

A estratégia de criação de mercados originais; posição competitiva do setor sucroalcooleiro

Marcionis Francisco Alves
FEIT/UEMG - Fundação Educacional de Ituiutaba
Marcionis.a@hotmail.com

Wilter Furtado
FTM - Faculdade Triângulo Mineiro
wilter@com4.com.br

Alessandra Aparecida Franco
FTM – Faculdade Triângulo Mineiro
afranco@netsite.com.br

RESUMO

Este trabalho objetivou conhecer os modelos de gestão adotados pelas empresas sucroalcooleiras, para assim, discutir o pensamento estratégico e as posições destas, no setor, no que se refere ao uso de estratégias inovadoras voltadas para a criação de mercados originais, para os seus negócios. O estudo de caso abordou quatro indústrias, através de pesquisa exploratória descritiva – explicativa, descrevendo-as e analisando-as através das variáveis: o modelo de gestão; as vantagens competitivas atuais, e; as estratégias inovadoras e a criação de mercados originais. Os principais resultados revelam que as empresas pesquisadas adotam modelo de gestão clássico, por determinação do mercado, mas que o modelo não interfere nas suas posições estratégicas. Concluiu-se ainda que aquelas empresas, embora adotem as estratégias competitivas de custo, de diferenciação e até de enfoque, não são orientadas para a adoção de estratégias inovadoras ou criação mercados originais.

Palavras-Chave: Estratégia – Mercados Originais - Sucroalcooleiro

1 INTRODUÇÃO

No cenário geral, o setor sucroalcooleiro representa um dos segmentos mais importantes da economia brasileira, tanto do ponto de vista sócio-econômico quanto estratégico, uma vez que é grande gerador de divisas, impostos e empregos, além de ser responsável por uma importante parte da matriz energética do país. Constituído por usinas e destilarias de produção de açúcar e álcool, o setor é reconhecido mundialmente por seus altos níveis de produtividade, nas duas pontas da cadeia produtiva. Do cultivo e colheita da cana até o beneficiamento do açúcar e do álcool, suas empresas enfrentam competição acirrada na busca da produtividade; na conquista e na sustentação dos mercados e no cumprimento de novos objetivos organizacionais (lucratividade, rentabilidade, responsabilidade social, dentre outros).

Decorrente, não falta na pauta de discussões empreendidas pela sociedade moderna, preocupações mundiais quanto às reservas e com os preços do petróleo, com o aumento do seu consumo, e com os impactos ambientais, causados pelas emissões de gases provenientes da queima dos derivados desse produto. Nesse contexto, o etanol vem se apresentando cada vez mais como uma alternativa energética sustentável e competitiva.

Nesse cenário complexo, é de se esperar, que de forma ostensiva, as empresas do setor, se preocupem em criar e implementar estratégias inovadoras, que em tese, dariam maior sustentabilidade aos seus negócios, criando mercados originais, e barreiras contra qualquer ameaça, advinda de novas tendências do setor energético. Assim, não somente pela importância e conformação do setor, o trabalho propõe levantar e discutir se, os processos de gestão das empresas do setor sucroalcooleiro conformam-se por ações que trazem vantagens competitivas, e; se sinalizam ou revelam estratégias inovadoras no sentido de criar mercados originais, para seus negócios.

O estudo foi desenvolvido junto a quatro empresas do setor, todas com plantas operativas na região do Triângulo Mineiro e diversificadas em suas origens. Uma delas tem origem e *headquarter* no estado de São Paulo, uma no estado de Alagoas e duas na própria região do Triângulo Mineiro. Desta forma, o estudo procura obter dados e informações, sobre empresas originárias e representativas dos dois principais e mais tradicionais polos sucroalcooleiros do país (São Paulo e Alagoas) assim como, de uma região em franco desenvolvimento dessa atividade, que é o Triângulo Mineiro.

Ao final, pretende-se inserir este estudo como novo ponto de partida para outros, sobre as características dos modelos organizacionais; sobre a criação de estratégias inovadoras que permitam criar mercados originais para os negócios, assim como, contribuir com sugestões sobre estratégias que possam estimular discussões sobre posições competitivas, em empresas do setor sucroalcooleiro.

