interno de etanol iniciou um processo de recuperação, permitindo ao consumidor reagir rapidamente a quaisquer oscilações de preço entre os combustíveis mencionados. Em apenas três anos, de 2003 a

2006, o consumo de etanol hidratado aumentou mais de 80% em virtude da penetração que tiveram esses veículos no mercado brasileiro. (OBERLING, 2008).

Observando-se esta retomada das atividades e do consumo de etanol em veículos leves, o setor observa não apenas acelerada recuperação como, também, expansão no número de usinas em atividades a cada ano (foram 21 novas unidades entre 2007 e 2008) e torna-se alvo de investimentos, especialmente oriundos de capital estrangeiro (RAMOS; SOARES; ALMEIDA, 2008).

A crise de 2008 se refletiu no setor, especialmente em virtude da escassez de financiamentos, elevado custo dos recursos financeiros para investimento, perdas cambiais e endividamento para algumas usinas, assim como redução dos excedentes de produção gerando diminuição das exportações. Esse panorama trouxe para o setor a necessidade de reagir rapidamente às bruscas mudanças. As fusões e aquisições de grupos tornaram-se a saída para muitos produtores, enquanto, para outros, sua fragilização proporcionou a incorporação por grupos maiores. (GOES; MARRA, 2009).

Pode-se observar, assim, que o setor sucroenergético apresenta turbulências e instabilidades, tanto de oferta, quanto de demanda, estando altamente suscetível a crises econômicas. As empresas do setor estão sujeitas às variações em seu ambiente organizacional e devem ser capazes de responder às mesmas rapidamente. Tem sido observado o caso de empresas que tiveram de estruturar suas estratégias de internacionalização como resposta às mudanças do ambiente organizacional e este fato constitui, portanto, o problema de pesquisa do presente estudo.

1.3 Objetivos da pesquisa

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar as mudanças ocorridas nas estratégias de internacionalização de empresas produtoras de etanol do setor sucroenergético do Brasil, no período de 2000 a 2010, como resposta ao ambiente organizacional em que estão inseridas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Apresentar a evolução do setor sucroenergético do Brasil, no período de 2000 e 2010.
- Descrever as estratégias de internacionalização em empresas produtoras de etanol do setor sucroenergético no Brasil no período mencionado, contrapondo as práticas observadas com a teoria do paradigma eclético da internalização da firma, proposto por John Dunning e o modelo do diamante de Porter.
- Elaborar a análise ambiental das empresas, segundo o modelo de Almeida, comparando as práticas observadas com a teoria estabelecida pelo autor.
- Prospectar as expectativas futuras dessas empresas em relação ao mercado internacional de etanol.

1.4 Questões da pesquisa

A seguir são formuladas as principais questões que a presente pesquisa buscará responder:

Quais foram as principais mudanças nas estratégias de internacionalização das organizações escolhidas para os estudos de caso ao longo de suas histórias?

Quais fatores ambientais levaram as organizações a implementar mudanças em suas estratégias de internacionalização?

O que as empresas estudadas prospectam como estratégias para o futuro em termos de internacionalização da produção de etanol?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com a finalidade de estudar as estratégias utilizadas pelo setor sucroenergético do Brasil para se internacionalizar, e as adaptações que as empresas do setor fizeram em relação às mesmas para responder às mudanças ambientais, a fundamentação teórica se inicia com as principais idéias e histórico do processo de globalização da economia, seguida pelas seções de internacionalização de empresas, análise ambiental e mudança estratégica.

2.1 Globalização da economia

Para Giddens (1990), globalização pode ser definida como a intensificação mundial de relações sociais que ligam localidades distantes, de tal maneira que acontecimentos locais são determinados por eventos que ocorrem a muitas milhas de distância, e vice-versa. O fenômeno da globalização deve ser observado de uma perspectiva social ampla, abrangendo, inclusive, os âmbitos econômico e político. O Índice de Globalização, elaborado pelo *Swiss Federal Institute of Technology* de Zurique, considera estas três dimensões compreendendo as seguintes informações: a globalização econômica inclui dados sobre volume de transações econômicas, fluxos de investimento estrangeiro direto e sua percentagem nos Produtos Internos Brutos (PIB) dos países, entre outros; globalização social traz informações sobre o turismo internacional, ligações internacionais efetuadas no período considerado, população estrangeira residente em determinado país, fluxos de informação, entre outros; por fim, a globalização política aborda temas como o número total de embaixadas em cada país e número de tratados internacionais estabelecidos. (KOF, 2010)

O índice de globalização é atualizado anualmente desde 2002, oferecendo mensuração razoável aos níveis de globalização por região do mundo e, também, à globalização geral. Quanto a esta, os principais resultados das últimas medições são ilustrados no gráfico 1, que aponta tendência de longo prazo ascendente.

Gráfico 1- Mundo: Índice de Globalização
 FONTE: KOF ÍNDICE DE GLOBALIZAÇÃO (2010)

Levitt (1983) já havia apontado para algumas características do mundo contemporâneo que contribuíram para a homogeneização e aproximação entre os locais. Esta convergência, a seu ver, tem sido possível graças à tecnologia, que contribuiu para a massificação das comunicações de longa distância e dos translados internacionais. Origina-se uma nova realidade comercial, com a emergência de um mercado global de bens dotada de escala inimaginada. Para o autor, as organizações se beneficiam desta realidade, à medida que são capazes de usufruir de economias de escala em produção, distribuição, marketing e administração.

Para Levitt (1983), a globalização é um fato; surge uma nova tendência entre as organizações, as quais devem migrar do padrão multinacional para o global, cabendo ressaltar que corporações globais e multinacionais não são sinônimas. A multinacional opera em um número determinado de países e ajusta suas práticas e produções a cada local, a custos relativamente altos, enquanto a corporação global opera como se o mundo fosse uma única entidade, e aproveita aos menores custos possíveis os recursos, onde quer que estes estejam. Ante à ascensão de tais atores, as organizações em geral são compelidas a

lidar com um ambiente competitivo, complexo, dinâmico e com fronteiras cada vez mais sutis; sua internacionalização, por consequência, torna-se uma necessidade.

2.2 Internacionalização de empresas

Observando-se o que foi exposto até o momento com relação à globalização e necessidade de internacionalização, é preciso, neste momento, compreender este último fenômeno. O conceito de internacionalização refere-se à decisão de realizar um investimento em um determinado mercado de destino para ampliar e fortalecer as vendas nesse local (IGLESIAS; VEIGA, 2002). Este processo pode ser considerado parte das decisões estratégicas de uma organização, uma vez que se refere ao relacionamento da empresa com seu ambiente, envolvendo decisões de grande importância e comprometimento de recursos, além de ser relevante para o sucesso das organizações e seus países. A análise teórica desta questão, compreendida no sentido amplo de exportar e/ou produzir no exterior, é tratada tanto sob a ótica da administração e de negócios, quanto sob a ótica econômica.

Com relação à perspectiva de administração e negócios, existem as escolas chamadas comportamentalistas, que visualizam o processo de internacionalização como sendo gradual e com foco principal nas razões e características de tal gradualismo. Uma linha de pesquisa que integra esta corrente de pensamento é a escola nórdica de Uppsala, cujos principais autores são Vahlne e Johanson, que descrevem o processo de internacionalização como evolutivo uma vez que existem diferenças culturais e distâncias psicológicas entre os países de origem e os mercados dos países-alvo. Tais divergências geram incertezas acerca dos resultados a serem atingidos, de modo que a única maneira de minimizá-las seria por meio do conhecimento da outra cultura, no decorrer do tempo, e do aumento da experiência da empresa em questão (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Segundo esta corrente de pensamento, o processo de internacionalização possui duas características básicas que são: o conhecimento do mercado e o comprometimento de recursos, sendo que para ser bem sucedida a organização deve engajar-se em atividades que lhes permita explorar estes dois pontos. Normalmente, o processo, conforme a escola de Uppsala começa com a atividade de exportação, evoluindo para a formação de alianças

estratégicas e *joint ventures* com empresas estrangeiras e, finalmente, o estágio mais avançado, que se materializa na construção de unidades fabris no exterior, aquisição de empresas em outros países e/ou a realização de fusões com empresas estrangeiras com participação significativa no capital por parte da empresa nacional.

Com relação à abordagem econômica, para fins do presente trabalho, foi abordada a teoria eclética de internalização da firma. Segundo essa corrente de pensamento, existem três variáveis que determinariam a propensão de uma organização para investir em atividades internacionais: vantagens de posse de ativos específicos, seja pela criação ou aquisição dos mesmos; vantagens de internalização destes ativos; e vantagens de localização. O nome da teoria decorre, portanto, da combinação de diferentes abordagens para que se possa explicar as razões pelas quais uma organização opta por operar no mercado externo (DUNNING, 1980; 1988)

Dunning (1980) discorre sobre cada uma destas vantagens, sendo a primeira, a posse de ativos específicos, que pode ser explicada na medida em que se compreende que uma organização deve transformar insumos em produtos ou serviços de maior valor agregado. Para isso, pode-se observar que existem dois tipos de insumos: o primeiro é aquele que está disponível a todas as empresas, independentemente de sua nacionalidade ou porte, tais como mão-de-obra e recursos naturais, definidos como fonte de vantagens comparativas entre os países e, também, estruturas de governo que facilitem as atividades organizacionais. Já o segundo tipo de insumo é aquele que as empresas são capazes de criar para si mesmas, tais como tecnologias mais avançadas ou habilidades organizacionais, ou que podem adquirir de outras instituições, por meio da concessão de direitos de uso, como patentes e marcas registradas. No caso do setor sucroenergético pode-se observar que vantagens do primeiro tipo são mais comuns no caso brasileiro, visto que condições climáticas e de solo garantem o plantio da cana-de-açúcar e, conseqüentemente, a produtividade na elaboração do etanol.

Feitas as distinções entre os tipos de insumos que uma empresa pode obter, Dunning (1988) identifica dois tipos de vantagens de posse: a vantagem por posse de ativos (Oa) e a

vantagem transacional (Ot). Enquanto a primeira é derivada da propriedade de ativos específicos, a segunda é resultado direto da capacidade de a organização capturar benefícios ou reduzir custos de transação associados à propriedade destes ativos. As vantagens advindas dessas propriedades irão depender do interesse da empresa em utilizá-las para obter resultado e minimizar riscos e externalidades de mercado. Além disso, deve-se destacar que muitas das vantagens de propriedade podem resultar de vantagens de localização em determinados países, embora sua utilização não seja restringida aos mesmos, segundo Dunning (1988).

Uma vez que os conceitos utilizados por Dunning envolvem a propriedade de ativos específicos, cabe defini-los neste momento. A especificidade de um ativo é definida por Williamson (1991, p. 281) como sendo “o grau em que um ativo qualquer pode ser realocado para usos alternativos, por usuários alternativos, sem prejuízo do seu valor produtivo”. Em outros termos, a especificidade do ativo representa a perda de valor quando o mesmo é utilizado em uma transação alternativa. Quanto maior esta especificidade, maiores os riscos e problemas de adaptação, e, portanto, maiores os custos de transação.

Existem seis formas de especificidade de ativos, conforme Williamson (1996): local (ativos relacionados a imóveis e infra-estrutura de difícil realocação para outros usos); física (representa aquisição de máquinas ou equipamentos específicos); humana (ativos realizados na capacitação humana, seja através de cursos formais ou mediante a aprendizagem pela prática); ativos dedicados (investimento realizado por um vendedor ou fabricante que fornece uma quantidade considerável de um produto para um cliente específico); marca (quantidade de recursos investidos em uma marca e nos riscos advindos do seu uso) e ativos temporais (forma ligada à ausência de separar fatores tecnológicos dos produtos envolvidos em uma transação, como é o caso de produtos alimentares perecíveis).

Definidos os conceitos de especificidade de ativos e de vantagens de propriedade que podem ser obtidas pela firma, cabe discorrer sobre as vantagens de localização desta, que nada mais é do que o “onde” a empresa irá operar. Dunning (1988) afirma que as organizações optarão por atuar em atividades internacionais sempre que perceberem que é

de seu interesse combinar seus produtos- que devem ser geograficamente transferíveis- com benefícios que estão imobilizados nos mercados estrangeiros. Mais uma vez, as externalidades de mercado constituem um fator importante de decisão destas organizações. Falhas estruturais nos mercados de destino, que incluem, por exemplo, intervenções governamentais, podem tanto encorajar, quanto desestimular o investimento em outros países. (GUISINGER, 1985; DUNNING; RUGMAN, 1985).

Por fim, as vantagens de internalização são aquelas geradas quando uma organização percebe que pode obter resultados pelas vantagens de posse de ativos específicos, isto é, os benefícios conquistados com a exploração de vantagens de posse internamente, e não por meio de transações via mercado. Nestes casos, então, a empresa opta por fazer com que estes ativos façam parte de sua estrutura, ao invés de obtê-los por meio de terceiros. Segundo Dunning (1980), quanto mais específica for a vantagem de propriedade de um ativo específico por parte de uma empresa, maior sua propensão em internalizá-los. Isso significa que a empresa opta por utilizar estes ativos em suas operações internacionais, em detrimento de sua venda. Para o autor, internalizar significa evitar determinadas desvantagens ou minimizar imperfeições de mercado que surgem nas operações internacionais quando as negociações são trabalhosas, os custos de transação são altos ou mesmo quando informações sobre o mercado não estão totalmente disponíveis.

Em suma, a teoria eclética da internalização da firma, pode ser compreendida da seguinte maneira: uma empresa pode crescer por meio da integração, seja ela vertical ou horizontal, ou por meio da atuação no mercado internacional. Ao escolher esta última opção, a organização deve possuir ativos únicos que possam trazer-lhe vantagens suficientes para superar os custos de operação em destinos distantes e pouco familiares. (DUNNING, 1980)

Por fim, cabe ressaltar que nenhum dos três tipos de vantagem da tríade propriedade-localização-internacionalização prevalece sobre os demais. Ethier (1986) apontou para o fato de que as vantagens de internalização parecem se sobressair em detrimento das vantagens de propriedade e localização. No entanto, conforme argumentado por Dunning (1998), as três variáveis são complementares e formam o tripé de sustentação do modelo.

2.2.1 O diamante de Porter

Porter (1990) afirma que como resultado da globalização das economias, a adoção de estratégias globais deve prevalecer em relação a estratégias domésticas, em virtude do aumento da concorrência em nível internacional nos mais diversos setores. O autor também pontua que, atualmente, se vive uma situação aparentemente paradoxal: ao mesmo tempo em que as empresas estão cada vez mais envolvidas na competição global, a localidade continua a desempenhar papel crucial na vantagem competitiva, uma vez que são observadas diferenças no desempenho econômico dos países.

A estratégia global, segundo Porter (1990), permite que se distribua livremente partes da cadeia de valores da empresa para outros países, de acordo com a *configuração* desejada- onde se localiza cada uma das atividades da cadeia- e a *coordenação* requerida- natureza e extensão em que as atividades dispersas se coordenam em rede ou permanecem independentes. A configuração pode gerar vantagem competitiva na medida em que escolhe as localidades em que cada atividade foi baseada e o número de locais em que as tarefas foram distribuídas. Para a escolha das localidades, levam-se em conta as vantagens comparativas de desempenho do lugar e as vantagens de produtividade, de maneira que estas últimas tratam da atratividade dos ambientes que sejam mais propícios à inovação e ao aumento da produtividade.

Com relação à quantidade de localidades escolhidas, enfrenta-se outra decisão que envolve ganhos de escala provenientes de uma maior concentração de atividades, contra a redução de custos de transporte e armazenamento, proteção contra riscos de um único local, entre outras vantagens de uma maior dispersão. De qualquer forma, é desejável que a empresa disperse apenas atividades estritamente necessárias à obtenção destes benefícios. (PORTER, 1990).

Ressalta-se que a globalização não tirou a importância da localização, de maneira que esta última tem mostrado importância cada vez maior para a competição entre as empresas. Embora muitas companhias apresentem atividades em diversos países, esta dispersão não significa que a localização esteja em segundo plano. Deve-se, então, diferenciar os tipos de

atividades que foram distribuídos, e aqueles que permaneceram centralizados, uma vez que as empresas tendem a concentrar aquelas atividades mais importantes em menos locais.

O autor propõe, ainda, um modelo com quatro áreas, denominado diamante, que deve auxiliar na explicação sobre as vantagens competitivas de algumas localidades em relação a outras, tal como segue:

- **Condições dos fatores:** neste caso, volta-se à idéia de que as vantagens comparativas não geram vantagens competitivas por si só, mas apenas não geram desvantagens competitivas. As vantagens de produtividade, mencionadas no início do capítulo, resultam de fatores de qualidade superior e daqueles fatores denominados especializados, que incluem habilidades, infra-estrutura física, regulamentações, informações, entre outros aspectos que contribuem para a criação de um ambiente propício à inovação e ao aumento da produtividade, de maneira que não são herdados, mas desenvolvidos pelos países através do investimento cumulativo de empresas, instituições e entidades governamentais.
- **Contexto para estratégia e rivalidade:** a intensidade da rivalidade interna pode ser uma das mais importantes vantagens de um local, uma vez que as empresas dificilmente obtêm êxito na competição internacional se não forem capazes de competir internamente com concorrentes de alto nível, uma vez que a competição acirrada estimula a inovação e as melhorias.
- **Condições da demanda:** diz respeito à natureza da demanda local, à existência de clientes mais sofisticados e exigentes, ou de clientes com necessidades tão específicas e anormalmente intensas que também são demandadas em outros países, o que deve estimular a empresa a atingir determinados padrões de qualidade. No caso do etanol brasileiro, há a especificidade de o Brasil ser o país com a maior proporção de mistura do combustível à gasolina e o único a utilizá-lo puro em automóveis, promovendo um mercado interno atrativo.

- **Setores correlatos e de apoio:** significa ter acesso a fornecedores competentes e setores de apoio capazes, evitando, assim, custos de transação elevados, atrasos em importações, além de facilitar a resposta aos clientes em casos de reparos e soluções de problemas. Isto também deve contribuir para o desenvolvimento de complementaridades em pesquisa e desenvolvimento, distribuição e marketing, além de tornar mais eficiente o fluxo de informações, a colaboração e o desenvolvimento de esforços conjuntos.

Porter ainda ressalta que o efeito de uma das partes citadas depende das demais e estas quatro áreas se reforçam, em um ciclo que se interrompe quando grandes mudanças tecnológicas invalidam habilidades anteriores. Para competir além das localidades, o autor propõe algumas opções, como a construção de um modelo global com base em uma posição competitiva exclusiva, que deve resultar claramente de uma vantagem competitiva, de modo que, no início, a empresa deve basear sua globalização em áreas de negócios em que possuam vantagens mais exclusivas, aumentando, assim, a chance de sucesso internacional.

Além disso, pode-se ingressar em mercados internacionais com um posicionamento consistente. Isto porque a globalização requer ações eficientes para o ingresso em todos os mercados externos importantes para a empresa, de maneira que a manutenção de sua estratégia reforce suas vantagens competitivas. Com base no desenvolvimento econômico dos países de destino, é normal que os mercados-alvo se ampliem com o tempo e com a educação dos consumidores para os produtos da organização.

Outra opção proposta pelo autor é o estabelecimento de uma base doméstica nítida para cada área de negócio distinta, que se refere à localidade em que se estabelece a estratégia, os produtos e as tecnologias essenciais, e onde as atividades mais críticas da empresa estão situadas. Esta base doméstica, no entanto, não é necessariamente o mesmo local onde se situa a proprietária da empresa, e deve ser estabelecida onde o diamante for mais favorável aos negócios. Aliás, conforme as linhas de produtos se multiplicam, as bases domésticas podem ser mais bem alocadas em diferentes países e, da mesma maneira como foi

apresentado no tópico anterior, as responsabilidades pelas linhas de produtos diferentes devem ser destinadas àqueles locais com os diamantes mais favoráveis a cada linha específica.

A dispersão das atividades para ampliar as iniciativas na base doméstica também é mencionada pelo autor, de maneira que as atividades não essenciais à inovação devem ser descentralizadas para que se amplie a competitividade. Assim, existem três formas de oportunidades de dispersão, a saber: a obtenção externa de vantagens comparativas, quando os insumos que não são parte do processo de inovação devem ser adquiridos externamente, na localidade de maior eficácia em relação a custos; garantia ou aprimoramento do acesso a mercados externos, quando a localização evidencia o comprometimento com os clientes locais; por fim, a exploração seletiva de vantagens competitivas de outras localidades, uma vez que a base doméstica não oferece a totalidade dos conhecimentos e tecnologias importantes, devendo-se explorar as capacidades de outros diamantes neste sentido.

Embora a dispersão de atividades possa beneficiar a empresa, exige-se uma coordenação global para garantir a consistência da sua estratégia entre os países. Os desafios a essa coordenação são muitos e incluem questões culturais e a tendência das subsidiárias à autonomia, de maneira que competidores globais bem-sucedidos devem lidar com isto por meio de um claro posicionamento e um conceito bem compreendido de estratégia global, fazendo com que os gerentes locais reconheçam a posição global como vantagem para a empresa.

Segundo o mesmo autor, deve-se, ainda, preservar a identidade nacional das unidades de negócios para que as vantagens competitivas das áreas da empresa derivem das características específicas das localidades em que estão estabelecidas. A identidade nacional da marca, entretanto, deve ser mantida, uma vez que isto é valorizado pelos clientes. O que se propõe é que a empresa deve adaptar-se às necessidades locais. Pode-se, também, formar alianças estratégicas para promover a globalização, constituindo meios para que se desenvolva uma rede para as atividades dispersas fora da base doméstica e devem ser seletivas, concentrando-se em determinadas atividades.

Porter ainda menciona a expansão da empresa em setores e segmentos com vantagens decorrentes da localização, no que se refere aos cuidados relativos à diversificação e à extensão da integração vertical, que devem ser restritas às atividades que possuam ligação com a estratégia geral da empresa, prosseguindo ao longo das linhas do aglomerado. Isso deve servir para que as organizações consigam alavancar melhor seus ativos internos e, também, aqueles da localidade a que estão mais intimamente ligados.

As estratégias globais, entretanto, não têm a mesma dinâmica em países em desenvolvimento, que apresentam desafios adicionais. Isto decorre do fato de que muitos desses países têm baseado suas forças em vantagens comparativas, tendo se internacionalizado por meio da exportação de *commodities*, basicamente, além de serem considerados fornecedores de mão-de-obra barata e desqualificada. Tal cenário compromete a evolução para alternativas de internacionalização que exigem que as empresas destes locais desenvolvam estratégias distintas para que possam ingressar em mercados externos com maiores chances de sucesso, em áreas mais sofisticadas. Em outras palavras, de acordo com Porter (1990), as empresas devem ampliar a cadeia de valor para incluir, em nível internacional, o marketing, distribuição, abastecimento e mesmo a produção.

2.2.2 Modos de entrada

Consideradas as abordagens em internacionalização, resta discorrer acerca das estratégias para que as organizações possam entrar em mercados estrangeiros. As estratégias de internacionalização de uma empresa consistem, em geral, na escolha do modo de entrada da organização em um mercado externo. Kotabe e Helsen (2000) exploram o dilema que existe entre o comprometimento de recursos pela empresa e o nível de controle que esta irá ter sobre seus produtos no exterior.

Um dos tipos de entrada mais comuns, segundo os autores supracitados, principalmente no início da expansão internacional da companhia, é a exportação. Esta estratégia pode ser classificada, ainda em três grupos: a exportação indireta, a cooperativa e a direta. As empresas que desejam iniciar suas exportações devem optar por uma destas opções. A

primeira, a exportação indireta, implica na utilização de um intermediário do próprio país de origem para viabilizar a colocação de seus produtos/serviços no país de destino. Este intermediário pode ser uma *trading company*, uma empresa de exportação ou mesmo um corretor.

Esta técnica oferece algumas vantagens, como a possibilidade de se conhecer melhor o mercado estrangeiro, além de riscos menores e pouco comprometimento de recursos. A empresa, em contrapartida, terá pouco ou nenhum controle sobre a maneira como seus produtos foram comercializados no país de destino, além da falta de apoio adequado de vendas.

Para evitar esta desvantagem da exportação indireta, os mesmos autores declaram que a empresa pode optar por um dos outros dois tipos de exportação. A exportação cooperativa significa que a empresa que deseja viabilizar sua entrada em um país estrangeiro o fará por meio de um acordo com outra companhia (local ou estrangeira), para utilizar sua rede de distribuição. Esta técnica é conhecida como exportação casada, ou *piggyback*.

Por fim, a exportação direta, consiste na criação da própria estrutura interna de exportação por parte da empresa e, ao mesmo tempo, na negociação com um intermediário presente no mercado estrangeiro. Isto permite à empresa um controle mais eficaz sobre suas operações internacionais, e se mostra mais conveniente do que a exportação indireta na medida em que os volumes de transações internacionais e o potencial de vendas se mostrem substanciais. Existe, no entanto, maior comprometimento de recursos, tanto humanos quanto financeiros.

Existem ainda outras formas de entrada em um mercado estrangeiro que incluem estratégias de licenciamento, uma transação contratual em que a empresa licenciadora oferece ativos a uma empresa estrangeira licenciada; o *franchising*, que é um acordo entre uma empresa do país de origem que concede a um franqueado no país de destino o direito de uso do conceito do negócio e da marca em troca do pagamento de *royalties*; por fim, os chamados contratos de produção, nos quais a empresa negocia com um fabricante local a manufatura total ou parcial de um produto, o que pode reduzir custos diretos e indiretos. Estas formas

permitem um ingresso no mercado de destino com um volume menor de investimentos comprometidos, embora não permitam fluxos de renda volumosos. (KOTABE; HELSEN, 2000).

De acordo com a mesma fonte, existem também as chamadas *joint-ventures*, nas quais uma empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e demais recursos com outros sócios, sendo estabelecida uma nova entidade no país-alvo. Um de seus benefícios é o maior controle proporcionado sobre as operações, além de sinergias que implicam no compartilhamento não apenas de custos, mas, também, de habilidades e outros recursos. O controle, no entanto, não é pleno, de modo que as parcerias enfrentam obstáculos quando um dos parceiros tenta obter maior posse da empresa por meio do controle maior de capital.

De modo a contornar estes inconvenientes, é também comum que muitas empresas multinacionais optem por estratégias de propriedade que podem ser tanto de empresas locais pelas multinacionais ou operações completas, também chamadas de *greenfield*, que devem ocorrer quando as aquisições não se mostram viáveis e as empresas optam, então, por iniciar a operação do zero. A criação de subsidiárias implica em um forte comprometimento com o mercado local e na destinação de todo o lucro para a matriz. Estas vantagens, apesar de serem significativas e bastante claras, não isentam esta estratégia de riscos e limitações, que incluem o altíssimo comprometimento de recursos por parte da matriz, assim como a obrigação de assumir, por si só, todos os prejuízos que possam vir a ocorrer. Além dos riscos de mercado, existem riscos políticos, como a possibilidade de nacionalizações, que não podem deixar de ser analisados. Localmente, o público pode ainda entender a presença da subsidiária como uma ameaça à soberania econômica e nacional do país anfitrião.

O controle acionário também é uma estratégia de internacionalização que envolve grande comprometimento de recursos, mas permite controles maiores sobre as operações. Quando a expansão direta por meio de novas instalações pode se mostrar custosa, uma alternativa é a aquisição, já mencionada anteriormente, menos dispendiosa, porém desafiadora no sentido em que representa a tarefa de absorver e integrar a adquirida às atividades da

organização. Esta estratégia, no caso do setor sucroenergético, ocorre principalmente na entrada de capital estrangeiro em grupos nacionais, conforme quadro 2, que consta no capítulo 4.

2.1 Análise ambiental segundo o modelo de Almeida

Ao abordar as temáticas sobre a globalização da economia e internacionalização de empresas, é imprescindível abordar a análise ambiental e a influência do ambiente na formulação das estratégias das empresas inseridas neste contexto de grande interatividade local e global.

A análise ambiental é uma das fases inerentes ao processo de planejamento, ganhando mais importância quando se trata de planejar estrategicamente no longo prazo (ALMEIDA, 2007). A eficácia do planejamento depende da avaliação das singularidades do ambiente que influenciam o comportamento e o desempenho da organização. Mudanças externas afetam o desempenho das empresas, forçando-as a rever constantemente suas decisões, objetivos, estratégias e metas. Decisões estratégicas são aquelas que, uma vez tomadas são difíceis ou até impossíveis de serem revertidas. Almeida (2007) formula que esse tipo de decisão é mais difícil de ser revertido e, ao mesmo tempo, possui influência no desempenho de toda a organização.

O Modelo de Almeida (2007) sugere que a análise ambiental leve em consideração a análise de variáveis externas e internas. As variáveis externas podem ser de nível macro, que no modelo são denominadas de clima e solo. No macro ambiente clima são observados os aspectos concernentes às normas governamentais, inflação ou ausência dela, crescimento da economia local e de outros países, entre outros aspectos. Já o macroambiente solo diz respeito às questões populacionais, tais como: idade, gênero, grau de instrução e renda, bem como sua segmentação até o nível do público-alvo. As variáveis externas podem ser, também, em nível microeconômico, o chamado ambiente operacional e levam em consideração a concorrência, fornecedores, disponibilidade de mão de obra especializada.

Já as variáveis ambientais internas, segundo o mesmo autor, são aquelas presentes na organização, mas sobre as quais a direção da empresa tem pouca ou nenhuma influência, não devendo, segundo este modelo, serem confundidas com os aspectos internos. Ambiente interno inclui os valores e a cultura organizacional, aqui entendida como o somatório de individualidades e diferente do comportamento organizacional. Estas variáveis são resumidas e mostradas a seguir:

1. Macroambiente Clima: fatores políticos, inflação, PIB, aspectos legais e políticas governamentais. Estes aspectos são relevantes para o setor sucroenergético, já que este depende de políticas públicas para se desenvolver tanto interna, quanto externamente.
2. Macroambiente Solo: população e suas características, tais como renda, idade, hábitos, entre outras. São os fatores que podem fornecer o lucro necessário para que a empresa se mantenha.
3. Ambiente operacional: são todas as organizações e pessoas que interagem com a empresa e podem ter alguma influência em seu desempenho, tais como concorrentes, fornecedores, prestadores de serviços, clientes e intermediários.
4. Ambiente interno: é a parte humana e incontrolável da empresa, que forma a organização capaz de transformar a matéria-prima ou informações, gerando resultados. Suas principais variáveis incluem as aspirações dos funcionários e dos proprietários da organização. Para o presente trabalho, foram considerados os aspectos dos primeiros três ambientes organizacionais, não foi abordado porém o ambiente interno da empresa.

Há necessidade de estruturas e canais para dar suporte para as decisões estratégicas tomadas no contexto da complexidade de riquezas do ambiente externo e o emaranhado de pessoas, recursos, estruturas organizacionais e tradições que se formam ao longo do negócio da empresa. As informações do ambiente externo são obtidas em geral pelas áreas funcionais das empresas. Cada uma destas áreas se encarrega principalmente de captar

informações mais específicas de seu domínio. Isto não acontece somente em relação às variáveis do macroambiente, mas também em relação às variáveis do ambiente operacional.

A necessidade de informação é constante, antes, durante ou após a realização de um plano estratégico, precedendo os esforços de planejamento e apoiando a gestão da empresa de forma contínua. Uma vez definidas as necessidades de informação, deve-se determinar quais foram as fontes de informação usadas para cada prioridade estabelecida no passo anterior. Aaker (1983 *apud* CANCELLIER, 2005) recomenda utilizar aquelas fontes com as quais a empresa já tem contato nas suas atividades normais, uma vez que o foco é monitorar e não fazer pesquisas. A avaliação de outras fontes deve levar em conta a relação entre o valor que elas podem trazer para a empresa e o esforço necessário para contatá-las, sem sobrecarregar as pessoas envolvidas.

O foco deve ser capturar a informação existente dentro da organização, e que não está sendo adequadamente aproveitada, e ainda assegurar que o sistema tenha baixo custo de implantação e manutenção. Os passos seguintes consistem em estabelecer quem participa do monitoramento, como a informação é armazenada e como é disseminada. Os sistemas implantados para isto devem exigir modestos investimentos, mas permitir o avanço da organização para sistemas mais formais.

2.4 Mudança estratégica

Cabe, neste momento, discorrer sobre o termo estratégia. Sobre este conceito, não há segundo Mintzberg *et al* (2006), uma definição única e universal. Os autores apresentam, então, cinco definições diferentes de estratégia: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. A primeira delas, estratégia como plano, consiste em compreendê-la como algum curso de ação adotado e, por esta razão, possui duas características específicas, a saber: é criada antes das ações às quais irão se aplicar e são desenvolvidas conscientemente. No campo militar, aonde teve origem o termo estratégia, a mesma está relacionada à criação de um plano de guerra; na teoria dos jogos, estratégia é um plano completo que especifica as escolhas dos jogadores em cada situação.

A segunda definição de Mintzberg *et al* (2006), estratégia como pretexto, nada mais é do que uma manobra de uma empresa para superar a concorrência como, por exemplo, uma ameaça de expansão de capacidade para intimidar a concorrência. O autor, entretanto, aponta para o fato de que a estratégia também pode ser realizada. Neste ponto, deve-se considerar que definir estratégia apenas como um plano não é suficiente e, portanto, insere-se a definição de estratégia como padrão, ou seja, uma corrente de ações ou a consistência de um comportamento.

Observando as primeiras definições, portanto, é possível compreender que as duas primeiras compreendem estratégia como algo pretendido, enquanto a última aborda estratégia como algo realizável. Assim, existem estratégias deliberadas, nas quais havia anteriormente a intenção quanto à sua realização, e as estratégias emergentes, nas quais os modelos de ação se desenvolveram sem intenções ou apesar delas.

A quarta definição, estratégia como posição, implica em compreender o conceito como um meio de localizar uma organização em seu ambiente e, por esta razão, estratégia torna-se a combinação entre organização e ambiente. Esta definição pode ser entendida tanto no contexto de um único competidor, quanto em um contexto com diversos competidores, mercados ou mesmo o ambiente como um todo, e está ligada à idéia de “jogo”, no qual há mais de um participante. A estratégia como posição refere-se à localização de determinados produtos em determinados mercados; ela focaliza o ponto em que o produto encontra o cliente e para o mercado. Por fim, a definição de estratégia como perspectiva apresenta o termo não apenas como uma posição que tenha sido escolhida, mas, também, uma maneira de compreender o mundo. (MINTZBERG *et al*, 2006).

Consideradas as diferentes perspectivas sobre o termo estratégia, deve-se ressaltar, no entanto, que a mesma pode ser alterada dentro de uma organização, de maneira a propiciar a adaptação ao seu meio ambiente. Segundo Rossetto *et al* (1996) as mudanças no ambiente provocam pressões nas organizações para que as mesmas se adaptem. Para os autores, os gerentes devem se tornar mais hábeis no trabalho de planejamento de introdução de mudanças para enfrentar a realidade, necessitando compreender o próprio processo de

mudança e utilizando as estratégias disponíveis para administrar tal processo. Para Goodstein e Boeker (1991), as organizações iniciam processos de mudanças em suas estratégias justamente porque respondem aos estímulos ambientais a que estão sujeitas.

Theobald (1994) menciona o fato de que vivemos um contexto que apresenta turbulência ambiental, resultante da combinação de uma série de fatores, de ordem social, política, técnica, entre outros, que diferenciam o momento atual de qualquer experiência anterior na história da humanidade. O autor afirma que o próprio reconhecimento que se tem, na atualidade, de que há necessidade de mudar o rumo de determinadas políticas governamentais e de negócios em direção à nova realidade já é um indicador de aceitação das turbulências. Tudo isto exige das organizações grande capacidade de adaptação, sendo que as empresas de caráter mais adaptativo vislumbram as turbulências ambientais como uma oportunidade para a inovação. Desta forma, entende-se que as empresas podem mudar para responder às pressões ambientais.

A complexidade das decisões em um ambiente competitivo mais amplo, como o mercado internacional, exige das empresas e de seus administradores um processo de tomada de decisões mais elaborado em relação ao conjunto de decisões que atendem aos problemas domésticos. Adiciona-se a isto, o fato de que alguns setores da economia, mais do que outros, apresentam turbulências constantes, sendo chamados de setores de alta velocidade (*high-velocity environments*) por Eisenhardt e Bourgeois III (1988). Em tais segmentos, decisões estratégicas devem ser tomadas rapidamente, pois são ambientes nos quais há alterações constantes e contínuas, sejam elas em aspectos relativos à demanda, competidores, tecnologia ou regulamentações e a informação é, geralmente, imprecisa, indisponível, ou ultrapassada.

Rajagopalan e Spreitzer (1997), por sua vez, procuram elaborar, em sua obra, uma compilação de alguns dos principais conceitos para o estudo de mudanças estratégicas. Os autores propõem que a mudança estratégica deve ser abordada sob três perspectivas distintas: a racional, a da aprendizagem e a cognitiva. No geral, a perspectiva racional compreende as questões de conteúdo, enquanto as perspectivas de aprendizagem e

cognitiva abrangem os aspectos processuais da mudança estratégica. Estas três perspectivas visam conciliar duas abordagens do estudo da mudança estratégica, a saber, a de conteúdo, que prioriza os antecedentes, o contexto e as conseqüências das transformações, e a de processo que, por sua vez, observa os aspectos referentes ao papel dos gestores na mudança. Segundo esses autores, ainda, existem determinados eventos que podem ser chamados de “gatilhos” para a mudança, desencadeando ações que provoquem a realização de alterações significativas nas organizações, e apresentem alternativas para o controle das mudanças.

Segundo Alexander (1991), a relação entre práticas internas de controle da organização e incertezas ambientais tem sido objeto de estudo no ambiente acadêmico, destacando-se as áreas de estratégia e teóricos contingenciais, os quais argumentam que o equilíbrio entre as condições do ambiente, práticas de controle e estratégia adequada aumentam a eficiência da organização. Para o autor, as organizações são capazes de adaptar seus mecanismos de atuação de modo a contemplar mudanças. A incerteza, que é compreendida como a capacidade das organizações em antecipar o futuro, é um aspecto central que deve ser considerado para as mudanças estratégicas; quanto maior a incerteza no ambiente da organização, mais crítico é o seu processo de tomada de decisão.

Embora existam alguns modelos para se compreender as mudanças estratégicas das organizações, Child e Smith (1987) propõem uma alternativa que visualiza as mesmas dentro do contexto de seu setor. Este modelo é chamado de *firm-in-sector*, e examina a mudança organizacional de forma histórica, relacionando três aspectos setoriais das empresas que são fundamentais para este processo, sendo eles: (a) as condições objetivas do setor, que podem oferecer pressões para que existam transformações, já que a viabilidade de uma organização depende da maneira pela qual a mesma é capaz de responder ao seu ambiente; (b) o setor é uma arena cognitiva, com a qual seus membros se identificam; (c) o setor constitui uma rede de colaboradores.

Por condições objetivas, incluem-se as condições tecnológicas, sociais, econômicas e legais do setor, que são características identificáveis e mensuráveis. Determinados aspectos

estruturais dos diversos setores da economia incluem, por exemplo, concentração do mercado, existência de barreiras à entrada de novos competidores, intensidade de pesquisa e desenvolvimento entre as organizações e especificidades tecnológicas, poder de barganha de compradores e fornecedores, ações governamentais para o setor e condições de trabalho. Estes fatores, quando há intensa competição no mercado, fazem com que o próprio setor acabe determinando, em grande parte, o caminho de uma de suas empresas e tal afirmação, segundo os autores do modelo, contribui para que se perceba o setor da empresa como seu ambiente.

Ainda de acordo com os autores, o ambiente acaba selecionando aquelas empresas que sobrevivem, estabelecendo, assim, limites à variedade populacional do segmento. A aplicação de conceitos do ciclo de vida biológico- uma analogia utilizada pela ecologia de empresas- às organizações permite a compreensão de que existem diferentes fases de desenvolvimento pelas quais uma empresa passa, entre a sua fundação e a maturidade. Aquelas empresas que não forem capazes de se adaptar e se transformar ao longo do tempo durante seu ciclo de vida, podem arriscar sua longevidade, ocorrendo, portanto, um processo de seleção natural. (CHILD; SMITH, 1987).

Sobre as condições específicas do setor, os autores propõem que conforme a tensão entre setores voláteis e de alto risco é acirrada e a empresa vai amadurecendo, maior é a necessidade imposta a estas organizações de se transformarem para sobreviver, uma vez que, quanto mais empresa amadurece, mais rígida acaba se tornando sua estrutura, o que a torna menos maleável às mudanças do setor. Ao continuar observando este aspecto do modelo que visualiza a empresa como parte de um setor, os teóricos propõem que em setores nos quais os produtos apresentam pouca possibilidade de mudança, as transformações não costumam ocorrer em virtude de alterações e inovações em produtos e serviços.

A arena cognitiva, por sua vez, é a percepção do ambiente pelos tomadores de decisões na organização e compreende os valores ou ideologias sobre quais objetivos organizacionais são legitimados, bem como experiências dos indivíduos. Para os autores citados, as

condições externas às empresas se tornam conhecidas através da percepção dos membros da organização, o que levaria à discussão sobre a possibilidade de as empresas não apenas reagirem ao ambiente, mas, também, a agirem sobre ele.

Por fim, o terceiro aspecto mencionado no modelo *firm-in-sector*, inclui o reconhecimento de que o setor é uma rede de colaboradores. Para Richardson (1972 *apud* CHILD; SMITH, 1987), as empresas não são como ilhas, capazes de viver isoladamente, mas são conectadas umas às outras através de laços de cooperação e afiliação. Para Child e Smith, setores de perfil colaborativo têm papel importante nos processos de mudança estratégica organizacional, podendo mesmo facilitá-los. A existência de *joint-ventures*, por exemplo, não apenas auxilia na transferência de tecnologia como, também, oferece a oportunidade de difundir melhores práticas de trabalho e conhecimento entre as organizações parceiras.

Pettigrew (1990) afirma, por sua vez, que as pesquisas em mudança estratégica organizacional devem explorar o contexto da mudança, seu conteúdo e o processo de transformação em si, suas interconexões ao longo do tempo. Para este autor, o contexto da empresase refere tanto às condições internas quanto às externas à essa, referindo-se à estrutura organizacional, cultura e políticas internas no primeiro caso e economia, aspectos sociais, políticos e setoriais da empresa, no segundo caso. Neste sentido, a abordagem do autor se assemelha ao modelo proposto por Child e Smith, no que tange à necessidade de estudar a empresa inserida em seu setor e não como um fato isolado.

Para Pettigrew (1990), ainda, sua abordagem para o estudo da mudança estratégica pode ser chamada de “contextualismo”, método que permite observar de forma temporal o processo de transformação e as relações entre as alterações ocorridas e os diferentes pontos na história da organização. Explicações sobre variações no desempenho de empresas, por exemplo, devem incluir as turbulências que ocorrem na economia e no setor da empresa. O contexto da organização não é apenas o estímulo ambiental que é imposto à mesma, mas uma série de inter-relações de estruturas e processos, na qual as percepções e interpretações dos indivíduos envolvidos contribuem para dar forma ao processo de mudança.

Para fins da presente pesquisa, foram adotadas, principalmente, as perspectivas descritas por Pettigrew (1990) e Child e Smith (1987), que buscam estudar as mudanças estratégicas dentro do contexto ambiental das organizações. Além disso, também foram observados os conceitos introduzidos por Hrebiniak e Joyce (1985), que versam sobre o determinismo do ambiente em relação às escolhas estratégicas das organizações. Segundo esses autores, existe uma interação entre escolha estratégica e determinismo ambiental e propõem quatro tipos de mudanças estratégicas específicas para cada contexto organizacional, como mostra a figura 1.

Figura 1- Modelo de escolha estratégica e determinismo ambiental
 FONTE: ADAPTADO DE HREBINIAK; JOYCE (1985)

O argumento do modelo dos autores é o de que a escolha organizacional e o determinismo ambiental podem ser posicionados como variáveis independentes no processo de adaptação organizacional e as instituições podem, em certa medida, escolher e atuar proativamente em suas decisões, construindo, eliminando ou redefinindo características objetivas de um ambiente. Por outro lado, as características visíveis do ambiente também são importantes e incluem aspectos estruturais das indústrias ou domínios, alguns dos quais são incontrolláveis para as empresas e constituem, na visão dos autores, o determinismo ambiental. Esta abordagem, segundo os autores, segue a lógica da teoria de sistemas abertos de

organizações, os quais tendem ao estado de equilíbrio dinâmico com seu ambiente através do intercâmbio contínuo de materiais, dados e energia. Tanto o sistema, quanto seu ambiente pode afetar este processo, sugerindo tanto sua independência quanto sua interação. (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

A mesma visão é compartilhada por Bourgeois III (1984), que expõe em sua obra algumas abordagens para tratar do tema. Segundo a abordagem estratégica, cada indústria determina uma estrutura que definiria a rentabilidade inerente de um determinado setor. Tal estrutura da indústria incluiria o número e dimensão de suas empresas, o nível de demanda e oferta, entre outros fatores. Assim, as estratégias das empresas podem ser combinadas de forma a atender os imperativos da indústria e, assim, atingir máximo desempenho.

Já a escolha estratégica, conforme afirma Thompson (1967 *apud* Bourgeois III, 1984), surge dentro deste contexto, sendo definida pelo autor como a ação humana determinando a posição de uma empresa em relação ao seu setor. O autor ainda enfatiza que as organizações não são simplesmente forjadas por seus ambientes, não são totalmente dependentes, embora também não possam ser desvinculadas dos mesmos. A configuração necessária para a sobrevivência vem, então, da escolha de estratégias que estão disponíveis dentro do ambiente da empresa e que podem ser manipuladas por esta.

Como se pode observar no Quadrante I, o determinismo ambiental é alto, enquanto a possibilidade de escolha organizacional é baixa. Sendo assim, a organização inserida neste contexto se vê obrigada a adaptar-se como forma de sobreviver, contornando mecanismos de seleção natural que possam eliminá-la, caso não seja ágil o suficiente para responder às demandas ambientais. Neste quadrante, a gerência tem pouco controle sobre as forças ambientais; a estrutura de mercado predominante se assemelha muito com a competição perfeita, em que as empresas são meras tomadoras de preços. É um perfil comum em segmentos de *commodities*.

O Quadrante II, por sua vez, apresenta um ambiente turbulento que apresenta altos níveis de determinismo e de escolha estratégica. Neste caso, as empresas possuem mais possibilidades de escolha e podem desenvolver estratégias aptas a afetar seu entorno. Por

outro lado, forças ambientais podem restringir os resultados da empresa, fugindo ao controle da organização. Hrebiniak e Joyce (1985) sugerem, então, que empresas deste tipo se adaptem por escolha e não como forma de reação, e acabam seguindo estratégias de diferenciação ou foco.

Com relação ao Quadrante III, a possibilidade de escolha é elevada, enquanto o determinismo é restrito. Assim, o ambiente impõe poucas restrições à organização, sendo essa uma característica presente em mercados de nicho; nestes, as empresas podem ser diferenciadas umas em relação às outras e, por conseguinte, apresentam altos retornos. Empresas do tipo normalmente são proativas e oportunistas, e utiliza seu acesso a recursos escassos como forma de diferenciação em determinados mercados.

Por fim, o Quadrante IV apresenta uma situação em que tanto o determinismo ambiental quanto a possibilidade de realizar escolhas são baixos. Hrebiniak e Joyce (1985) afirmam que, em tais casos, o ambiente não ameaça e nem restringe a atuação das organizações. Portanto, os gestores pouco fazem em termos de decisão estratégica, já que a organização exerce pouca influência sobre seu contexto e a firma é indiferente a este. Além disso, os autores pontuam que, mesmo que o ambiente não ameace a organização neste quadrante, as capacidades da firma estão pouco sintonizadas em relação ao seu entorno, o que torna suas opções escassas.

O determinismo ambiental como influenciador de escolhas estratégicas, tem sido foco da atenção de acadêmicos e executivos. Rossetto (2005) afirma que, em geral, os eruditos no tema assumem que as alterações no ambiente da organização levam à mudança no seu interior. Segundo o autor, podem ser identificadas duas linhas de pensamentos distintas que abordam o tema: a corrente do determinismo, na qual a organização responde às mudanças de seu ambiente, que constitui o principal determinante para a definição das estratégias organizacionais, e a corrente do voluntarismo, que prevê que a empresa é capaz de manipular o ambiente em função de suas capacidades.

Ainda segundo Rossetto (2005), as duas visões, embora complementares, podem ser também mutuamente excludentes, considerando-se que, segundo Miles (1980) *apud*

Rossetto, 2005), em quase todas as organizações os elementos da vontade e do determinismo estarão presentes. A perspectiva da Teoria Institucional, que integra o grupo de teorias determinísticas, será utilizada para o presente trabalho, porquanto, partindo-se do pressuposto de que as organizações buscam sua legitimação institucional e, para isso, interagem com seu ambiente.

Inicialmente, Selznick (1947) procurou enfatizar o caráter legitimado das regras institucionais. O autor definiu que uma organização pode ser conceituada como “um arranjo de pessoas para facilitar o cumprimento de determinados propósitos por meio da alocação de funções e responsabilidades” (SELZNICK, 1947, p.25). Uma organização, portanto, requer certos padrões de coordenação para a mobilização de habilidades técnicas e gerenciais, bem como a ordenação sistemática de posições e deveres que definem a cadeia de comando organizacional. Demanda-se regulamentação interna a título de fator de produção.

Nesse contexto, a delegação é uma das ações primordiais e requer a elaboração contínua de mecanismos de coordenação e controle. A própria segurança das pessoas envolvidas na organização e no sistema gera pressões para a institucionalização das relações internas, retirando-se, assim, incertezas relacionadas aos sentimentos individuais. Além disso, a estruturação das relações dentro da organização deve fazer com que os indivíduos possam ser intercambiáveis, livrando a organização da dependência em relação a eles. (SELZNICK, 1947).

Definidos os conceitos, uma organização pode ser vista sob duas perspectivas, segundo o mesmo autor: como uma economia e/ou como uma estrutura social adaptativa. Como uma economia, a organização pode ser compreendida no nível de sistema de relacionamentos que definem a disponibilidade de recursos escassos a serem manipulados para se obter a eficiência e a eficácia. É sobre tal aspecto que normalmente estão concentradas as atenções dos administradores, técnicos e mesmo estudantes do tema.

A organização como uma economia, entretanto, é condicionada à estrutura que está além da sistemática de atos unilaterais de coordenação, mediante delegação e controle; isso se torna

evidente à medida que a atenção das lideranças é direcionada a problemas como a legitimação de autoridade e dinâmicas de persuasão. Uma vez que se compreende que auferir o consenso e apoio de um grupo é uma das funções das lideranças das organizações, e que esses não podem ser dissociados, conclui-se que a organização deve constituir um sistema cooperativo – no qual as pessoas sejam definidas em função de suas responsabilidades e do papel que desempenham. (SELZNICK, 1947).

Compreendendo-se a organização simplesmente como um sistema econômico, não são observadas as ferramentas necessárias para o controle e a cooperação de todos os envolvidos na estrutura, já que indivíduos aparentam possuir uma resistência natural à impessoalidade. Dessa forma, o sistema deve ser capaz de visualizar os possíveis desvios que possam surgir mesmo com a utilização de mecanismos de controle. Em grandes organizações, tende-se a institucionalizar o comportamento esperado dos colaboradores, estabelecendo-se algumas regras informais no ambiente de trabalho. A institucionalização remove, portanto, os desvios individuais. (SELZNICK, 1947).

O autor ainda propõe que, mesmo que existam mecanismos de controle e que se institucionalizem os relacionamentos dentro das empresas, há um caráter orgânico em cada organização cooperativa. Esta deve tomar decisões, elaborar planos de ação e fazer ajustes, quando necessário, para a consecução de seus objetivos. Assim, a organização pode ser reconhecida como um organismo adaptativo que reage às influências de seu ambiente externo.

Tal percepção implica em reconhecer que a organização demanda manutenção de sua integridade e de continuidade, sendo para isso necessária a elaboração de mecanismos de autodefesa e rotinas. Selznick (1947) afirma que esta necessidade de auto- manutenção do sistema pode ser definida pelos seguintes aspectos: (a) segurança da organização em relação às forças sociais de seu ambiente; (b) a estabilidade de linhas de autoridade e comunicação; (c) a estabilidade de relações informais dentro da organização; (d) a continuidade na elaboração de políticas e de suas fontes de determinação; (e) a homogeneidade de perspectivas no que diz respeito ao significado e ao papel da

organização. Os imperativos mencionados constituem, na visão do autor, as condições necessárias à sobrevivência de sistemas cooperativos como as organizações.

Além de Selznick, Zucker (1987) preocupou-se em estabelecer conceitos de uma perspectiva institucional relacionada às organizações. Conforme Zucker, a organização traz elementos institucionais que podem ter sido tanto originados internamente, quanto incorporados via mimetismo, tomando por parâmetro o que de melhor oferecem as organizações bem-sucedidas do setor.

Elementos institucionais, segundo o autor, são mais resistentes a mudanças por sua capacidade de serem preservados por longos períodos de tempo sem a necessidade de justificativas e novas elaborações e também pela vantagem de serem facilmente transmitidos a novos integrantes. No entanto, a eficácia organizacional, como pontua o teórico, pode ser comprometida pela estabilidade da institucionalização, já que formas melhores de coordenação de atividades podem ser desprezadas. Zucker (1987) ainda afirma que em contextos institucionalizados, as organizações vêm-se pressionadas à conversão em entes cada vez mais similares, em virtude de restrições ambientais ou do íntimo relacionamento com outras empresas do mesmo setor.

Retomando as idéias de Rossetto (2005), a Teoria Institucional distingue as organizações segundo duas dimensões: a técnica e a administrativa. A primeira, conforme Machado-da-Silva *et al* (1999), caracteriza-se pela troca de bens e serviços. Já a segunda conduz ao estabelecimento e propagação de regras à legitimidade organizacional. Ainda segundo os autores, as organizações, submetidas a forte pressão nesses dois âmbitos, são avaliáveis tanto pela eficiência quanto pela adequação às exigências da sociedade. A observância à necessidade de adaptação ao ambiente faz com que a Teoria Institucional mostre-se crucial para o estudo de mudanças nas organizações, uma vez que tal escola de pensamento propõe que um sistema de crenças e regras institucionais deve ser acrescentado à visão do ambiente organizacional.

Dentro do institucionalismo, Scott (1987 *apud* Rossetto, 2005) propõe que as organizações mudam para tornarem-se compatíveis com o ambiente, denominando esta característica de

isomorfismo. DiMaggio e Powell (1983) identificam três formas distintas de isomorfismo institucional: (a) isomorfismo coercitivo, que deriva da influência política em relação à questão da legitimidade; (b) isomorfismo mimético, que resulta de respostas padronizadas às incertezas, quando as organizações imitam suas similares bem-sucedidas; (c) isomorfismo normativo, associado à profissionalização.

Detalhando-se cada um dos tipos mencionados por DiMaggio e Powell (1983), entende-se que o isomorfismo coercitivo é resultado direto tanto de pressões formais quanto informais, exercidas pelas organizações sobre as demais. Isso significa que mudanças organizacionais são respostas diretas a determinações exógenas, sobretudo as governamentais, como, por exemplo, a obrigatoriedade de mecanismos de controle de poluição.

O isomorfismo mimético, por sua vez, ocorre quando há incertezas significativas no ambiente, encorajando a imitação. Situações deste tipo ocorrem quando tecnologias são pouco difundidas e compreendidas ou quando objetivos são ambíguos e, nestes casos, as organizações podem assumir como modelos outras organizações mais bem ajustadas ao seu entorno. DiMaggio e Powell (1983) afirmam que o isomorfismo mimético, em tempos de oscilação, pode oferecer uma solução economicamente viável às empresas. Este é o caso que parece ser aplicável ao setor sucroenergético, principalmente ao se considerar grandes grupos produtores de etanol.

A homogeneidade entre empresas, deriva do fato de que apesar da busca por diversidade e unidade há pouca variedade que possa ser selecionada como paradigma, já que novos competidores, quando entram nos mercados, tendem a copiar os *players* tradicionais. Organizações maiores escolhem entre uma variedade relativamente pequena de consultorias mais relevantes, as quais, por sua vez, replicam alguns modelos já estabelecidos. (DIMAGGIO; POWELL, 1983)

Por fim, há o isomorfismo normativo, que surge no momento em que se dá a profissionalização das organizações, ou seja, quando existem esforços coletivos para definir condições e métodos de trabalho para determinadas categorias de ocupação. As profissões estão também sujeitas ao isomorfismo coercitivo e mimético. Prova disso é o fato de se

observar a similaridade entre profissionais de uma mesma categoria: enquanto são diferentes, individualmente, apresentam similaridades em termos profissionais. O isomorfismo, portanto, surge como uma alternativa natural para que as organizações adotem formas já institucionalizadas, em resposta ao seu ambiente. (DIMAGGIO; POWELL, 1983)

3 METODOLOGIA

A seguir será descrito o método utilizado para a elaboração do presente estudo e apresentados os critérios adotados para a seleção das unidades de pesquisas e a estratégia de coleta de dados escolhida.

3.1 Método de pesquisa

Sampieri *et al* (2006, p.5) definem uma pesquisa qualitativa como sendo aquela que não utiliza métodos baseados em medição numérica, de maneira que seu propósito é “reconstruir a realidade tal como é observada pelos atores de um sistema social predefinido”. Seguindo tal definição a presente pesquisa adotou este enfoque, uma vez que não pretende medir nem associar as observações coletadas a números e não existem variáveis a serem manipuladas ou controladas experimentalmente.

Com relação à definição da pesquisa realizada, trata-se de um estudo descritivo e exploratório. Segundo Gil (2009), os estudos descritivos têm como finalidade a descrição de características de uma população, especificando propriedades, características e perfis de pessoas, grupos, comunidades ou qualquer outro fenômeno que se submeta à análise. Já as pesquisas de caráter exploratório, segundo o mesmo autor, são aquelas que buscam desenvolver, esclarecer ou modificar conceitos, considerando-se a formulação de problemas mais precisos, possuindo maior flexibilidade em seu planejamento. Para efeitos deste estudo, a etapa descritiva consistiu em apresentar a evolução do setor sucroenergético no período de 2000 a 2010, bem como as mudanças nas estratégias de internacionalização das empresas estudadas no período mencionado. Posteriormente, o estudo adquiriu caráter exploratório a partir da identificação das mudanças ocorridas nas estratégias de internacionalização dos produtores analisados.

Gil (2009, p.27) afirma, ainda, que estudos exploratórios costumam envolver, habitualmente, “o levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso”. Além disso, o autor ainda pontua que pesquisas exploratórias procuram

proporcionar a aproximação do pesquisador com o problema de pesquisa, especificamente quando este último é pouco explorado ou conhecido. Assim, procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coletas de dados não são, segundo o autor, costumeiramente aplicados em tais estudos.

Com relação ao método empregado, foi utilizado o estudo de casos múltiplos. Yin (2005, p. 32) define que “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O estudo intensivo de casos, segundo Campomar (1991), permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudos de caso feitas por analogia de situações, respondendo a questões que são formuladas como “por que” e “como”.

Foi feito um estudo de dois casos, mais especificamente, foram estudadas duas empresas consideradas relevantes para o setor sucroenergético, em termos de faturamento da divisão de etanol, possuindo atividades de internacionalização e evidenciando a existência de mudanças estratégicas em sua história. Vale salientar que, “as evidências resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como algo mais robusto.” (YIN, 2005, p. 68). A escolha para esta pesquisa de múltiplos casos está suportada na crença de que foram obtidas informações mais confiáveis conseguindo-se dados de diferentes fontes.

De acordo com Yin (2005, p. 75) “qualquer utilização de projetos de casos múltiplos deve seguir uma lógica de replicação, e não de amostragem, e o pesquisador deve escolher cada caso cuidadosamente”. Foram definidos, para o presente estudo, dois estudos de caso a ser conduzidos. Com dois estudos de caso, Yin (2005) afirma que já é possível realizar a replicação direta das análises.

Deve-se ressaltar, ainda, que para o estudo das mudanças nas estratégias das empresas, segundo Góes e Meyer (1990), é necessário uma pesquisa de caráter longitudinal. Os autores criticam o caráter estático dos estudos em organizações e em estratégia em geral, e confirmam que um estudo longitudinal, no qual um fenômeno é observado ao longo do

tempo, é necessário para que seja possível compreender a complexidade dos processos de mudanças. Pettigrew (1990) também aponta para a necessidade de se realizar estudos longitudinais para compreender processos de mudança estratégica, já que é necessário observar este fenômeno no contexto em que ele ocorre. Desta forma, a presente dissertação abordará o problema de pesquisa longitudinalmente, compreendendo o período de 2000 a 2010. No entanto, embora estudos longitudinais acompanhem a mudança em tempo real, neste caso isso não foi possível e foi utilizada, então, uma análise histórica desde a fundação das empresas escolhidas, consultando-se tais organizações.

3.2 Definição das unidades de pesquisa

Foram utilizadas duas organizações do setor sucroenergético para a composição dos estudos de caso. As unidades que irão compor estes casos foram escolhidas de acordo com os seguintes critérios:

- Existência de atividade internacional, sendo considerados quaisquer dos seguintes itens: obtenção de receitas do exterior (por meio de, por exemplo, exportações diretas ou indiretas), existência de ativos no exterior, existência de recursos humanos alocados fora do país ou subsidiária no exterior.
- Importância da empresa para o setor, compreendida em termos de faturamento da divisão de etanol da organização.

Dessa forma, as seguintes empresas foram selecionadas conforme os dados apresentados no tabela 1.

Tabela 1- Faturamento da divisão de etanol e percentual de receitas obtidas no exterior das empresas escolhidas para o estudo de caso

Empresa	Faturamento da Divisão do Etanol (dados 2010)	Percentual de Receitas Obtidas no Exterior
Cosan	R\$ 807 milhões	35%
Açúcar Guarani	R\$ 400 milhões	12%

FONTE: COSAN (2010a); AÇÚCAR GUARANI (2010)

Elaborado pela autora (2010)

3.3 Estratégias de coleta e tratamento dos dados

Para a coleta de dados primários na pesquisa qualitativa, foi elaborado, primeiramente, o protocolo de coleta de dados, que, segundo Yin (2005), constitui o instrumento para obter as informações necessárias ao estudo. O mesmo autor ainda ressalta que a condução dos estudos de caso se dá pela coleta de evidências, citando como fontes os documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Para efeito desse estudo, os dados primários foram levantados por meio de entrevista semi-estruturada, com um executivo de cada uma das empresas. O roteiro da entrevista será estruturado baseado na fundamentação teórica conforme Capítulo 2. Foi adotado este tipo de roteiro uma vez que se optou pela realização de entrevistas semi-estruturadas, as quais, segundo Gil (2009), visam a obtenção de uma visão geral do problema pesquisado, recomendada pelo autor em pesquisas exploratórias. O roteiro utilizado encontra-se disponível no apêndice 1.

Já os dados secundários utilizados no estudo foram buscados em relatórios de instituições setoriais, tais como a UNICA e a Organização Internacional do Açúcar. Além do que, foram buscados dados sobre o perfil e histórico das empresas nas páginas das mesmas disponíveis na internet, e como em outros trabalhos acadêmicos que pudessem fornecer informações adicionais e relevantes sobre os mesmos, destacando-se os trabalhos de Benetti (2008, 2009).

3.4 Modelo teórico da pesquisa

A figura 2 apresenta o modelo teórico da pesquisa.

Figura 2-Modelo Teórico da Pesquisa

Elaborado pela autora (2010)

Conforme ilustrado pela figura 3, o problema de pesquisa a ser estudado é constituído pelas mudanças nas estratégias das empresas escolhidas para compor os estudos de caso. Pode-se observar a linha do tempo do setor, que aponta para alguns dos principais eventos que ocorreram no âmbito do setor sucroenergético ao longo de sua história, destacando-se, principalmente, a década de 2000 a 2010.

4 MERCADO INTERNACIONAL E NACIONAL DE ETANOL

4.1 O mercado internacional de etanol

Atualmente, têm sido prospectadas diversas possibilidades de ganhos e oportunidades no mercado interno e externo de etanol, geradas em virtude de determinadas variáveis como as constantes inovações tecnológicas, que têm levado à alteração na matriz energética mundial. Existe, ainda, uma série de fatores que têm influenciado esta demanda, e incluem até mesmo o aumento da produção agropecuária em virtude do desenvolvimento de transgênicos, do estabelecimento de novos padrões de competitividade e, também, de fatores ambientais como mudanças climáticas e pressões acerca do Protocolo de Kyoto.

Estas últimas podem ser consideradas motivadores importantes considerando-se a demanda futura de álcool como combustível limpo. Dados do relatório MECAS, elaborado pelo Comitê de Avaliação do Mercado, Consumo e Estatística da Organização Internacional do Açúcar (OIA), corroboram o fato de que a produção mundial de etanol tem observado um crescimento acelerado, visando a maior utilização do produto como combustível. Enquanto em 2001 a produção mundial era de 18 bilhões de litros, em 2008 houve um salto na produção a um patamar de 66 bilhões de litros. (MECAS, 2008).

Ainda segundo os dados da OIA, há indicações de que, apesar dos declínios nos preços do petróleo, a economia global de etanol deverá permanecer em crescimento nos próximos anos, prevendo-se que a demanda pelo produto em 2015 situe-se entre cerca de 130 e 150 bilhões de litros. Se estes patamares forem mantidos, os volumes demandados apresentarão crescimento anual entre 10% e 12%. Já o nível de comércio internacional do combustível, pode crescer a taxas ainda mais elevadas, em torno de 25% ao ano, conforme ilustrado pela Tabela 2. (MECAS, 2009).

Tabela 2- Perspectivas de comércio mundial de etanol (em milhões de litros)

	2007	2015
Exportações brasileiras	2.585	10.000
Exportações CBI	922	4.655
Exportações asiáticas	-	3.174
Outras exportações latinoamericanas	-	970
Outras exportações	143	3.002
Total exportado	3.650	21.801
Total exportado (excluindo CBI)	2.728	17.146
Cotas brasileiras (excluindo CBI)	95%	58%
Importações europeias	910	291
Importações norte-americanas	1.671	9.500
Importações CBI	879	4.655
Importações asiáticas	-	4.107
Outras importações	100	3.362
Total importado	3.560	21.916

FONTE: MECAS (2009)

O aumento da produção decorre do incremento das capacidades dos dois maiores produtores mundiais, que são o Brasil e os Estados Unidos. A forte volatilidade e os altos preços praticados pelas nações produtoras petróleo são alguns dos fatores de desequilíbrio da atual economia e podem ser vistos como incentivos para os produtores do setor sucroenergético do país. Conforme se processa o crescimento da economia mundial, impulsionada pelas importações chinesas, há um avanço na demanda por petróleo, superando o recrudescimento da oferta, que impulsiona os preços do combustível para patamares mais elevados. O aumento do preço das *commodities* implica desenvolvimento econômico de nações periféricas, acarretando nestas uma ampliação da demanda de combustíveis e a mudança da matriz energética. Tais países devem aumentar seu consumo de energia em aproximadamente 3,2% – enquanto os desenvolvidos devem mostrar um aumento de 1,1% (RAMOS; SOARES; ALMEIDA, 2008).

Segundo dados da Associação de Combustíveis Renováveis *apud* MECAS (2008), existe espaço para que a demanda americana aumente. Enquanto em janeiro de 2008 somente

50% da gasolina daquele país era combinada com álcool, em proporções que variavam segundo a legislação de cada Estado, estima-se que, caso se substituísse a nafta pela mistura, a produção poderia aumentar de 24,5 bilhões de litros para 34 bilhões. Além disso, a vitória do senador Orrin Hatch no Senado norte-americano em 2010 pode representar novas possibilidades ao etanol brasileiro, já que o novo senador é crítico dos subsídios agrícolas praticados nos Estados Unidos em benefício do etanol de milho. (MECAS, 2008; AGÊNCIA ESTADO, 2010)

Entretanto, apesar das perspectivas, o etanol não pode ser considerado, ainda, uma *commodity* (produto padronizado), diferentemente do açúcar. Isto porque para que receba esta denominação, um produto deve possuir intenso comércio em escala mundial e ter seu preço cotado por bolsa internacional de mercadorias. O álcool não atende a estas normas, embora o setor tenha caminhado nesse sentido. Apesar da experiência brasileira, ainda encontram-se barreiras internas e externas para que o produto seja lançado internacionalmente como uma *commodity* global. (RAMOS; SOARES; ALMEIDA, 2008)

Conforme estes autores, não são apenas oportunidades, entretanto, que são identificadas no mercado do álcool carburante; existem, também, barreiras das mais diversas ordens. As políticas de subsídios tanto da União Européia quanto dos Estados Unidos, para incentivar a produção de álcool carburante a partir de matérias-primas menos competitivas, não são práticas mercadológicas recentes e podem ser considerados entraves ao álcool brasileiro em mercados externos. A União Européia se destaca por uma forte política de subsídios para a produção e exportação do açúcar obtido a partir da beterraba. No caso dos Estados Unidos, há um gasto de 4,1 bilhões de dólares para subsidiar a produção do milho.

A discussão sobre o impacto que a produção dos biocombustíveis tem sobre o preço dos alimentos, fato que seria causado pelo aumento de áreas destinadas ao plantio da cana-de-açúcar para produção de álcool carburante, tem crescido nos últimos anos. A controvérsia pode se colocar como obstáculo a uma maior comercialização do álcool combustível. Para muitos organismos internacionais, como o Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento (BIRD), o encarecimento dos alimentos está, realmente, relacionado à

produção do álcool. Para o seu presidente, Robert Zoellick, o impacto dos biocombustíveis na oferta e preço dos alimentos pode custar até sete anos na briga contra a fome mundial. As preocupações com a oferta de petróleo, segurança energética e mesmo alterações climáticas contribuíram para que os governos voltassem suas atenções à produção do álcool carburante, em detrimento de alimentos. (INFOMONEY, 2008).

Já na opinião do secretário geral da Organização das Nações Unidas (ONU), Ban Ki-Moon, a principal crítica a ser feita, no que tange à melhoria das condições de vida nos países desenvolvidos e ao combate à fome, é justamente ao protecionismo excessivo dos países ricos às exportações de produtos agrícolas, de forma que os mercados internacionais devem ser mantidos abertos. Mesmo reconhecendo que em menos de um ano o preço dos alimentos teve um aumento de mais de 50% de seu valor, o secretário descarta, a hipótese de que caiba ao álcool carburante tal responsabilidade. O alto custo do petróleo e dos transportes, os períodos de secas enfrentados por alguns países, o maior consumo em continentes como a Ásia e a especulação financeira são os verdadeiros causadores do fenômeno. (CHADE, 2008).

4.2 O mercado nacional de etanol

Com relação ao complexo sucroalcooleiro, o Brasil posiciona-se como um dos maiores produtores mundiais e indiscutivelmente o maior exportador de etanol. A cana-de-açúcar foi introduzida no país em 1532 pelo governador-geral Martim Afonso de Sousa, que fundou o primeiro engenho brasileiro. Embora já utilizasse o álcool como aditivo para a gasolina desde o século XX, foi a partir da década de 1970, com os choques do petróleo, que a produção brasileira do combustível foi expandida. A produtividade natural e os fatores históricos, incluindo o desenvolvimento da pesquisa no setor, proporcionaram a eminência competitiva brasileira, não apenas com relação ao álcool, mas, também, ao açúcar. (UNICA, 2008).

Oberling (2008) afirma que, embora o etanol seja utilizado como mistura à gasolina desde a década de 1920, o primeiro grande marco da história do setor foi a criação do Instituto do Açúcar e Alcool (IAA), em 1933, cuja função era controlar a produção do combustível de

modo que os preços fossem mantidos em níveis adequados. Ainda segundo o autor, durante o período após a Segunda Guerra Mundial, a indústria açucareira brasileira apresentou crescimento expressivo, em virtude do processo de industrialização no país; com os excedentes de produção, surgia a possibilidade de aumentar as exportações para o mercado norte-americano.

No início da década de 1970, o governo brasileiro decide lançar programas de estímulo ao aumento da capacidade produtiva do setor, a saber, o Programa de Racionalização da Agroindústria Canavieira, que visava modernizar o setor por meio da concessão de linhas de crédito, e o Programa de Melhoramento Genético da Cana. Esses dois programas acabaram por estimular a oferta de cana-de-açúcar, que então superaram as expectativas governamentais. (OBERLING, 2008).

Em 1973, com o primeiro choque do petróleo, a balança comercial brasileira viu-se em desequilíbrio, uma vez que o Brasil era altamente dependente deste produto – aproximadamente 80% de todo o petróleo consumido era importado. A criação do Proálcool (Programa Nacional do Álcool), para substituir em larga escala os derivados do petróleo, contribuiu para reduzir a dependência externa de divisas durante a década de 1970. De acordo com o decreto nº 76.593, criador do programa, a produção do álcool da cana-de-açúcar, mandioca ou outro insumo deveria ser incentivada por meio da expansão da oferta de matérias-primas, enfatizando-se o aumento da produção agrícola e a modernização e ampliação das destilarias existentes – além da instalação de novas unidades produtoras. Entre 1975 e o ano 2000 foram produzidos cerca de 5,6 milhões de veículos movidos a álcool e ocorreu a substituição de parte do volume de gasolina por fração do álcool anidro, na ordem de 1,1% a 25%. (BIODIESEL BR, 2008).

Em 1979, com o segundo choque do petróleo em virtude da guerra entre Irã e Iraque, os preços do petróleo se elevaram, mantendo-se altos até meados da década de 1985, contribuindo para um novo desequilíbrio na balança comercial brasileira. O alto déficit do país, aliado às políticas de juros altos nos Estados Unidos, contribuíram para o

endividamento externo brasileiro, fazendo com que o governo do Brasil estimulasse ainda mais o Proálcool. (OBERLING, 2008).

Pode-se dizer que o período de 1975 a 1979 foi uma fase de direcionamento de esforços no sentido de estimular a produção de álcool anidro para mistura à gasolina, o que representou um aumento na produção de álcool de 600 milhões de litros por ano para 3,4 bilhões de litros anuais, sendo que os primeiros carros movidos a álcool surgiram em 1978. (BIODIESEL BR, 2008).

Já entre 1980 e 1986, pode-se concluir que houve uma fase de afirmação do programa. Neste período ocorreu o segundo choque do petróleo, triplicando os preços deste combustível – o qual representava 46% da pauta de importações brasileiras. Foi nessa época que o governo decidiu adotar medidas para a plena implementação do Proálcool, criando organismos como o Conselho Nacional do Álcool (CNA) e a Comissão Executiva Nacional do Álcool (CENAL). Possibilitou-se um novo pico de produção, em 1986 e 1987, quando foi atingido um patamar de 12,3 bilhões de litros por ano. (BIODIESEL BR, 2008).

Após esse período de afirmação, houve entre 1986 a 1995, uma fase de estagnação, quando o cenário mundial do mercado petrolífero foi alterado, ocorrendo o chamado “contrachoque do petróleo”. Nesta época, os preços dos barris de petróleo, que antes estavam no patamar de US\$ 30 a 40, se deslocaram para o nível de US\$ 12 a 20, colocando em risco o programa de substituição do combustível fóssil por fontes alternativas de energia. Essa época coincidiu com um período de escassez de recursos do governo para subsidiar o programa, o que resultou numa redução sensível do volume de investimentos nos projetos de produção interna de energia. (BIODIESEL BR, 2008).

Deve-se ressaltar que além da conjuntura internacional desfavorável, a falta de planejamento governamental sobre a oferta de etanol criou um descompasso entre a grande demanda criada pelos carros a etanol e a produção do combustível. Enquanto a demanda crescia regularmente, fomentada pelo incentivo governamental de baixa taxaço a veículos movidos a etanol, a oferta parou de crescer a partir de 1985. A suspensão de financiamentos públicos significou o fim de uma fase, pretendendo-se uma inversão da lógica de

crescimento: agora, o crescimento deveria advir da produção, e não pela expansão no número de unidades produtoras. (OBERLING, 2008).

Como os produtores acabavam recebendo baixos valores e retorno pelo produto em virtude das abruptas quedas dos preços do petróleo no mercado internacional, impediu-se um aumento na produção interna do álcool carburante, que assim caminhava em descompasso com a ampliação da demanda. Houve, então, uma crise de abastecimento da entressafra de 1989 e 1990, a qual, apesar de breve, afetou significativamente a credibilidade do Proálcool, provocando um decréscimo da demanda e das vendas de automóveis movidos a álcool. Com essa crise, 28 destilarias financiadas pelo Proálcool declararam falência. (BIODIESEL BR, 2008; OBERLING, 2008).

No início da década de 1990, o Brasil passa a adotar o modelo de Estado neoliberal, cujas diretrizes principais incluem a redução do papel do Estado na economia e “a abertura da economia para as exportações, importações e capital de risco”. (OBERLING, 2008, p. 32). O início dos anos 1990 representou, então, o início do processo de desregulamentação do setor, chegando a termo a extinção do IAA – após toda uma década. Ilidido o instituto, findavam-se os mecanismos de planejamento e controle da produção, culminando com a liberação dos preços do álcool anidro em 1997 e, em 1999, de outros derivados da cana-de-açúcar. (OBERLING, 2008).

Entre 1995 e 2000, portanto, apresenta-se uma fase de redefinição para o programa, quando os preços do etanol se encontram totalmente liberados em suas fases de produção e os preços passam a ser definidos pelas condições de livre mercado. Algumas dificuldades foram sentidas pelo setor, tais como o crescimento abaixo das expectativas e incertezas quanto ao futuro. Este movimento de desregulamentação e privatização ocorreu em toda a economia brasileira a partir da década de 1990. (MARJOTTA-MAISTRO, 2002).

O momento atual constitui uma fase de consolidação do setor; para que o novo combustível possa ser ofertado em grande escala, são expandidas as fronteiras produtivas para além das áreas tradicionais, ingressando-se no cerrado. Dessa vez, o movimento não é comandado

por ações governamentais para substituir a utilização de combustíveis fósseis; é a iniciativa privada que surge para ampliar e construir novas unidades. (BIODIESEL BR, 2008).

A partir de 2003, o setor toma novo fôlego com a entrada dos carros bi-combustíveis no mercado brasileiro. A tecnologia flexível utiliza um único alimentador; aceita tanto álcool hidratado como gasolina ou qualquer mistura dos dois combustíveis, representando novas perspectivas para aumentar o consumo de etanol no mercado interno. A partir deste ano também está em andamento um movimento contínuo de alta nos preços do petróleo no mercado internacional, conforme gráfico 2 ocasionando o aumento da demanda pelo combustível em países como os Estados Unidos, preocupados em aumentar seu percentual de mistura do biocombustível a gasolina. (OBERLING, 2008; OPEC, 2010).

Gráfico 2- Evolução anual dos preços do petróleo entre 1998 e 2010

FONTE: OPEC (2010)

Com a desregulamentação, o setor vem apresentando características peculiares. O expressivo mercado interno tem gerado forte demanda pelo combustível, graças ao sucesso dos carros *flex*, conforme ilustra o gráfico 3. Já o mercado externo tem impulsionado os produtores nacionais a expandirem sua oferta e convencido estrangeiros a se inserirem nesse mercado, o que pode ser atestado pelo aumento do investimento em novas plantas e

ampliações e modernizações de unidades produtoras já existentes. O número de usinas em operação, que vem aumentando consistentemente ano após ano, é outro indício de que o setor prospera. No final de 2007 havia 371 unidades com produção de açúcar, de etanol ou mista, enquanto em meados de 2008 este número alçava-se a 392 unidades – ou seja, houve o acréscimo de 21 novas unidades que entraram em operação em somente 1 ano. (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2008).

Gráfico 3- Evolução do consumo de etanol no Brasil

FONTE: LOSEKANN; VILELA (2010)

As boas perspectivas projetadas têm motivado pedidos de construção de novas usinas e o surgimento de órgãos específicos para lidar com esses novos empreendimentos. Foi criado o Departamento de Biocombustíveis (DEBIO) no final do ano de 2007, dentro Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) – órgão que tem como objetivo apoiar empreendimentos que possam contribuir com o desenvolvimento do país. (BNDES, 2007).

O novo departamento possuía, já em 2008, 77 novas operações em carteira – fato que pode mesmo demonstrar a atenção que o tema vem adquirindo dentro das esferas públicas, seguindo uma tendência mundial em direção à substituição de combustíveis fósseis por

outras fontes alternativas de energia. Sua criação resultou do crescimento no número de pedidos para implantação de novas unidades produtoras, e revela o empenho do BNDES em apoiar um setor estratégico para o Brasil, disponibilizando uma carteira de investimentos que soma R\$ 19,7 bilhões para apoiar os novos projetos. Jorge Kalache, superintendente da área industrial do banco, declarou que a produção de álcool carburante nestes novos projetos predomina sobre outros produtos derivados da cana-de-açúcar. (BNDES, 2007).

Destaca-se o perfil dos empreendimentos que vêm sendo implementados ao longo da primeira década do século XXI. O setor vem apresentando duas tendências bastante claras: a entrada maciça e crescente de capital estrangeiro; a entrada de novos conglomerados que não vêm deste setor, originalmente, tais como Bunge e Cargill. (RAMOS; SOARES; ALMEIDA, 2008). A tabela 3 mostra os principais produtores do setor, incluindo grupos estrangeiros que se estabeleceram para a exploração do etanol.

Tabela 3-Brasil: Grupos Produtores de cana-de-açúcar (safra 2006/07)

POSIÇÃO	GRUPO/ USINA	PRODUÇÃO (Tons)
1	COSAN	36.598.317
2	SANTELISA VALE ¹	15.401.045
3	TEREOS	11.311.602
4	LOUIS DREYFUS	10.217.872
5	CARLOS LYRA	10.004.360
6	SÃO MARTINHO	9.276.324
7	TÉRCIO WANDERLEY	8.671.546
8	ZILLO LORENZETTI	8.343.321
9	ALTO ALEGRE	8.191.281
10	USAÇÚCAR	7.349.458
11	IRMÃOS BIAGI	7.002.952
12	VIRGOLINO DE OLIVEIRA	6.235.506
13	JOÃO LYRA	6.197.580
14	NOVA AMÉRICA	5.528.440
15	ITAMARATI	5.076.429
16	JOSÉ PESSOA	5.047.920
17	FARIAS	4.959.066
18	ABENGOA BIOENERGIA	4.687.995
19	CERRADINHO	4.529.109
20	COLORADO	4.482.502
21	EQUIPAV	4.434.660
22	COLOMBO	4.412.312
23	INFINITY BIOENERGY	3.700.431
24	VIRÁLCOOL	3.659.813
25	VALE DO VERDÃO	3.547.250
TOTAL GRUPOS		198.867.091
TOTAL PRODUZIDO NO BRASIL		428.010.000
PARTICIPAÇÃO DOS GRUPOS PRODUTORES		46%

¹ O grupo Santelisa Vale foi formalmente constituído em 2007. Apesar disso, a tabela acima considera a moagem das unidades integrantes do grupo na safra 2006/07 para efeito de comparação com os demais.

FONTE: UNIBANCO/DATAGRO *apud* RAMOS; SOARES; ALMEIDA (2008).

Na lista constam empresas francesas como Tereos, que controla a Açúcar Guarani e Louis Dreyfus *Commodities*, que vem participando através da compra e construção de novas usinas e figuram entre os maiores produtores do Brasil. (RAMOS; SOARES; ALMEIDA, 2008). A tabela 4 mostra os principais projetos de usinas no país que são controlados, total ou parcialmente, por grupos estrangeiros.

Tabela 4- Participação acionária das empresas no Brasil

GRUPO INVESTIDOR	USINA	PART. ACIONÁRIA	LOCALIZAÇÃO	SITUAÇÃO 2007/2008	PRODUÇÃO SAFRA 2007/2008 (t)	PART. GRUPO NA CANA MOIDA (t)
Abengoa (Espanha)	São Luiz	100%	SP	em op.	2.996.198	2.996.198
	São João da Boa Vista		SP	em op.	2.672.918	2.672.918
Adecoagro (EUA / Argentina)	Monte Alegre	100%	MG	em op.	891.147	891.147
	Angélica		MS	2008/2009	-	-
Bunge (EUA)	Santa Juliana	100%	MG	em op.	864.994	864.994
	Pedro Afonso		TO	Greenfield	-	-
	Monteverde	60%	MS	Greenfield	-	-
Cargill (EUA)	Cevasa	100%	SP	em op.	1.267.374	1.267.374
	Itapagipe	43,75%	MG	em op.	1.404.577	614.502
Infinity Bio (Inglaterra e outros)	Usinavi	99%	MS	em op.	2.210.099	2.184.462
	DISA	97%	ES	em op.	1.053.309	1.021.183
	Cridasa	57%	ES	em op.	723.995	414.487
	Alcana	100%	MG	em op.	904.386	904.386
	Paraíso	100%	MG	2008/2009	-	-
	Ibirácool	100%	BA	Greenfield	-	-
	Laranjal	100%	MS	Greenfield	-	-
Louis Dreyfus (França)	São Carlos	100%	SP	em op.	1.948.448	1.948.448
	Cresciumal		SP	em op.	1.804.234	1.804.234
	Luciânia		MG	em op.	1.311.110	1.311.110
	Santa Helena		MS	em op.	1.906.447	1.906.447
	Maracajú		MS	em op.	1.708.280	1.708.280
	Estivas		RN	em op.	1.705.001	1.705.001
	Giasa		PB	em op.	1.129.467	1.129.467
	Rio Brilhante		MS	2008/2009	-	-
Noble (China)	Petribu Paulista	100%	SP	em op.	1.790.308	1.790.308
	Meridiano	100%	SP	Greenfield	-	-
Tereos (França)	Guarani	62,40%	SP	em op.	2.508.131	1.565.074
	Cruz Alta		SP	em op.	4.168.067	2.600.874
	Guarani Tanabi		SP	em op.	422.949	263.920
	Andrade		SP	em op.	3.018.926	1.883.810
	Cia Energética São José		SP	em op.	2.015.606	1.257.738
	Cardoso		SP	Greenfield	-	-

GRUPO INVESTIDOR	USINA	PART. ACIONÁRIA	LOCALIZAÇÃO	SITUAÇÃO 2007/2008	PRODUÇÃO SAFRA 2007/2008	PART. GRUPO NA CANA MOÍDA
Clean Energy (Inglaterra)	Usaciga (49%)	49%	PR	em op.	1.701.665	833.816
	Alcoolvale (33%)	33%	MS	em op.	1.477.579	487.601
Sojitz Corporation (Japão)	Aicidia	33%	SP	em op.	1.153.024	380.498
	Eldorado		MS	em op.	1.956.163	645.534
	Conquista do Pontal		SP	Greenfield	-	-
	Euclides da Cunha		SP	Greenfield	-	-
	Presidente Epitácio		SP	Greenfield	-	-
	Rio Claro 1		GO	Greenfield	-	-
	Itarumã		GO	Greenfield	-	-
	Rio Claro 2		GO	Greenfield	-	-
	Santa Luzia 1		MS	Greenfield	-	-
	Santa Luzia 2		MS	Greenfield	-	-
Suoden (França)	Cosan (1,8%)	1,80%	SP	em op.	39.973.062	719.515
	Guarani (5,02%)	5,02%	SP	em op.	12.133.679	609.111
Kuok (China)	Cosan (5,9%)	5,90%	SP	em op.	39.973.062	2.358.411
British Petroleum (Inglaterra)	Tropical Bioenergia (50%)	50%	GO	Greenfield	-	-
UMOE (Noruega)	Dest. Parapanema	95%	SP	em op.	88.000	83.600
Brazil Ethanol (EUA)	Usina Leão	100%	AL	em op.	1.377.267	1.377.267
Mitsubishi Corporation (Japão)	Boa Vista (São Martinho)	10%	GO	2008/2009	-	-
Global Foods / Carlyle/Rivestone / Goldman Sachs / Discovery Capital (EUA)	CNAA - Ituiutaba	72%	MG	2008/2009	-	-
	CNAA - Itumbiara		GO	2008/2009	-	-
	CNAA - Campina Verde		MG	Greenfield	-	-
	CNAA - Platina		MG	Greenfield	-	-
ADM (EUA)	Limeira do Oeste	50%	MG	Greenfield	-	-
	Jataí		GO	Greenfield	-	-
Goldman Sachs	SantelisaVale	15%	SP	em op.	16.715.872	2.507.381
Mitsui (Japão)	Itarumã	20%	GO	Greenfield	-	-
Free Float (*)	Cosan (37,2%)	24,18%	SP	em op.	39.973.062	9.665.486
	São Martinho (35,51%)	23,08%	SP	em op.	9.484.042	2.189.059
	Guarani (29,5%)	19,18%	SP	em op.	12.133.679	2.326.633
TOTAL					114.352.645	58.890.274
MOAGEM BRASIL					491.370.000	491.370.000
PARTICIPAÇÃO CAP. EXT.					23,27%	11,98%

FONTE: SIAMIG (2009)

Atualmente, 10 companhias estrangeiras são controladoras de usinas produtoras de álcool e açúcar no Brasil, incluindo as mencionadas Tereos e Louis Dreyfus *Commodities*, a argentina Adecoagro, a espanhola Abengoa, a britânica BP, as norte-americanas Bunge e Cargill, a empresa Noble, que possui sede em Hong Kong, além da Clean Energy Brazil e Infinity Bio-Energy. A indústria tem vivido uma fase de consolidação, em que os produtores têm mudado sua estratégia para controlar cada vez mais atividades dentro da

cadeia. O evento que melhor exemplifica este fato é a COSAN, um dos principais produtores brasileiros, que adquiriu a ExxonMobil Corp. do Brasil, a Esso. (MECAS, 2008)

Em 2008, o mundo vive uma das maiores crises financeiras da história, com repercussão no setor energético, entre inúmeros outros. No Brasil, o setor sucroalcooleiro também é atingido pelas consequências deste fenômeno, já que as restrições de financiamento repercutiam diretamente nas maiores empresas do setor, altamente endividadas. Em 2009 é decretada a insolvência pública da Santelisa Vale, uma das maiores produtoras de etanol do país e que possuía em sua composição acionária o banco de investimentos internacional Goldman Sachs.

Bennetti (2009) afirma que a internacionalização do setor, por meio da associação com corporações internacionais, fortalecera-se a partir de 2000; segundo a autora, as motivações para este fenômeno incluem desde a simples exploração do etanol pelas vantagens comparativas e competitivas do Brasil até o usufruto do conhecimento brasileiro em relação ao setor, o que permitiria às corporações estrangeiras pular etapas no campo da apropriação de tecnologias.

A autora também afirma que, com a crise de 2008, algumas importantes organizações, altamente endividadas, foram alvo de aquisições por parte de outros grupos mais consolidados. A autora cita o caso da usina NovAmérica, detentora da marca de açúcar União, que foi adquirida pela Cosan em 2009. Com a aquisição, o terminal portuário de Santos, que era de propriedade da NovAmérica, passava a ser controlado pela Cosan, que tornava-se detentora de 40% dele.

4.2.1 Complexo produtivo

Com relação ao complexo produtivo, são identificados dois subsistemas na atualidade, a região Centro/Sul, com um período de safra de maio a dezembro, e a região Norte/Nordeste correspondendo os meses de setembro a março. A região Centro/Sul é constituída pelos estados de São Paulo, Paraná, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo, representando 85% da produção brasileira. O restante da

produção fica a cargo da região Norte/Nordeste que agrupa principalmente os estados de Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Sergipe, Rio Grande do Norte e Bahia. Das 320 unidades processadoras de cana-de-açúcar na safra 2003/2004, 226 situam-se no Centro/Sul, divididas em usinas, usinas com destilarias anexas e destilarias autônomas. (UNICA, 2004).

Em relação à sua demanda interna, o país é o mercado líder em veículos *flex fuel*. Desde março de 2003, quando foram introduzidos no mercado automotivo, o país alcançou uma frota de 6,5 milhões de unidades de carros bicom bustíveis, capazes de funcionar com álcool carburante puro, gasolina ou qualquer mistura destes combustíveis. Estima-se que o consumo do álcool carburante alcançará os 20 bilhões de litros no próximo ano. (MECAS, 2008)

A tabela 5 mostra os valores e evoluções anuais da produção, importações, exportações, consumo e estoques de álcool carburante no Brasil, medidos em bilhões de litros. Observando a Figura, pode-se perceber um aumento significativo da produção do combustível no país, principalmente entre 2000 e 2007, além de uma redução drástica nos níveis de importação deste produto, acompanhada de um grande aumento no volume das exportações. Os níveis comercializados e consumidos no país também apresentaram acréscimos significativos.

Pode-se interpretar esses valores juntamente com o histórico do setor apresentado. A década de 1990 foi uma década de desregulamentação do setor. De fato, tal qual foi apresentado, a partir de 1995 o setor passou por uma redefinição e o mercado passa a regular as negociações. O setor sofreu com as desregulamentações, porém, em um segundo momento, correspondendo à atualidade, tem ocorrido aumento da produção e consolida-se o mercado de carros bicom bustíveis. Todos esses fatores têm contribuído para que, desde o início da década, houvesse um aumento significativo nos níveis produzidos, consumidos e comercializados. O aumento do consumo em outros países justifica o aumento da produção brasileira, destinando-se parcelas maiores às exportações.

Tabela 5- Produção, Exportações, Importações, Consumo e Estoques de Álcool carburante no Brasil (em bilhões de litros)

Ano	Produção	Importações	Exportações	Comércio	Consumo Total	Estoques
1997	15,408	0,095	0,179	0,085	14,071	5,323
1998	13,912	0,012	0,117	0,105	13,734	5,643
1999	13,030	0,018	0,404	0,386	13,953	4,672
2000	10,512	0,059	0,096	0,037	12,588	2,912
2001	11,525	0,012	0,342	0,330	11,951	2,462
2002	12,735	0,002	0,782	0,780	12,132	2,658
2003	14,568	0,006	0,744	0,738	12,847	3,991
2004	15,344	0,000	2,371	2,371	13,480	3,829
2005	16,120	0,000	2,592	2,592	14,212	3,462
2006	17,703	0,000	3,429	3,429	14,299	3,813
2007	21,933	0,004	3,533	3,529	17,904	4,715

FONTE: ADAPTADO DE MECAS (2008)

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O capítulo que segue corresponde à apresentação e análise das informações obtidas por meio das entrevistas realizadas com os grupos produtores e por meio de dados secundários, procurando-se relacionar as mesmas com as teorias descritas no capítulo 2 da presente dissertação. As seções seguintes abordarão os seguintes tópicos: internacionalização de empresa e seus modos de entrada em mercados estrangeiros, análise ambiental e mudança estratégica.

5.1 Os casos

5.1.1 Cosan

A Cosan constitui, hoje, um dos maiores grupos produtores de açúcar e etanol do mundo e teve suas atividades iniciadas em 1936, com a construção da Unidade Costa Pinto no interior do Estado de São Paulo. Apenas a partir da década de 1980, no entanto, é que a Cosan passou a expandir seu número de unidades produtoras e a atuar no mercado internacional com a exportação do açúcar, em 1986, quando foram promovidas alterações na lei federal de exportações, já que até então a exportação era exclusividade dos produtores do Nordeste. Hoje a Cosan possui 23 usinas, 4 refinarias e 2 terminais portuários, fazendo com que se constitua como uma das maiores produtoras mundiais de etanol e açúcar, com capacidade de moagem de 60 milhões de toneladas de cana-de-açúcar para a safra 2009/2010. (COSAN, 2010b).

O entrevistado da Cosan, afirmou que as atividades internacionais da empresa com o etanol começaram a acontecer a partir de 1995, por meio de atividades portuárias, já que até então o foco das exportações da empresa era o açúcar. No ano 2000, entretanto, são adotadas algumas ações que provocariam alterações na configuração da empresa, posto que é neste ano que a empresa expande suas operações em virtude do aumento do capital investido pelos acionistas. Alguns dos resultados destas decisões incluem a realização aquisições,

estabelecimento de parcerias e reestruturações em prol do crescimento da empresa. (COSAN, 2010c).

No final do ano 2000 acontece a criação da Franco Brasileira Açúcar e Álcool S.A., uma parceria entre a Cosan e as francesas Tereos e Sucden. Nesta parceria, a Cosan contribuiu com uma usina, a Tereos com US\$35,2 milhões, e a Sucden contribuiu com US\$3,7 milhões. Assim, Cosan e Tereos detinham uma parcela de 47,5% do capital social da FBA cada uma, e a Sucden, 5% do capital social da FBA. Além desta, outras parcerias também foram estabelecidas, como a firmada entre a Cosan e o grupo asiático Kuok, em 2005. Ainda em 2005 acontece a abertura de capital da Cosan na Bolsa de Valores de São Paulo, a Bovespa, e, dois anos depois, em 2007, a empresa abre capital na Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE), tornando-se a primeira empresa brasileira do setor a possuir ações em bolsa fora do país. (COSAN, 2010d).

A captação de recursos foi decisiva para que a empresa, em 2008, pudesse concluir a aquisição da rede Esso Brasileira de Petróleo S.A. e, com isso, seus ativos de distribuição de combustíveis e fabricação e distribuição de lubrificantes e combustíveis para aviação da Esso no Brasil, incluindo as licenças de uso das marcas Esso e Mobil. Desde então, a Cosan é a única produtora de etanol brasileira totalmente verticalizada e com a possibilidade de distribuição de seu próprio combustível. Por meio da compra desses ativos, a Cosan pôde aproveitar a vantagem para o escoamento de sua produção, gerando um excedente de caixa de R\$ 250 milhões. (COSAN, 2010c).

Já em 2009 a Cosan adquire a NovAmérica e suas unidades industriais, comerciais e portuárias. Cabe ressaltar que a NovAmérica foi uma das organizações que, em virtude da crise econômica de 2008, apresentaram insolvência, o que possibilitou à Cosan incorporá-la. O negócio foi particularmente benéfico para esta última já que a NovAmérica possuía a propriedade da marca União, líder de mercado na venda de açúcar, e participação no terminal portuário de Santos. Com a aquisição da NovAmérica a Cosan passou a controlar 40% deste terminal, fator decisivo para a ampliação de sua participação no comércio internacional de açúcar e etanol. (BENETTI, 2009).

Segundo o entrevistado da Cosan o processo de internacionalização com foco no etanol tem sido acelerado nos últimos anos. Além disso, as principais razões para que a empresa fosse em direção à exportação do produto foram econômicas, já que o entrevistado afirmou que, ao menos inicialmente, havia a necessidade de se exportar o excedente da produção brasileira de etanol. Segundo o entrevistado, estas motivações, atualmente, têm sido cada vez mais voltadas para os aspectos de sustentabilidade, o que têm contribuído para a maior divulgação do etanol no mundo, embora aspectos econômicos e oportunistas ainda permaneçam.

Os mercados para os quais a empresa iniciou suas exportações foram Estados Unidos e Caribe, em virtude das vantagens tarifárias que países da região possuem para entrar no mercado norte-americano. Atualmente, o mercado norte-americano ainda constitui um dos principais alvos das exportações da empresa, embora uma nova parceria com a empresa japonesa Mitsubishi, estabelecida em 2010, seja um dos principais fatores para a abertura do mercado para a Ásia, especialmente no que se refere ao Japão. O entrevistado mostrou-se otimista em relação às oportunidades que deverão surgir por meio da parceria com a Mitsubishi, permitindo à Cosan levar o conhecimento em relação ao etanol para o país.

O entrevistado ainda apontou algumas barreiras à internacionalização do etanol, com as quais a empresa teve de lidar ao longo da década. Dentre as principais estão os altos subsídios e tarifas para a importação do etanol, com destaque para os Estados Unidos com tributos de 54% sobre o preço do galão do etanol brasileiro. Na Europa também existem barreiras protecionistas que só tornam viável a exportação do etanol brasileiro quando seu preço o encontra-se em patamares mais baixos. Atualmente a Cosan atua em conjunto com a UNICA para promover o livre comércio internacionalmente, uma vez que a maior utilização do etanol no mundo pode contribuir com as questões ambientais. Para o entrevistado, ainda, é possível dizer que a Cosan pode ser considerada uma empresa tanto reativa, quanto proativa, no que diz respeito às suas respostas aos estímulos de seu ambiente, e considera a atividade de monitoramento ambiental de suma importância. Com relação ao setor, no entanto, o entrevistado acredita que a maior parte das empresas esteja

tentando seguir o exemplo da Cosan, embora a realidade ainda não possa ser considerada similar.

Para monitorar seu ambiente, a Cosan utiliza uma metodologia própria que inclui a contratação de consultorias especializadas, principalmente no que se refere a aspectos de sustentabilidade ambiental. Além disso, a empresa é parceira da UNICA, como mencionado anteriormente, o que possibilita a captação de informações do setor de forma rápida e precisa. O entrevistado também mencionou que aspectos políticos do segmento acabam tendo maior relevância para a elaboração de estratégias para a empresa. Como exemplos citados estão as políticas públicas para a promoção do etanol ao invés dos combustíveis derivados do petróleo, além do delineamento das matrizes energéticas dos países que influenciam diretamente a possibilidade de penetração do etanol em detrimento de outras formas de energia.

O entrevistado afirmou, ainda, com relação às estratégias de internacionalização propriamente ditas, que na década entre 2000 e 2010 as mesmas foram fortemente baseadas na internacionalização financeira e por meio de parcerias com outras organizações. De fato, a presença de capital estrangeiro e a estréia da Cosan na Bolsa de Valores de São Paulo foi um dos principais acontecimentos do período que tiveram influência direta nas estratégias de internacionalização da companhia. Com isso, além da participação da Cosan no comércio mundial de etanol, a empresa também passa a ter relevância financeira e a se apresentar, para outros países, como uma companhia global e profissionalizada.

No que diz respeito às principais mudanças nas estratégias de internacionalização da Cosan durante a primeira década do século XXI, o entrevistado acredita que as mesmas têm ocorrido para se atingir os principais objetivos da companhia, que incluem a própria internacionalização, no sentido de aumentar sua participação no mercado nacional e mundial de etanol. Para atingir tais objetivos a empresa não apenas abriu capital na principal bolsa de valores brasileira como, também, adquiriu os ativos da Esso no Brasil, tornando-se a única produtora capaz de distribuir sua produção. Além disso, concluiu em

2010 uma nova parceria com a Shell, tradicional empresa petrolífera, o que contribuirá para que a Cosan se torne a maior empresa de etanol do mundo.

O principal acontecimento, na opinião do entrevistado, foi a liberalização do setor que ocorreu ao longo da década de 1990. A partir deste período foi possível observar a internacionalização cada vez maior do segmento, sendo possível controlar preços e quantidades produzidas, o que até então era feito por meio de quotas de produção para cada empresa. Para o entrevistado, isso contribuiu para que, anos mais tarde, fosse possível a entrada de capital estrangeiro em empresas do setor, contribuindo para o início de sua internacionalização.

Já na década de 2000 a 2010, o entrevistado acredita que a estabilização econômica do período foi um fator relevante para que a empresa pudesse estabelecer suas estratégias de internacionalização. A estabilidade econômica, segundo o entrevistado, possibilitou o fortalecimento de instituições públicas e da democracia no Brasil, proporcionando maior credibilidade ao país no momento em que investidores estrangeiros devem optar por investir em uma nação emergente. Para a Cosan, especificamente, este panorama contribuiu para que o etanol brasileiro pudesse ter maior divulgação internacional e, com isso, maior penetração em outros países.

Para o futuro, o entrevistado mostrou-se otimista em relação às perspectivas para os negócios com o etanol, prospectando maior visibilidade para o produto no mundo. Além disso, também espera que o etanol torne-se um produto de destaque no comércio mundial, de modo que outras nações deixem de colocar barreiras à maior comercialização do combustível. Para isso, é preciso, segundo o entrevistado, que o etanol torne-se uma *commodity* internacional, além de uma maior divulgação dos benefícios do produto para o meio ambiente. Desta forma, segundo o entrevistado, espera-se que o etanol brasileiro possa se internacionalizar de maneira mais ampla.

5.1.2 Açúcar Guarani S.A.

A usina Açúcar Guarani teve seu início na década de 1960, no município de Severínia, no Estado de São Paulo. Na época, a proposta da usina era o processamento da cana-de-açúcar

para a produção de etanol, aguardente e produtos similares e, conforme a empresa crescia, buscava a modernização de sua planta. Em 1976 o Grupo Gafisa adquiriu a Unidade Industrial Severínia, que produzia açúcar e etanol. Desta forma, ocorreu a profissionalização da administração da organização e o início de uma nova unidade industrial na cidade de Olímpia. A nova unidade foi a pioneira no Brasil na substituição da moenda pela tecnologia de difusão da cana-de-açúcar e o crescimento da empresa se manteve constante entre as décadas de 1980 e 1990. (AÇÚCAR GUARANI, 2011).

Em 2001 a Guarani passa a fazer parte do Grupo Tereos, conglomerado francês na área de *commodities* e, desde então, tem se preocupado com a modernização e crescimento de suas unidades industriais. Na mesma década, em 2003, uma das unidades do grupo foi ampliada e sua capacidade de processamento de cana-de-açúcar foi duplicada e, no ano seguinte, a destilaria de etanol da usina entrou em operação. Já em 2005, a Unidade Industrial Severínia, uma das primeiras do grupo foi modernizada e, em 2006, iniciou-se a construção da Unidade Industrial Cardoso, e ocorreu também a aquisição da Unidade Industrial São José e a Unidade Industrial Tanabi. Em 2007 foi comprada a participação na *holding* que controla a Companhia Sena, em Moçambique (produção de açúcar, exclusivamente), além da empresa Andrade Açúcar e Álcool S.A. Ainda em 2007, a Guarani abre capital na Bolsa de Valores de São Paulo, inaugura uma de suas unidades e aumenta sua participação acionária na Companhia Sena. (AÇÚCAR GUARANI, 2011).

Em 2009 é iniciado o projeto de construção de uma usina de biomassa na unidade Andrade, enquanto em 2010 é anunciada a intenção do Grupo Tereos em criar a Tereos Internacional, subsidiária do grupo, sediada em São Paulo. Em 2010, ainda, é feita uma parceria na Usina Vertente, no município de Guaraci, em São Paulo, bem como é feita uma parceria estratégica com a Petrobras para investimento na Guarani. Esta parceria tinha por objetivo acelerar o crescimento e a participação de ambas as organizações no segmento de etanol, açúcar e bioenergia. Em meados de 2010, a empresa adquire a Usina Mandu localizada em Guaíra e assina um contrato de 4 anos com a Petrobrás Distribuidora para a comercialização do etanol. (AÇÚCAR GUARANI, 2011).

Em entrevista realizada em novembro de 2010 com o analista de Relações Institucionais da organização, o mesmo afirmou que cerca de 15% da produção de etanol é exportada. Esta exportação tem sido realizada até 2010 por meio, principalmente, da *trading* Sociedade Corretora de Álcool, da qual a Guarani é sócia, embora seja esperado que a parceria firmada com a Petrobras em 2010 deva abrir outros canais de distribuição para a exportação do etanol. O entrevistado ressalta, no entanto, que o modelo de exportações da Guarani tem sido, e deve continuar a ser, o modelo indireto de exportações. Esta insistência com relação ao modelo indireto se deve às principais dificuldades em se realizar parcerias com compradores potenciais, que preferem lidar diretamente com as empresas distribuidoras do combustível para negociar contratos de exportação, ou seja, raramente o comprador internacional busca o produtor diretamente.

Ainda segundo o entrevistado, com relação aos principais países de destino das exportações de etanol da Guarani, Estados Unidos e Europa constituem os mercados mais significativos, embora não seja possível realizar este tipo de controle regularmente, uma vez que, até o momento, as exportações da empresa têm sido indiretas. Em relação aos Estados Unidos, sabe-se que as exportações via Caribe têm sido mais volumosas e rentáveis, em virtude do *Caribbean Basin Initiative* (CBI), um acordo firmado em 1983 entre os Estados Unidos e os países do Caribe que proporciona vantagens alfandegárias para a entrada de produtos de alguns países da América Central no mercado norte-americano. Além dos Estados Unidos, o entrevistado da Açúcar Guarani aponta a Europa como mercado de destino da produção da empresa, principalmente países como a Suécia e a Holanda. Com relação à Ásia, o entrevistado afirma que este constitui um mercado ainda incipiente e, embora já tenham exportado etanol para a Coreia do Sul, a utilização do combustível visava, principalmente, a produção industrial.

Com relação ao mercado internacional para o produto, o entrevistado afirma que nos últimos dois anos as vendas no mercado externo foram maiores, tendo-se firmado contratos significativos com empresas de outros países, tais como a Sekabe, na Suécia. Embora este tenha constituído o primeiro contrato de etanol sustentável no Brasil, outros produtores nacionais também tiveram participação, a exemplo da Cosan. Com exceção deste contrato,

os demais acordos firmados entre a empresa e compradores internacionais para o etanol têm a duração média de 1 ano, já que pela alta volatilidade dos preços do produto, a empresa deve arbitrar constantemente entre o mercado nacional e o externo.

Com relação à inserção da empresa no mercado internacional, bem como as decisões por reduzir ou ampliar sua participação no mesmo, o entrevistado afirmou que estas se devem, principalmente, às condições econômicas oferecidas, tanto no Brasil, quanto fora. Desta forma, as principais alterações nas estratégias de internacionalização da companhia ocorrem não em função do modo de entrada, mas, principalmente, em relação aos volumes exportados e aos mercados de destino escolhidos, sempre seguindo as oportunidades de mercado.

O entrevistado afirma que a companhia realiza um trabalho constante de monitoramento do ambiente para que se possa aproveitar o que chamou de “janelas de exportação”, isto é, aqueles períodos em que o mercado se mostra mais favorável e a exportação do produto é mais rentável. Este monitoramento é realizado diariamente e utiliza informações de consultorias especializadas e relatórios da UNICA. Um exemplo de alteração significativa de volumes exportados foi durante as safras entre 2007 e 2009, quando os volumes exportados para os Estados Unidos chegaram a 2,8 bilhões de litros no ano de 2008, por exemplo. (AMBIENTE BRASIL, 2009). Isso só foi possível em decorrência da favorabilidade em relação ao produto, já que o preço do barril petróleo no mercado externo ainda encontrava-se elevado, em torno de US\$ 95. (OPEC, 2010).

O entrevistado afirmou que as perspectivas para o mercado internacional de etanol são positivas, principalmente ao se considerar novas regulamentações que deverão aumentar o percentual de etanol misturado à gasolina, como é o caso dos Estados Unidos. Ainda segundo o entrevistado, um dos principais acontecimentos entre 2000 e 2010 no mercado internacional que motivam esta expectativa é o EnergyBio, que ocorreu durante a gestão de George W. Bush nos Estados Unidos. Segundo esta norma, o mercado norte-americano deverá ampliar sua mistura obrigatória de etanol à gasolina para 15% e, após esta medida, uma série de investimentos em usinas foi feito no Brasil, de modo a aproveitar a

oportunidade futura. Segundo o entrevistado, este foi um divisor de águas não apenas para ampliar os volumes exportados da Guarani, mas, também, para proporcionar a maior internacionalização do setor.

Com a decisão dos Estados Unidos, o entrevistado acredita que outros países deverão ampliar internamente suas medidas para misturar proporções maiores de etanol à gasolina. Além disso, espera-se que, para o aproveitamento destas oportunidades que são vislumbradas para o futuro, aumente interesse de países produtores na África, que possuem clima para o cultivo da cana-de-açúcar. Assim, pode-se aumentar o número de países produtores, contribuindo para se avançar para a padronização do produto e para reduzir os riscos de abastecimento decorrentes da concentração da produção em poucos competidores globais.

Alguns obstáculos, no entanto, têm dificultado uma maior penetração do etanol no mercado internacional. Segundo o entrevistado, o fato de o etanol ainda ser considerado muito mais como alternativa à gasolina quando os preços do petróleo no mercado externo aumentam, pode ser um entrave, já que se espera que a utilização do biocombustível, longo prazo, esteja mais fortemente correlacionada à questões ambientais. Assim, quando os preços do combustível fóssil diminuem, produzir etanol torna-se inviável. Outro ponto que deve ser destacado e que não contribui de forma positiva para a maior inserção do etanol internacionalmente é o fato de ainda existirem poucos países produtores e, assim, cerca de 85% da produção mundial fica concentrada em apenas dois competidores, o que representa um risco maior ao suprimento dos compradores globais. Por fim, o terceiro aspecto apontado como obstáculo pelo entrevistado é a própria comercialização do etanol, que carece de padronização para que se torne uma *commodity*.

O entrevistado afirmou que, para contornar essas barreiras, a Guarani tem tomado algumas medidas a fim de que permaneça na posição de um dos principais grupos produtores do setor no futuro. Uma destas medidas é o contrato já mencionado que a empresa firmou com a Petrobrás, que deverá oferecer novas alternativas à comercialização do etanol. Esta empresa, segundo o entrevistado, pode também abrir novas portas em mercados de destino

que são dificilmente acessados, como o Japão, onde a organização já está presente. A presença da Petrobras como *player* significativo no mercado de combustíveis, aumenta as chances de a empresa ampliar sua presença no mercado internacional. Além disso, a associação à UNICA, que atua nos principais mercados internacionais para informar o público sobre o etanol brasileiro também contribuem para habituar novos mercados ao produto.

As atitudes adotadas pela Guarani, listadas no parágrafo anterior, fazem com que a empresa, na opinião do entrevistado, possa ser considerada, de certa forma, pró-ativa em seu setor, principalmente no que se refere às questões relacionadas à sustentabilidade. Um exemplo disso é a adequação da empresa aos principais protocolos ambientais do país, que tratam da colheita mecanizada. Em relação às suas estratégias de internacionalização, no entanto, a empresa pode ser considerada, na opinião do entrevistado, reativa, uma vez que deve responder rapidamente aos estímulos ambientais, seja reduzindo seus volumes exportados, quanto ampliando suas exportações em resposta à demanda. Uma vez que o mercado para o etanol pode ser considerado extremamente volátil, nas palavras do entrevistado, o mesmo acredita que as demais empresas do setor sejam mais reativas, do que pró-ativas, tanto em relação ao mercado doméstico, quanto ao internacional.

Em relação aos principais fatores que podem ter maior influência sobre a empresa no momento em que ela decide se internacionalizar, o entrevistado afirmou que aspectos relacionados às políticas dos países de destino- relacionadas ou não às misturas obrigatórias de etanol à gasolina- são os principais. Aspectos relacionados à concorrência acabam influenciando, principalmente, produtores menores que não são capazes de atender plenamente à demanda e fechar contratos maiores, em razão não apenas à falta de estrutura, mas, também, ao risco de manter-se vinculado apenas a poucos compradores, o que diminui o poder de barganha do produtor e, assim, a oferta acaba sendo suprida por poucos competidores maiores, como é o caso da Guarani.

5.2 Aplicação de teorias de internacionalização, com base no paradigma eclético da internalização da firma de Dunning e no modelo do diamante de Porter

Neste item sobre a internacionalização dos grupos produtores busca-se verificar em que medida os mesmos seguem os padrões descritos por John Dunning em seu paradigma eclético de internalização da firma, e como modelo do diamante de Porter pode ser aplicado no setor. O quadro 1 traz as teorias mencionadas, assim como um breve resumo das mesmas e sua aplicação aos casos.

Quadro 1- Resumo e aplicação do paradigma eclético da internalização da firma de Dunning

Principais conceitos	Resumo dos conceitos	Como se aplica ao setor	Empresas
Vantagens de propriedade	<ul style="list-style-type: none"> • São derivadas da posse de ativos • Dois tipos de insumos para as empresas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Aqueles que estão disponíveis a todas as empresas 2. Aqueles que as organizações criam para si mesmas 	<ul style="list-style-type: none"> • Os insumos são, principalmente, de primeiro tipo, baseados em recursos naturais, sendo fonte de vantagens comparativas • Em relação a competidores internacionais, a posse e acesso à cana-de-açúcar conferem vantagens de propriedade • A propriedade de insumos do segundo tipo confere vantagens em relação a competidores nacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Cosan • Guarani
Vantagens de localização	<ul style="list-style-type: none"> • Onde as empresas devem estar localizadas para obter vantagens em relação a outros competidores internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Baseadas, principalmente, em vantagens comparativas, em virtude das condições naturais que o Brasil apresenta em relação a outros países 	<ul style="list-style-type: none"> • Cosan • Guarani
Vantagens de internalização	<ul style="list-style-type: none"> • Vantagens obtidas quando a organização percebe que pode obter resultados pelos benefícios advindos da aquisição de ativos 	<ul style="list-style-type: none"> • O único caso estudado que parece possuir este tipo de vantagem é a Cosan, que constitui a única empresa totalmente verticalizada do setor, tendo percebido as vantagens da internalização para garantir a distribuição de seus produtos, tanto no mercado nacional, quanto no mercado internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Cosan

Elaborado pela autora (2011)

Primeiramente, conforme visto no capítulo 2 do presente trabalho, Dunning (1980, 1988, 1998) define três pilares que definiriam a opção pela internacionalização de uma empresa, sendo eles as vantagens de propriedade, de localização e de internalização. As vantagens de propriedade seriam aquelas derivadas da posse de ativos específicos que trariam benefícios para as organizações, na medida em que as mesmas devem ser capazes de transformar insumos em produtos ou serviços de maior valor agregado.

Além disso, observa-se que os insumos utilizados constituem, basicamente, recursos naturais existentes no país, sendo definidos por Dunning (1980) como geradores de vantagens comparativas. A vantagem de propriedade das empresas do setor, especificamente a Cosan e Açúcar Guarani, advém da posse da matéria-prima. Embora a vantagem de propriedade, neste caso, advenha de vantagens de localização, a posse da cana-de-açúcar como matéria-prima de maior produtividade em relação a outras faz com que as organizações mencionadas tenham vantagens em relação a competidores internacionais.

Os casos estudados também apresentam vantagens de posse de insumos de maior valor agregado, aqueles a que Dunning se refere como sendo fruto da capacidade da empresa de criar para si mesmas, tais como tecnologias ou habilidades organizacionais. Para a Cosan, este tipo de vantagem seria proporcionado pelo seu grande número de unidades, o que garantiria volume de etanol suficiente para ser negociado tanto no mercado interno, quanto no mercado externo. Vale lembrar, conforme descrito no item 5.1, que esta empresa é a que possui mais usinas no setor, conferindo a ela confiabilidade perante compradores internacionais.

Para a Açúcar Guarani, conforme destacado pelo entrevistado, a subsidiária que a empresa possui na África pode ser considerada uma vantagem de propriedade. Embora esta unidade seja voltada exclusivamente para a produção do açúcar, pode ser possível adaptá-la também para a produção de etanol em outro país localizado em uma fronteira agrícola em potencial.

Feitas estas considerações, deve-se abordar, então, a vantagem de localização, descrita por Dunning (1980) como o “onde” a empresa deverá estar localizada para obter vantagens em

relação a outros competidores internacionais. Conforme mencionado anteriormente, a localização das empresas em território brasileiro constitui uma vantagem que decorre de vantagens comparativas do Brasil em relação a outros países. O solo e as condições climáticas brasileiras, bem como a crescente participação do etanol na matriz energética brasileira constituem vantagens de localização apontadas pelas empresas consultadas como um dos grandes diferenciais do Brasil em relação a outros países na produção de etanol.

Com relação às vantagens de internalização, que são geradas quando uma organização percebe que pode obter resultados pelos benefícios advindos da posse de ativos específicos, pode-se dizer que apenas a Cosan usufrui as mesmas, atualmente, no caso do etanol, já que foi a primeira e única empresa totalmente verticalizada do setor. Conforme definido por Williamson (1991) a especificidade de um ativo é o grau em que um ativo pode ser utilizado com outras finalidades, por usuários alternativos, sem prejuízo do seu valor. Assim, quanto maior for essa especificidade, maiores serão os riscos e problemas de adaptação, e, portanto, maiores os custos de transação associados ao ativo em questão.

Ainda segundo Williamson (1996), há seis tipos de especificidade de ativos, sendo elas: local (ativos relacionados a imóveis e infra-estrutura de difícil realocação para outros usos); física (representa aquisição de máquinas ou equipamentos específicos); humana (ativos realizados na capacitação humana, seja através de cursos formais ou mediante a aprendizagem pela prática); ativos dedicados (investimento realizado por um vendedor ou fabricante que fornece uma quantidade considerável de um produto para um cliente específico); marca (quantidade de recursos investidos em uma marca e nos riscos advindo do seu uso) e ativos temporais (forma ligada à ausência de separar fatores tecnológicos dos produtos envolvidos em uma transação, como é o caso de produtos alimentares perecíveis).

No caso do setor sucroenergético, observa-se que para os produtores a especificidade dos ativos é, no geral, baseada nos tipos local e física, uma vez que os equipamentos e instalações físicas envolvidas na produção do etanol tornam difícil sua realocação em outras localidades. Embora a estrutura utilizada pelos produtores para a produção de etanol seja a mesma para a fabricação do açúcar, pode-se dizer que os ativos das empresas do setor são

específicos e de difícil realocação para uso em qualquer outra indústria que não a sucroenergética e esta definição é aplicável aos dois casos estudados, a saber, Cosan e Açúcar Guarani.

Ainda que o conceito de especificidade de ativos possa ser aplicável às duas empresas, é apenas a Cosan que usufrui de vantagens de internalização por ser a única empresa totalmente verticalizada. O conceito de integração vertical é definido por Silva e Dalcol (2005) como a combinação de processos econômicos (como vendas, produção e distribuição), dentro das fronteiras de uma mesma organização. Em outras palavras, é o número de estágios em uma cadeia de valor e, assim, quanto maior o número de estágios, mais verticalizada é a empresa. Uma vez que a Cosan domina todos os estágios da cadeia de valor da indústria, desde a produção até a distribuição do combustível por meio de seus pontos de venda adquiridos da Esso no Brasil, pode-se dizer que é a única empresa do setor totalmente verticalizada.

Já em relação ao modelo do diamante de Porter, que define os fatores que auxiliariam na explicação sobre as vantagens competitivas de certas localidades em relação a outras quando as empresas optam por se internacionalizar, pode-se dizer que o mesmo pode ser compreendido na medida em que se analisa a entrada de capital estrangeiro no setor. Isto porque em virtude das vantagens comparativas do segmento, grupos estrangeiros optam por entrar no país, fazendo com que sua internacionalização ocorra muito mais de fora para dentro do que o contrário, conforme ressaltado por Benetti (2009). O quadro 2, a seguir, resume os principais conceitos da teoria e sua aplicabilidade ao setor.

Quadro 2- Resumo e aplicação do modelo do diamante de Porter

Principais conceitos	Resumo dos conceitos	Como se aplica ao setor	Empresas
Condições dos fatores	<ul style="list-style-type: none"> • Vantagens comparativas não geram vantagens competitivas apenas não geram desvantagens competitivas. • As vantagens de produtividades resultam de fatores de qualidade superior e daqueles fatores denominados especializados (que incluem habilidades, infra-estrutura física, regulamentações, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> • Condições naturais do país de origem. Embora Porter pontue que isso apenas não geraria desvantagens competitivas, o setor sucroenergético constitui um caso particular, no qual os fatores naturais confeririam vantagens competitivas às empresas. • O Brasil também possui fatores especializados, na medida em que foi pioneiro na elaboração de tecnologias para utilização do etanol não apenas como aditivo à gasolina, mas, também, como combustível puro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cosan • Guarani
Contexto para a estratégia e rivalidade	<ul style="list-style-type: none"> • A intensidade da rivalidade local acirra a competição e estimula a inovação e melhorias das empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não se pode dizer que a competição é acirrada. • Os competidores precisam, na realidade, que exista um número grande de produtores para garantir o excedente de produção de etanol para que possa haver a exportação e a transformação deste produto em <i>commodity</i> no mercado internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cosan • Guarani
Condições de demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Se refere à natureza da demanda local, à existência de clientes mais sofisticados e exigentes, o que deve estimular a empresa a atingir determinados padrões de qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • No caso do mercado interno brasileiro o consumidor é motivado principalmente por questões econômicas e, portanto, o etanol deve ser oferecido a preços competitivos em relação à gasolina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cosan • Guarani

Setores correlatos e de apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a fornecedores competentes e setores de apoio capazes, evitando, assim, custos de transação elevados. • Também deve contribuir para o desenvolvimento de complementaridades em pesquisa e desenvolvimento, distribuição e marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisas feitas para o aprimoramento das tecnologias existentes para veículos movidos a etanol tiveram avanços desde a década de 1980. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cosan • Guarani
-------------------------------	--	---	--

Elaborado pela autora (2011)

As condições dos fatores abordadas por Porter podem ser descritas no caso do setor sucroenergético como a maior qualidade e produtividade do etanol produzido pela cana-de-açúcar em relação a outras matérias-primas. Pode-se dizer que o setor sucroenergético constitui um caso particular, no qual vantagens comparativas têm sido capazes de gerar vantagens competitivas para as organizações, embora Porter, ao contrário, afirme em sua teoria que vantagens comparativas não são capazes de gerar vantagens competitivas. Além disso, o pioneirismo do Brasil na utilização do etanol como combustível tem acelerado a curva de aprendizagem do país em relação ao mesmo.

Outra particularidade do setor sucroenergético é que a intensidade da rivalidade local não é, como admite Porter no que denomina “contexto para estratégia e rivalidade”, uma força que motiva as empresas do mercado a se tornarem competitivas. Isto se dá pela necessidade de que haja um grande número de empresas produtoras de etanol tanto para atender as demandas do mercado interno aquecido como para que se gere excedentes de produção que garantam suprimento dos clientes internacionais. Cabe ressaltar que o etanol no mercado internacional ainda não está consolidado da forma como ocorre no mercado interno brasileiro, ou seja, ainda não pode ser considerada *commodity* internacional.

As condições de demanda, por sua vez, dizem respeito ao nível de exigência dos consumidores locais que impulsionariam as empresas a aprimorar seus serviços ou produtos. No caso do setor sucroenergético, este fator parece não ter grande peso, uma vez que os consumidores do combustível se motivam por questões econômicas ao optar entre etanol e gasolina, ou seja, o etanol é visto como vantajoso apenas quando seu preço está mais competitivo em relação à gasolina. Altas nos preços do etanol, bem como condições de incerteza em relação à sua oferta podem influenciar negativamente as vendas de carros *flex*, conforme o ligeiro recuo observado pelo setor, segundo dados da Anfavea. (ZH DINHEIRO, 2011).

Por fim, no que se refere aos setores correlatos e de apoio, Porter afirma que o acesso a fornecedores competentes e outros setores de apoio favoreceriam as empresas no momento de sua internacionalização. No caso do setor sucroenergético brasileiro, a existência e a cooperação com universidades constituem vantagens para o setor sucroenergético brasileiro. Pode-se citar o caso do Laboratório Nacional de Ciência e Tecnologia do Etanol (CTBE), pertencente ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) que pretende atuar como centro de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) na área de bioetanol de cana-de-açúcar, provendo tecnologias e informações estratégicas para a indústria, mediante cooperações de interesse comum. (CTBE, 2011).

Além disso, também podem ser destacados os esforços da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), instituição vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, procurando viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a agricultura, por meio de suas unidades de pesquisa e serviços. As principais contribuições da organização têm sido na prospecção de pesquisas para enzimas que possibilitem a produção de etanol celulósico, incrementando a produtividade do combustível. (EMBRAPA, 2011). Tanto a EMBRAPA, quanto o CTBE estão vinculados a ministérios públicos, indicando o financiamento governamental com a finalidade de se desenvolver a área fazendo com que o setor possua aliados importantes.

5.3 Modos de entrada em mercados estrangeiros

Tendo-se observado os principais conceitos de Dunning e Porter aplicados ao setor, cabe compreender como tem ocorrido o processo de internacionalização em relação aos seus modos de entrada.

Nos grupos estudados, observou-se que a exportação indireta, ou seja, via terceiros, é o modo mais utilizado para se atingir o mercado internacional. Este resultado mostra que o setor ainda encontra-se em estágio inicial e de pouco envolvimento no que se refere à internacionalização do produto. Esta afirmação pode ser corroborada ao se observar os trabalhos de Johanson e Vahlne (1977), segundo os quais o processo de internacionalização ocorre gradualmente conforme a empresa se dispõe a comprometer mais recursos em mercados estrangeiros ao longo do tempo. Ainda segundo os autores, este processo normalmente se inicia com a exportação, que é a forma de entrada com o menor engajamento de recursos da empresa.

Neste sentido, o mercado interno significativo, capaz de absorver a maior parte da produção das empresas, conforme mencionado por todos os entrevistados, é um fator que não estimula a maior inserção dos grupos no exterior. Em função disso, as empresas acabam por não desenvolver estruturas sólidas que apoiariam o processo de exportação, recorrendo, no caso da existência de um cliente internacional, a tradings que se encarregam de realizar a operação.

A internacionalização do setor também seguiria um padrão mais recente de formação de alianças estratégicas e entrada de capital estrangeiro, principalmente em relação à Cosan e à Açúcar Guarani. No caso desta última, o entrevistado apontou que a entrada do Grupo Tereos em 2001 foi decisiva para a internacionalização e o crescimento da empresa. Já a Cosan tem realizado parcerias desde o início da década com grupos estrangeiros e, também, contou com uma abertura de capital para sua internacionalização. Desta forma, observa-se que, mesmo que as empresas ainda permaneçam com a exportação como principal modo de entrada, ao longo da década de 2000 a 2010 as mesmas passaram a adotar outras formas de internacionalização.

Em primeiro lugar, a Cosan tem adotado estratégias de formação de parcerias e alianças estratégicas desde a década de 1990, o que permanece até hoje. As alianças mais recentes que têm sido formadas pela empresa, entretanto, envolvem parceiros de outros setores que não os de agronegócios. É o caso da parceria com a petrolífera Shell em fevereiro de 2010, criando, assim, a *joint venture* Raizen, uma empresa brasileira responsável pela produção de mais de 2,2 bilhões de litros de etanol por ano para atender ao mercado interno e externo, contando com cerca de 4500 postos de serviço para distribuição de combustíveis espalhados pelo Brasil. (RAIZEN, 2011). Além disso, estabeleceu-se em 2010 uma parceria com a Mitsubishi, empresa automotiva japonesa. Segundo o entrevistado da Cosan, esta parceria pode beneficiar a empresa ao permitir a abertura de mercados novos para a organização, como o Japão.

Já no caso da Açúcar Guarani, alianças também têm sido formadas, embora de maneira mais recente, com destaque para a também petrolífera, Petrobras. Nota-se, assim, que parece se configurar uma tendência de associação com organizações do segmento do petróleo, visando impulsionar a internacionalização. Segundo o entrevistado da Açúcar Guarani, de fato a parceria com a Petrobras deve beneficiar a empresa tanto pela possibilidade utilização dos canais de distribuição da última para a comercialização do etanol como, também, permitir a abertura e entrada do produto brasileiro em mercados em que a petrolífera já está presente, como alguns países asiáticos.

5.4 Análise ambiental segundo o modelo de Almeida

Tendo-se realizado as principais considerações em relação ao processo de internacionalização do setor e dos grupos, deve-se observar a análise do ambiente organizacional dos grupos Cosan e Guarani, que colaboraram com a pesquisa. O quadro 3 resume as principais variáveis consideradas em cada ambiente e a importância das mesmas para as organizações e o setor.

Quadro 3- Análise Ambiental de Grupos Produtores no Setor Sucroenergético

Ambiente	Principais Variáveis	Aplicação no Setor	Empresas
Macroambiente Clima	<ul style="list-style-type: none"> Fatores políticos, inflação, PIB, aspectos legais e políticas governamentais. 	<ul style="list-style-type: none"> Estes aspectos são relevantes para o setor sucroenergético, já que o mesmo depende de políticas públicas para se desenvolver tanto interna, quanto externamente. 	<ul style="list-style-type: none"> Açúcar Guarani Cosan
Macroambiente Solo	<ul style="list-style-type: none"> População e suas características, tais como renda, idade, hábitos, entre outras. 	<ul style="list-style-type: none"> Tais variáveis interessam ao setor na medida em que mudanças de hábitos e renda da população alteram sua sensibilidade a preços e predisposição para optar pelo etanol. 	<ul style="list-style-type: none"> Açúcar Guarani Cosan
Ambiente Operacional	<ul style="list-style-type: none"> São todas as organizações e pessoas que interagem com a empresa e podem ter alguma influência em seu desempenho, tais como concorrentes, fornecedores, prestadores de serviços, clientes e intermediários. 	<ul style="list-style-type: none"> Os competidores do setor precisam que exista um número grande de produtores para garantir o excedente de produção de etanol para que possa haver a exportação e a transformação deste produto em <i>commodity</i> no mercado internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Açúcar Guarani Cosan

Elaborado pela autora (2011)

Observou-se que ambos os grupos realizam o monitoramento de seu ambiente baseando-se fortemente no apoio da UNICA para o fornecimento de informações sobre os mercados

nacional e internacional. Além disso, uma vez que se mencionou que as empresas planejam seu processo de internacionalização, a etapa de monitoramento do ambiente organizacional constitui uma das fases inerentes ao processo de planejar.

Além de sua associação com a UNICA, as organizações mencionadas também utilizam os serviços de consultorias especializadas para seu monitoramento ambiental, tais como a Datagro, uma das mais reconhecidas e maiores consultorias em etanol e açúcar do mundo, com sede em São Paulo. O entrevistado da Guarani afirmou, inclusive, que a empresa possui uma equipe que lida exclusivamente com a análise do ambiente organizacional, e que realizam a pesquisa diária de indicadores que possibilitariam à empresa aproveitar oportunidades. O entrevistado ainda afirmou que, como a exportação do etanol varia em função das condições do mercado externo, é fundamental que diariamente os analistas da empresa busquem aquilo que chamou de “janelas de oportunidade”.

Além disso, ambos os entrevistados apontaram como mais relevante o monitoramento do macroambiente clima da organização. Segundo Almeida (2007), o macroambiente clima inclui fatores políticos, aspectos legais e políticas governamentais do setor. Estes aspectos são relevantes para o setor sucroenergético, já que o mesmo depende de políticas públicas para se desenvolver tanto interna, quanto externamente, destacando-se os motivadores e barreiras existentes à penetração mais ampla do etanol no mercado internacional.

Embora os entrevistados reconheçam também a importância do macroambiente solo (aspectos relacionados à população do local) e do ambiente operacional (aspectos relacionados à concorrência), no momento do planejamento das estratégias de internacionalização da empresa os principais aspectos monitorados incluem os fatores descritos no macroambiente clima. Ao tratar o tema sobre o etanol é latente a questão sobre as barreiras ao produto no mercado internacional. Principalmente no final da década de 2000 a 2010, conforme o etanol despontou como alternativa ao petróleo, barreiras em outros continentes foram acentuadas, conforme destaca Espíndola (2009), uma vez que os interesses acerca do percentual do produto adicionado à gasolina contribuem para o surgimento de barreiras tarifárias e não-tarifárias.

As principais exigências e denúncias de outros países, principalmente do continente europeu, são de desrespeito às questões ambientais e de direitos humanos, bem como acusações de que o etanol provocaria a alta dos preços dos alimentos. Além disso, a falta de padronização e certificação internacional para o etanol fazem com que o combustível não seja, ainda, considerado *commodity*, bem como a inexistência de produtores mundiais que, juntos, garantam o suprimento da demanda. (ESPÍNDOLA, 2009).

5.5 Mudanças nas estratégias de internacionalização

Finalmente, visando responder ao objetivo geral proposto no estudo que consiste em identificar as mudanças ocorridas nas estratégias de internacionalização de empresas produtoras de etanol do setor sucroenergético do Brasil, no período de 2000 a 2010, como resposta ao ambiente organizacional em que estão inseridas, será abordado o presente tópico. Eisenhardt e Bourgeois III (1988) afirmam que alguns setores da economia podem ser considerados mais turbulentos que outros, sendo chamados de setores de alta velocidade, nos quais as mudanças ocorrem continuamente. Em tais segmentos, as mudanças devem ser feitas de forma rápida e as empresas devem mostrar prontidão em responder aos estímulos ambientais. Este pode ser considerado o caso do setor sucroenergético, uma vez que o mesmo recebe influência de uma série de fatores ambientais que oscilam constantemente, tais como os preços do petróleo, que estão sujeitos às deliberações dos países produtores politicamente instáveis, e os preços do açúcar, que podem fazer com que as empresas optem por alterar as quantidades produzidas de etanol.

No caso das empresas estudadas, foi possível observar que as mesmas apresentaram mudanças distintas em suas estratégias de internacionalização, embora o modo de entrada em países estrangeiros predominante continue sendo a exportação. A Cosan pode ser considerada o caso que apresentou mais mudanças em suas estratégias para atingir seus objetivos. Desde o início da década de 2000 a 2010 a empresa tem focado sua internacionalização principalmente por meio da realização de alianças estratégicas com grupos internacionais, seja formando outras organizações, seja por meio da participação de tais grupos em seu controle acionário. Além disso, a Cosan foi a pioneira em realizar

também a internacionalização financeira, por meio da abertura de capital tanto na Bovespa, em 2005, quanto na NYSE, em 2007.

Uma vez que um dos objetivos da empresa é expandir sua participação em mercados internacionais por meio da busca por oportunidades de crescimento com aquisições estratégicas, a Cosan adotou a internacionalização financeira para a captação dos recursos necessários para a compra da ExxonMobil no Brasil, a Esso, tornando-se, assim, a primeira e única empresa do setor totalmente verticalizada, conforme mencionado anteriormente. Isso tem permitido à Cosan garantir o escoamento de sua produção sem comprometer suas margens operacionais, constantemente reprimidas pelos comercializadores de combustíveis.

Com a garantia de distribuição de sua produção em território nacional, a Cosan também aproveitou as oportunidades que se configuravam no setor quando, em 2009, adquiriu a NovAmérica, um dos produtores insolventes durante a crise econômica que abalou o segmento. Com esta aquisição, a Cosan passou a controlar 40% do terminal portuário em Santos, garantindo, desta forma, maior facilidade para escoar sua produção para o mercado internacional, uma vez que a exportação de etanol ainda é o principal meio de entrada do produto em mercados estrangeiros.

Conforme já mencionado, em 2010, a Cosan fecha nova parceria com a Shell, distribuidora petrolífera multinacional, criando assim uma nova entidade jurídica que a permitiria entrar em novos mercados onde o produto da Cosan não estava antes presente, usufruindo de sinergias com os canais de distribuição da primeira. Ainda neste ano foi firmada a parceria entre a empresa e a Mitsubishi, fato em relação ao qual o entrevistado demonstrou grande otimismo, uma vez que, segundo ele, seria possível à Cosan ter um parceiro de peso para ampliar a participação da organização no mercado internacional e entrar em mercados fechados, como o Japão.

Já no caso da Açúcar Guarani, observou-se que as principais mudanças em relação às suas estratégias de internacionalização ocorrem, principalmente, em relação aos volumes exportados de etanol. Segundo o entrevistado da empresa, isso ocorre pois a mesma se mantém atenta às já mencionadas “janelas de oportunidades”, quando os preços do

combustível no mercado externo se mostram favoráveis à exportação. Ainda, pode-se dizer que um dos principais fatores que contribuíram para que a organização se tornasse um dos mais importantes *players* deste mercado foi a entrada da Tereos como sua acionista principal, em 2001. Assim, observa-se que a internacionalização da empresa, a partir daquele ano, seria caracterizada pela entrada de capital estrangeiro em sua composição acionária.

Outro fator que pode ser considerado uma mudança na estratégia original de internacionalização da empresa foi a recente parceria com a Petrobras. Segundo o entrevistado, a empresa mostra-se otimista com relação a esta aliança, uma vez que a Petrobras constitui um dos principais competidores internacionais no segmento de distribuição de combustíveis, presente em diversos países. Assim, a parceria poderia abrir caminhos para que a Açúcar Guarani pudesse entrar em mercados que de outra forma não poderiam ser prospectados, mas nos quais a Petrobras está presente, como o Japão, mencionado pelo entrevistado. Observa-se que a associação de produtores de etanol com empresas do segmento de petróleo pode ser uma tendência recente que está se configurando no setor sucroenergético.

Também se perguntou aos grupos se os mesmos se considerariam proativos ou reativos ao se internacionalizar, ou seja, em que medida os mesmos apenas respondem às condições de mercado ou se antecipam às demandas futuras deste. Percebe-se que os grupos Açúcar Guarani e Cosan, realizam a formulação formal do processo de internacionalização, embora não descartem a necessidade de se manter atentos às mudanças do setor.

Tendo-se descrito as principais mudanças, pode-se observar, agora, como as empresas estudadas poderiam ser posicionadas no modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (1985).

Figura 3- Posição das empresas no modelo proposto por Hrebiniak e Joyce

FONTE: ADAPTADO DE HREINIAK E JOYCE (1985)

Elaborado pela autora (2011)

Conforme a figura 3, pode-se dizer que as duas empresas poderiam ser posicionadas no segundo quadrante do modelo dos autores mencionados. Isso ocorre uma vez que o grau de determinismo do setor é alto, e pode ser observado na medida em que uma série de variáveis não podem ser controladas pelas empresas. Estes fatores incluiriam os preços do petróleo e do açúcar nos mercados nacional e internacional, uma vez que a atratividade destes produtos influenciam diretamente a produção e os preços do etanol. Na medida, por exemplo, em que o petróleo tem seus preços reduzidos, combustíveis como a gasolina podem ser preferidos pelos consumidores em detrimento do etanol. De maneira análoga, quando os preços do combustível fóssil aumentam, também deve crescer a demanda por etanol, como alternativa energética ao primeiro.

No caso do açúcar, uma vez que as plantas produtivas são flexíveis, os produtores respondem rapidamente a aumentos ou quedas nos preços desse produto, influenciando, também, a oferta de etanol. Dados indicam que a queda nas vendas de etanol no início de 2011 decorre diretamente da alta dos preços do biocombustível no mercado interno, em virtude da maior procura por açúcar no mercado externo. Assim, pela flexibilidade de suas

plantas, produtores que possuíam produção mista puderam direcionar sua produção ao açúcar para a exportação. (CORREIOS DO BRASIL, 2011).

Embora nos casos específicos destas empresas, o determinismo ambiental seja alto, fazendo com que tenham de responder rapidamente aos estímulos de seu entorno, pode-se dizer que a capacidade de realizar escolhas estratégicas também é considerável. Isso ocorre uma vez que trata-se de organizações líderes no segmento, que são capazes, de fato, de responder a tais mudanças ao mesmo tempo em que elaboram planos tendo em vista um horizonte maior do que o curto prazo. A configuração atual das empresas, especialmente em razão de suas associações com outras organizações, permite afirmar que as mesmas também atuam no sentido de contornar os inconvenientes do determinismo de seu ambiente, criando novos padrões de comportamento no setor.

Seguindo a abordagem da Teoria Institucional, determinística, as empresas mencionadas são capazes de responder às mudanças em seu setor. Isso ocorre, no entanto ainda de maneira limitada, uma vez que há uma tendência das organizações em manterem o isomorfismo para contornar incertezas do ambiente. Em um setor de pouca diferenciação de produtos e alta turbulência, o determinismo ambiental limitaria a liberdade de cada organização em se configurar de forma diferente umas das outras e, assim, os produtores acabam por possuírem estruturas e tomarem decisões similares aos líderes de mercado, caracterizando o chamado isomorfismo mimético, conforme definido por DiMaggio e Powell.

De fato, o fenômeno do isomorfismo mimético, em um contexto de alta incerteza, pode ser observado no caso da Açúcar Guarani em relação à Cosan. Esta última, pioneira, tem se esforçado para realizar sua internacionalização por meio de parcerias estratégicas, presença de capital estrangeiro em sua composição acionária e abertura de capital em bolsas de valores. A Açúcar Guarani, embora seja um importante *player* do setor, parece ter procurado adotar as mesmas atitudes de sua concorrente, tendo aberto capital em bolsa de valores pouco depois da Cosan, e associando-se, recentemente, à uma empresa petrolífera, a exemplo do que ocorre com a primeira.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi iniciada com a proposição do problema a ser abordado, que consistia em identificar as mudanças ocorridas nas estratégias de internacionalização de empresas produtoras de etanol do setor sucroenergético do Brasil, no período de 2000 a 2010, como resposta ao ambiente organizacional em que estão inseridas. Assim, o estudo foi organizado em seis seções, buscando cobrir a teoria e descrição dos estudos de caso, necessários à consecução do objetivo descrito.

O primeiro capítulo da dissertação procurou descrever brevemente o contexto atual das empresas, não apenas do setor sucroenergético, mas de todas as indústrias, uma vez que o fenômeno da globalização permeia todos os segmentos da atividade econômica da atualidade. Além disso, também se buscou apresentar o etanol como alternativa viável à utilização do petróleo como combustível, introduzindo-se, também, a questão da internacionalização do setor sucroenergético brasileiro, já que o país, na condição de exportador deste produto, poderia ser capaz de suprir, ainda que parcialmente, a demanda pelo combustível.

O capítulo 2, por sua vez, tratou de abordar as principais teorias escolhidas pela autora para fundamentar a pesquisa. Desta forma, as principais escolas de pensamento escolhidas foram as do paradigma eclético de internalização da firma, de John Dunning e o modelo do diamante de Michael Porter, para fundamentar o item sobre internacionalização de empresas. Com relação aos modos de entrada em mercados de destino e análise ambiental, optou-se pelos conceitos de Kotabe e Helsen (2000) e Almeida (2007), respectivamente. Por fim, para a análise das mudanças nas estratégias de internacionalização das empresas escolhidas, as abordagens selecionadas foram as de Child e Smith (1987), Hrebiniak e Joyce (1985) e Pettigrew (1990), na medida em que se buscou analisar a empresa e seu ambiente.

O terceiro capítulo da dissertação compreendeu a descrição da metodologia adotada para a consecução do estudo. Foi escolhida a pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, uma vez que o estudo buscou não apenas descrever as principais mudanças ocorridas nas estratégias de internacionalização de grupos produtores do setor, mas, também, compreender o fenômeno profundamente. O método adotado foi o estudo de casos múltiplos, por compreender que este seria o mais adequado para estudos de caráter exploratório, tendo sido realizadas entrevistas semi-estruturadas com pessoas-chave dentro das organizações escolhidas.

O capítulo 4 trouxe um panorama tanto do mercado nacional, quanto internacional para o etanol. As informações deste capítulo mostraram-se necessárias para que fosse possível entender o contexto no qual as empresas escolhidas se inserem para constituir os estudos de caso. É fundamental apontar as barreiras e motivações que se colocam à internacionalização do etanol, na medida em que, em um primeiro momento, a internacionalização do setor apresenta caráter imediatista, visando ao aproveitamento de oportunidades que surgem no curto prazo no ambiente da empresa.

O quinto capítulo trouxe a descrição dos casos das empresas Açúcar Guarani e Cosan, escolhidas para compor os estudos de caso da dissertação. As informações expostas decorrem da coleta de dados secundários em relatórios e documentos setoriais e das organizações, bem como dos dados primários obtidos por meio das entrevistas feitas a profissionais das empresas. Além disso, neste capítulo também se procurou responder às questões e objetivos de pesquisa propostos no capítulo 1, contrapondo os aspectos práticos observados às teorias selecionadas.

Sobre as considerações ao estudo, ao longo deste foi possível verificar que todos os grupos apresentaram perfil voltado, principalmente, para o mercado nacional. Além disso, Cosan e a Guarani, que possuem estratégias de aumento de participação no mercado internacional, ainda estão evoluindo fora do país, ou seja, seu processo de internacionalização ainda não pode ser considerado maduro, uma vez que baseiam sua entrada em outros países principalmente por meio da exportação.

De fato, o entrevistado da Guarani destacou em 2010 que o mercado doméstico é significativo e sua demanda representa mais de 90% da produção brasileira. Além disso, espera-se que o mercado internacional também amadureça no futuro, em virtude das discussões em torno de aspectos ambientais e de sustentabilidade, bem como os relativos à certificação do etanol. Isto, no entanto, é a expectativa de ambas as empresas para o futuro e, assim, embora não se deixe de considerar o mercado internacional, ainda é o mercado doméstico que absorve a maior parte da produção.

Com relação à contraposição das teorias estudadas com a prática observada, pôde-se verificar que as principais teorias relacionadas à internacionalização de Dunning e Porter podem ser aplicadas apenas parcialmente. A primeira não pode ser totalmente aplicada uma vez que o processo estudado por Dunning em suas obras visava explicar o investimento estrangeiro de multinacionais em outros mercados, enquanto a internacionalização do etanol no Brasil tem se dado, conforme proposto por Benetti, de fora para dentro, principalmente. Uma vez que o setor sucroenergético é fortemente baseado na localidade, as empresas do segmento não consideram estabelecer-se fora do país comprometendo um alto volume de recursos. No caso do modelo do diamante de Porter, a mesma consideração pode ser feita, uma vez que, pelo fato de o setor obter suas vantagens competitivas principalmente por meio de fontes de vantagens comparativas, os fatores descritos por Porter não podem ser plenamente satisfeitos, embora investidores estrangeiros optem pelo Brasil no momento em que decidem investir no mercado de etanol.

Em relação ao modelo de análise ambiental proposto por Almeida, verificou-se que as empresas estudadas concentram suas atenções majoritariamente nas variáveis do macroambiente clima, ou seja, aspectos políticos, principalmente, tanto do Brasil quanto de outros países. Isto pode ser explicado pelo fato de que muitas nações, para proteger seus mercados domésticos e suas produções de etanol a partir de matérias-primas pouco produtivas, estabelecem barreiras de ordem político-econômicas para impedir a entrada maciça do etanol brasileiro em seus mercados. Apesar disso, a tendência apontada pelos entrevistados é a de que os países ampliem o percentual de etanol misturado à gasolina em virtude de questões ambientais, constituindo, assim, uma oportunidade futura para os

grupos.

Com relação às mudanças, observa-se que as alterações nas estratégias de internacionalização dos grupos referem-se, principalmente, aos volumes exportados, já que a internacionalização do etanol, conforme mencionado anteriormente, ainda segue um padrão muito mais oportunístico (citando-se novamente as chamadas “janelas de oportunidades” mencionadas pelo entrevistado da Guarani) do que planejado. Embora o segmento ainda apresente este perfil, os principais grupos do setor têm direcionado cada vez mais esforços para fortalecer parcerias com competidores fortes, que os permitiriam entrar em novos mercados, ampliando sua participação internacional.

Além disso, o modelo proposto por Hrebiniak e Joyce pode ser aplicado, de modo que, no caso do setor sucroenergético, o determinismo ambiental descrito pelos autores pode ser considerado alto. Os grupos estudados, no entanto, também constituem grupos de relevância para o segmento, fazendo com que seu poder de realizar escolhas também seja alto. Embora sejam grupos líderes em seu segmento, observou-se, à luz da teoria institucional, que existe um padrão de escolha seguido principalmente por Cosan e Guarani, que poderia ser considerado um exemplo de isomorfismo mimético. Vale lembrar, que em casos de incerteza ambiental, empresas podem agir de modo a imitar o comportamento de líderes de mercado para contornar as turbulências. Este parece ser o caso destas organizações, já que determinadas escolhas da Guarani, a saber, a internacionalização financeira e por meio de parcerias, parece ocorrer no mesmo ritmo do líder de mercado, a Cosan.

A figura 4 traz uma linha do tempo da década de 2000 a 2010 e ilustra os principais acontecimentos para o setor e as empresas dos estudos de caso. Para a Açúcar Guarani, um fato que marcou sua história foi a entrada do Grupo Tereos como sua acionista majoritária, em 2001. Com isso, a empresa passa a fazer parte de um dos maiores grupos agrícolas do mundo e, conseqüentemente, torna-se um dos competidores de maior relevância do setor sucroenergético brasileiro e mundial.

Figura 4- Resumo dos principais acontecimentos para o setor e para os casos
Elaborado pela autora (2011)

A entrada em 2003 de carros flex fuel no mercado brasileiro significou o forte crescimento do consumo de etanol a partir de então, conforme demonstrado pelo gráfico 3, no capítulo 4. Com isso, foi iniciada uma fase que pode ser considerada o *boom* do setor sucroenergético, caracterizada pela entrada maciça de capital estrangeiro tendo em vista as boas oportunidades vislumbradas para o mercado doméstico. No mesmo período, também se observa o aumento anual constante dos preços do petróleo no mercado internacional, motivando outros países a misturar um percentual maior de etanol à gasolina, o que tornou o setor atrativo para investidores estrangeiros interessados em aplicar recursos no país para a produção e exportação de etanol. O maior pico do preço do combustível ocorre entre 2007 e 2008, vide gráfico 2, capítulo 4 e, até este período, o setor sucroenergético brasileiro viveu uma fase de investimentos e estratégias expansionistas.

Durante este período, as empresas Cosan e Guarani acompanharam o movimento de expansão e investimentos que vinha ocorrendo, abrindo capital em bolsa para a captação de

recursos para investimentos posteriores. A Cosan aproveita os recursos advindos de sua abertura de capital para adquirir os ativos da Esso, tornando-se, então, a única empresa totalmente verticalizada do setor. A intenção estratégica da Cosan durante a década tem caminhado em direção a tornar-se um dos maiores competidores mundiais no segmento sucroenergético e, assim, a empresa orienta seus esforços para a consecução destes objetivos, dadas as condições de seu ambiente. Dois anos após a abertura de capital da Cosan, a Açúcar Guarani também estréia na BOVESPA, embora não proceda à compra de ativos de sua cadeia de valor. Este fato indica que a Guarani opta por seguir algumas ações tomadas pela Cosan, líder do mercado, configurando-se o chamado isomorfismo mimético mencionado em capítulos anteriores. Em 2010, no entanto, deve-se ressaltar que a Açúcar Guarani fecha capital na BOVESPA e, em julho deste mesmo ano, a Tereos Internacional estréia na bolsa de valores de São Paulo.

Com a crise econômica mundial de 2008, o setor passa por uma nova reconfiguração, com a falência de importantes produtores que se encontravam altamente endividados, tais como NovAmérica, detentora da marca do açúcar União. A Cosan aproveita o momento para adquirir a organização, passando a controlar seu terminal portuário em Santos. Mais uma vez se observa que, ao mesmo tempo em que o ambiente possui grau de determinismo alto, a Cosan também tem sido capaz de realizar escolhas estratégicas para manter-se alinhada aos seus objetivos de longo prazo.

Ao mesmo tempo, a alta nos preços do petróleo e a instabilidade econômica no mercado externo, aliada à quebra das safras de açúcar em países produtores em 2009 fazem com que o mercado doméstico seja mais atraente do que o internacional. Assim, a lógica de expansão para a produção de etanol para exportação é interrompida. Neste momento, prevalecem as estratégias para o atendimento ao mercado doméstico principalmente e os investimentos estrangeiros no setor deixam de entrar nas mesmas proporções em que ocorriam até alguns anos antes.

Em 2010 uma nova tendência surge e inclui a associação de produtores de etanol com empresas petrolíferas. A Cosan estabelece no início daquele ano uma parceria com a Shell,

formando a Raizen, uma *joint venture* com o objetivo de tornar-se uma das maiores distribuidoras e produtoras de etanol do mundo. A Açúcar Guarani, mais uma vez, aparenta seguir o comportamento da líder de mercado ao se associar à Petrobras, ainda que não venha a formar uma nova organização. Em ambos os casos observa-se que as empresas têm sido capazes de reagir no curto prazo ao determinismo ambiental, embora não percam de vista seus objetivos de longo prazo, que é tornarem-se grandes agentes deste mercado. Assim, as parcerias com a Shell e a Petrobras podem significar a entrada em novos mercados e sinergias com canais de distribuição, tanto no mercado nacional, quanto internacional.

Embora a abrangência do estudo tenha se encerrado em 2010, faz-se necessário apontar para o panorama do setor em 2011, quando a lógica do setor assume nova forma. A quebra das safras do açúcar em 2010 em virtude de fenômenos climáticos, de acordo com Teixeira (2011), tem provocado a alta dos preços deste produto, bem como o excesso de veículos bicomcombustíveis em circulação, que pressionam a demanda pelo etanol. Desta forma, os produtores nacionais têm optado por direcionar suas produções para o açúcar, fazendo com que o segmento de biocombustíveis fique desabastecido. Assim, o Brasil, um dos maiores produtores de etanol e, até então, maior exportador, vê-se obrigado a reduzir seu percentual de adição do combustível à gasolina e importar etanol dos Estados Unidos. Assim, sugere-se que novos estudos sejam feitos, de maneira a observar o comportamento deste mercado nos próximos anos, verificando-se as ações tomadas pelo governo e pelos produtores para contornar a situação.

6.1 Limitações do estudo

Devem ser destacadas, neste momento, as limitações do presente estudo. Existem alguns pontos que devem ser ressaltados, embora não contrariem os aspectos mencionados anteriormente. Primeiramente, cabe ressaltar que tratam-se de dois estudos de caso realizados no setor sucroenergético brasileiro. Os casos das empresas não podem ser considerados representativos no setor, uma vez que são organizações com configuração diferente dos demais produtores nacionais. Além disso, os estudos de caso no setor

impedem sua generalização para outras indústrias, limitando sua aplicação. Inicialmente, havia a intenção da autora em realizar um número maior de estudos de caso, incluindo os cinco maiores produtores do setor. Em virtude da recusa de três deles, optou-se por manter a análise de dois casos, sugerindo-se, portanto, estudos futuros com a aplicação das teorias a outras empresas da mesma indústria.

Além disso, foi feito um número limitado de entrevistas com apenas dois colaboradores das empresas. Embora se tenha buscado ampliar o número de pessoas consultadas, a especificidade do tema inviabilizou seu conhecimento por parte de outros profissionais das organizações em questão. A aplicação do roteiro de entrevistas semi-estruturado a profissionais com cargos-chave nas organizações, no entanto, permitiu que tais limitações fossem minimizadas, embora não possam ser ignoradas.

APÊNDICE I- Roteiro da entrevista semi-estruturada**Informações sobre o respondente**

- Nome:
- Empresa:
- Cargo:
- Há quanto tempo está no cargo: _____

Histórico de internacionalização da empresa

- No início da década de 2000 a 2010, quais eram as principais estratégias de internacionalização utilizadas pela empresa?
- Mencione os principais mercados atingidos no início da década.
- Quais os principais motivos que levaram a empresa a se internacionalizar?
- Quais foram as principais barreiras impostas pelo ambiente da empresa à internacionalização?
- Como a empresa contornou essas barreiras?
- Quais são as estratégias de internacionalização atuais da empresa? Houve alteração?
- Houve alteração nos mercados de destino para o etanol?

Mudanças

- Caso tenham acontecido mudanças, o que motivou estas alterações?

- Quais foram as mudanças provocadas pela crise econômica de 2008?
- Você acredita que, desde a fundação da empresa, a mesma tenha atuado no sentido de adaptar suas estratégias ao ambiente ou a se antecipar às mudanças?

Percepção sobre mudanças e ambiente no setor

- A empresa monitora seu ambiente? Qual o método utilizado?
- Como o ambiente da empresa influencia as decisões de internacionalização da empresa, em sua opinião?
- Quais destes fatores você acredita que tenham maior relevância para a empresa, ao se internacionalizar?
 1. Fatores políticos, inflação, PIB, aspectos legais e políticas governamentais (macroambiente clima)
 2. População e suas características, tais como renda, idade, hábitos, entre outros fatores que podem fornecer o lucro necessário para que a empresa se mantenha (macroambiente solo)
 3. Todas as organizações do setor e pessoas que interagem com a empresa e que podem ter alguma influência em seu desempenho, tais como concorrentes, fornecedores, prestadores de serviços, clientes e intermediários (ambiente operacional)

Prospecção do futuro

- Por fim, o que a empresa espera para o futuro, em termos de internacionalização da empresa?
- O que espera com relação à internacionalização do setor?

APÊNDICE II- Glossário dos termos relevantes da pesquisa

Internacionalização: Conforme Iglesias e Veiga (2002) o conceito de internacionalização refere-se mmà decisão de realizar um investimento em um determinado mercado de destino para ampliar e fortalecer as vendas nesse mercado. Operacionalmente foi considerado qualquer tipo de atividade das empresas estudadas no mercado internacional, assim como a entrada de capital externo nas mesmas. São considerados tipos de atividade no mercado internacional, segundo Kotabe e Helsen (2000): as exportações, as estratégias de licenciamento, o estabelecimento de franquias, as *joint ventures*, a criação de subsidiárias e o controle acionário.

Estratégias de internacionalização: São as decisões de escolha do modo de entrada e atuação da organização em outros países. Tais escolhas estão diretamente relacionadas ao volume de recursos que a empresa deseja comprometer e ao nível de controle que se almeja ter sobre o produto, no mercado de destino, tal como é exposto por Kotabe e Helsen (2000). Operacionalmente foram consideradas as decisões de exportação direta ou indireta de etanol, escolha do mercado e instalação de plantas de produção de etanol.

Etanol: A definição da Agência Nacional de Petróleo (ANP) para etanol é:

“Composto por dois átomos de carbono, cinco átomos de hidrogênio e uma hidroxila (C_2H_5OH), é obtido no Brasil pelo processo de fermentação do caldo de cana-de-açúcar. Utilizado como combustível nos motores de ciclo Otto, especificamente no setor de transporte rodoviário.” (ANP, 2010)

Embora possam ser sinônimos os termos álcool, álcool etílico, álcool etílico anidro combustível, álcool etílico combustível para fins automotivos e álcool etílico hidratado combustível, para efeitos desta pesquisa, foram utilizados os termos etanol, álcool e álcool carburante.

Ambiente organizacional: Almeida (2007) propõe três níveis ambientais que se referem ao ambiente externo da empresa, os quais são definidos teórica e operacionalmente conforme segue:

1. Macroambiente Clima: fatores políticos, inflação, PIB, aspectos legais e políticas governamentais.
2. Macroambiente Solo: população e suas características, tais como renda, idade, hábitos, entre outras. São os fatores que podem fornecer o lucro necessário para que a empresa se mantenha.
3. Ambiente operacional: são todas as organizações e pessoas que interagem com a empresa e podem ter alguma influência em seu desempenho, tais como concorrentes, fornecedores, prestadores de serviços, clientes e intermediários.

Mudanças estratégicas: Góes e Meyer (1990) definem mudança como uma tentativa de alterar a maneira corrente de pensar e agir dos membros da organização. Operacionalmente, é definida como mudança estratégica como aqueles pontos de inflexão observados nas estratégias das empresas em virtude das transformações ocorridas ao longo da história do setor em que estão inseridas.

REFERÊNCIAS

AÇÚCAR GUARANI. Resultados Financeiros. 2010. Disponível em: http://www.tereosinternacional.com.br/tereosinternacional/web/arquivos/20100609_Earnings_Release_200910_PORT_FINAL.pdf. Acessado em: 13 de dezembro de 2010.

AÇÚCAR GUARANI. Perfil da empresa. 2011. Disponível em: <http://www.acucarguarani.com.br/br/institucional/PerfildoGrupo.aspx>. Acessado em: 13 de janeiro de 2011.

AGÊNCIA ESTADO. Etanol deve levar vantagem com mudança no Congresso dos Estados Unidos. Disponível em: <http://revistagloborural.globo.com/Revista/Common/0,,ERT185830-18077,00.html>. Acessado em: 17 de janeiro de 2011.

ALEXANDER, J.A. Change in corporate control practices. *Academy of Management Journal*, Nova Iorque, v.34, n. 1, p. 162-193, 1991.

ALMEIDA, M.I.R. Manual de Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 2007. 160 p.

AMBIENTE BRASIL. Exportação de etanol sobe 45% em 2008. Disponível em: <http://noticias.ambientebrasil.com.br/clipping/2009/01/23/43240-mme-exportacao-de-etanol-sobe-45-em-2008.html>. 21 de março de 2010.

ANP. Glossário. 2010. Disponível em: <http://www.anp.gov.br/?id=582#e>. Acessado em: 10 de maio de 2010.

BARROS, E. V. A matriz energética mundial e a competitividade das nações: bases de uma nova geopolítica. *Engevista*, Rio de Janeiro, v.9, n.1, p.47-56, 2007.

BENETTI, M.D. Como vai a indústria do etanol no Brasil enfrentadas pela indústria. *Ensaio FEE*, v.30, p. 65-71, 2009.

BENETTI, M.D. A internacionalização recente da indústria de etanol brasileira. *Indicadores Econômicos*, v.36, n. 4, 2008.

BIODIESEL BR. Programa Brasileiro de Álcool. Disponível em: <http://www.biodieselbr.com/proalcool/pro-alcool.htm>. Acessado em: 23 de setembro de 2008.

BNDES. Carteira do BNDES para setor de açúcar e álcool já soma R\$ 19,7 bilhões. 2007. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/noticias/2007/not271_07.asp. Acessado em: 30 de junho de 2008.

BOURGEOIS III, L. J. Strategic Management and Determinism. *The Academy of Management Review*, v. 9, n. 4, p. 586-596, 1984.

CAMPOMAR, M.C. Do uso do “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, São Paulo, v.26, n.3, p.95-97, 1991.

CANCELLIER, E. L. P.; ALMEIDA, M. I. R.; ESTRADA, R. J. S. Monitoramento do Ambiente Externo na Pequena Empresa: aplicações e limitações dos sistemas existentes. In: II Encontro de Estudos em Estratégia - 3Es, 2005, Rio de Janeiro. 3 Es, 2005

CHADE. Etanol do Brasil não altera preços dos alimentos, diz FMI. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/economia,etanol-do-brasil-nao-altera-precos-dos-alimentos-diz-fmi,164790,0.htm> . Acessado em: 29 de setembro de 2009.

CHILD, G.; SMITH, C. The context and process of organizational transformation: Cadbury Limited in its sector. *Journal of Management Studies*, Leeds, v.4, n.6, p.565-593, 1987.

COSAN. Prévia de resultados 2T11. 2010a. Disponível em: http://www.cosan.com.br/cosan2009/web/arquivos/2010_10_23-Previa_de_Resultados_2T11.pdf. Acessado em: 22 de outubro de 2010.

_____. Unidades. 2010b. Disponível em: http://www.cosan.com.br/cosan2009/web/conteudo_pti.asp?idioma=0&conta=45&tipo=26442&img=26171 . Acessado em: 22 de outubro de 2010.

_____. Estratégias e vantagens competitivas. 2010c. Disponível em: http://www.cosan.com.br/cosan2009/web/index_pt.html. Acessado em: 23 de outubro de 2010.

_____. Perfil. 2010d. Disponível em: http://www.cosan.com.br/cosan2009/web/conteudo_pti.asp?idioma=0&conta=45&tipo=26413&img=26167. Acessado em: 27 de novembro de 2010.

CORREIO DO BRASIL. Queda na venda de etanol decorre da alta de preço do açúcar e invasão de carros importados. 2011. Disponível em: <http://correiodobrasil.com.br/queda-na-venda-do-etanol-decorre-da-alta-de-preco-do-acucar-e-da-invasao-de-carros-importados/212427/>. Acessado em: 05 de abril de 2011.

CTBE. O CTBE. Disponível em: <http://www.bioetanol.org.br/>. Acessado em: 02 de março de 2011.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, v.48, n.2, p. 1-15, 1983.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, Michigan, v.11, n. 1, p.9-31, 1980.

_____. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, Michigan, v.19, n. 1, p.1-31, 1988.

_____. Location and the multinational enterprise: A neglected factor? *Journal of International Business Studies*, Michigan, v.29, n. 1, p.45-66, 1998

DUNNING, J. H.; RUGMAN, A. The influence of Hymer's dissertation on theories of foreign direct investment. *American Economic Review*, v. , n. , p. 228-232, 1985.

EISENHARDT, K. M; BOURGEOIS III, L. J. Politics of strategic decision making in high-velocity environments: toward a midrange theory. *Academy of Management Review*, Nova Iorque, v.31, n. 4, p. 737-770, 1988.

EMBRAPA. Etanol. Disponível em: http://www.embrapa.br/kw_storage/keyword.2007-06-05.3777434161. Acessado em: 16 de março de 2011.

ESPÍNDOLA, A. A. Processo de certificação do etanol brasileiro. *Revista de Ciências Gerenciais*, vol. 8, n. 17, p. 113-130, 2009.

ETHIER, W. J. The multinational firm. *Quarterly Journal of Economics*, v.101, p. 806-833, 1986.

GIDDENS, A. The consequences of modernity. Cambridge: Polity Press, 1990. 188 p.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2009. 200 p.

GOES, T.; MARRA, R. 2009-2010: Setor sucroenergético frente à crise mundial. 2009. Disponível em: http://www.embrapa.br/imprensa/artigos/2009/Setor_Sucroenergetico_2009_23-04.pdf/view. Acessado em: 15 de outubro de 2010.

GOES, J.B.; MEYER, A.D. Patterns of strategic change, environmental change, and performance: a longitudinal study of California hospitals. *Academy of Management*. Nova Iorque, v. 50, p. 85-89, 1990.

GOODSTEIN, J.; BOEKER, W. Turbulence at the top: a new perspective on governance structure changes and strategic change. *Academy of Management Journal*. Nova Iorque, v. 34, n. 2, p. 306-330, 1991.

GUISINGER, S. Investment incentives and performance requirements. New York: Praeger. 1985.

HREBINIAK, L.G.; JOYCE, W.F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, v. , n. , p. 336-349, 1985.

IGLESIAS, R. M.; VEIGA, P. M., Promoção das Exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In: BNDES. O desafio das exportações. Editorial: Rio de Janeiro, RJ.

INFOMONEY. Principais notícias: Lula chama subsídios agrícolas de países ricos de "drogas". Disponível em: http://web.infomoney.com.br/templates/news/view_rss.asp?codigo=1083028&path=/investimentos/. Acessado em: 14 de fevereiro de 2009.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E., The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, Michigan, v.8, n.1, p.22-32, 1977.

KOF. Index of Globalization. 2010. Disponível em: <http://globalization.kof.ethz.ch/>. Acessado em: 02 de abril de 2010.

KOTABE, M.; HELSEN, K. Administração de marketing global. São Paulo: Atlas, 2000. 712 p.

LEVITT, T. The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, Cambridge, v.61, n.3, p. 92-102, 1983.

LOSEKANN, L.; VILELA, T. Estimação da frota brasileira de automóveis flex e a nova dinâmica do consumo de etanol no Brasil a partir de 2003. 2010. Disponível em: <http://infopetro.wordpress.com/2010/07/26/estimacao-da-frota-brasileira-de-automoveis-flex-e-a-nova-dinamica-do-consumo-de-etanol-no-brasil-a-partir-de-2003/>. Acessado em: 12 de outubro de 2010.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. DA.; FERNANDES, B. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.;

MALISKA, M. A. Estado e século XXI: a integração supranacional sob a ótica do Direito Constitucional. Rio de Janeiro: Editora Renovar, 2006. 240 p.

MECAS. Etanol: perspectivas para el comercio mundial hasta 2015. 2008. Disponível em: <http://www.isosugar.org/PDF/MECAS%20%20STUDIES%20list%20-%20May%202008.pdf>. Acessado em: 31 de julho de 2010

_____. Etanol: perspectivas futuras para la competitividad del azúcar y del etanol brasileños. 2009. Disponível em: <http://www.isosugar.org/Events/Press%20Release/MECAS%20%20STUDIES%20list%20-%20May%202009.pdf>. Acessado em: 28 de fevereiro de 2010.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA (2008). Relação das unidades produtoras cadastradas no departamento da cana-de-açúcar e agroenergia. Disponível em: http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/SERVICOS/USINAS_DESTI

LARIAS/USINAS_CADASTRADAS/UPS_30-06-2008_0.PDF. Acessado em: 30 de junho de 2008.

MINTZBERG, H. Cinco Ps para estratégia. In: MINTZBERG H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. (Orgs). O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496 p.

NAKANO, Y. Globalização, competitividade e as novas regras do comércio mundial. *Revista de Economia Política*, v.14, n.4, p. 7-30, 1994.

OBERLING, D. Avaliação ambiental estratégica da expansão de etanol no Brasil: uma proposta metodológica e sua aplicação preliminar. 2008. 225 f. Dissertação (Mestrado em Ciência em Planejamento Energético)- Departamento de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2008.

OPEC. Basket price. 2010. Disponível em: http://www.opec.org/opec_web/en/ . Acessado em: 16 de janeiro de 2011.

PETTIGREW, A.M. Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organizational Science*, Irvine, v. 1, n.3, p.267-292, 1990.

PORTER, M. The competitive advantage of nations. New York: The Free Press Inc, 1990. 896 p.

RAIZEN. Quem somos. Disponível em: <http://www.raizen.com.br/pt/raizen/quem-somos.aspx>. Acessado em: 06 de março de 2011.

RAJAGOPALAN, N.; SPREITZER, G. M.; Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework. *Academy of Management Review*, Nova Iorque, v.22, n. 1, p. 48-79, 1997.

RAMOS, H. R. ; SOARES, M. C. ; ALMEIDA, M. I. R.. A Internacionalização do álcool carburante: um estudo do setor sucro-alcooleiro do Brasil.. In: XXI Congresso Internacional de la Sociedad Latinoamericana de Estrategia, 2008, Santiago de Chile.

ROSSETTO, C.R.; CUNHA, C. J. C. A.; ORSATTO, C. H.; MARTIGNAGO, G. Os elementos da mudança estratégica empresarial: um estudo exploratório. *Teoria e Evidência Econômica*, Passo Fundo, v. 4, n. 7/8, p. 111-120, 1996.

ROSSETTO, C.R.; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE Eletrônica*, São Paulo, v.4, n.1, p.1-22, 2005.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. Metodologia de Pesquisa. São Paulo:McGraw-Hill, 2006. 608 p.

SELZNICK, P. Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, v. 13, n. 1, p. 25-35, 1947.

SILVA, C. E. C. Avaliação dos condicionantes ambientais na perspectiva de expansão da produção de etanol no Brasil. 2010. 95 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento Energético)- Programa de Planejamento Energético, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2010.

SILVA, R. P. ; DALCOL, P. R. T. Integração Vertical - Análise do grau de integração diante da definição de competência essencial. In: XXV Encontro Nac. de Eng. de Porto Alegre, 2005, Porto Alegre.

TEIXEIRA, L. C. Análise de Mercado Cana-de-açúcar 10/01 a 14/01. 2011. Disponível em: <http://www.agrocim.com.br/analise/Analise-de-Mercado-?-Canadeacucar-?-1001-a-1401.html>. Acessado em: 12 de abril de 2011.

THEOBALD, R. New success criteria for a turbulent world. *Strategy & Leadership*, , v. 22, n. 6, p. 10-43, 1994.

WILLIAMSON, O. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991.

_____. Mechanisms of Governance. New York: Oxford University Press, 1996.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005. 248 p.

ZH DINHEIRO. Carro flex soma 85,3% das vendas em fevereiro, afirma ANFAVEA. Disponível em: <http://www.clicrbs.com.br/especial/rs/zhdinheiro/19,0,3229486,Carro-flex-soma-85-3-das-vendas-em-fevereiro-afirma-Anfavea.html>. Acessado em: 02 de março de 2011.

ZUCKER, L. G. Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*. Los Angeles, v.13, n.1, p. 443-464, 1987.