2 ASPECTOS TEÓRICOS CENTRAIS

Nesse tópico, são apresentadas as teorias acerca das forças competitivas com foco na diferenciação, custo e concorrência; nos processos de gestão e pensamento estratégico, e; nas estratégias inovadoras para a criação de mercados originais.

2.1 FORÇAS COMPETITIVAS COM FOCO NA DIFERENCIAÇÃO, CUSTO E CONCORRÊNCIA

Ao analisar a natureza da concorrência, Porter (1989) propôs o modelo que se forma por cinco forças competitivas. Segundo o autor, toda e qualquer indústria, seja ela de âmbito local ou internacional, que produza um produto ou serviço, sofre a ação de cinco forças competitivas, sendo elas: a entrada de novos competidores, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes já estabelecidos. Porter (2004) referencia ainda, a existência de seis fontes responsáveis por barreiras de entrada, que são: as economias de escala, a diferenciação do produto, a necessidade de capital, os custos de mudança, o acesso aos canais de distribuição, e as desvantagens de custo independentes de escala. Para cada uma dessas fontes, o autor faz considerações significativas que, na sua visão, contribuem de modo direto constituir barreiras de entrada.

Ghemawat (2007) faz uma análise detalhada e abrangente, das cinco forças competitivas defendidas por Porter. Ao lecionar que existem vários tipos de determinantes estruturais da rivalidade entre concorrentes, o autor potencializa melhor a influência das cinco forças defendidas por Porter, afirmando inclusive, que uma maior concentração do setor diminui a rivalidade entre os concorrentes. Certamente, o autor aborda o risco, de um acordo estratégico entre as empresas de um setor muito concentrado, nos moldes do que se conhece como “conluio tácito”. Sem se contrapor a Porter, Ghemawat (2007), agrega preocupações com o resultado da relação preço/desempenho avaliada pelo mercado. Os compradores, quando muito concentrados e organizados, podem também ameaçar a competitividade e a lucratividade da empresa, ao pressionar por vantagens como preços menores, melhor

qualidade e prazos maiores. Ghemawat (2007) leciona ainda que o tamanho e a concentração dos clientes, são os componentes mais importantes na determinação do poder do comprador. Os fornecedores, enquanto *stakeholders* de uma organização, tendem a compartilhar uma visão de parceria com seus clientes. Porter (2004), no entanto, faz uma abordagem suscitando as possibilidades existentes caso o inverso desta situação ocorra, e que no caso das indústrias em estudo se apresenta como um dos grandes desafios. As estratégias são as mais variadas para contrapor a esta força. Ao afirmar que as forças do comprador e do fornecedor, se igualam pela sua natureza, Ghemawat (2007) deduz que esta também está baseada no tamanho relativo e na concentração de fornecedores e no grau de diferenciação dos insumos fornecidos. Ainda segundo Porter (1989), a vitalidade conjunta das cinco forças competitivas, determina a capacidade das empresas em uma determinada indústria para obter, em média, taxas de retorno sobre os investimentos acima do custo de capital. Essa vitalidade varia de indústria para indústria, modificando-se com a evolução dessa indústria. É, em outras palavras, resultado direto dos processos de gestão. Depreende-se, portanto, que a vantagem competitiva está condicionada ao estilo de gestão. Para Ansoff (1990), estratégia é um dos vários conjuntos de regras de tomada de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Porter (1989), então, propõe o que ele chamou de “três estratégias genéricas”, ou seja, as três estratégias básicas que podem ser adotadas por qualquer empresa no âmbito de sua indústria, para enfrentar as cinco forças competitivas e, então, superar a concorrência. As três estratégias genéricas propostas por Porter são: liderança de custo, diferenciação e enfoque. Todas, evidentemente, dependem das diretrizes organizacionais que são definidas e realizadas de acordo com o processo de gestão.

Defensor fiel do modelo baseado no chamado planejamento de portfólio, baseado na matriz do crescimento compartilhado da Boston Consulting Group (BCG), no que se refere à estratégia na gestão de negócios, Ghemawat (2007, p. 23) corrobora a idéia de Bruce Henderson de que “[...] com a curva de experiência, a estabilidade das relações competitivas deveria ser previsível, o valor de participação de mercado calculável [e] os efeitos da taxa de crescimento [igualmente] mensuráveis”. Para o autor, a curva da experiência nas estratégias de liderança pelo custo é mais eficaz do que simplesmente a análise das forças de mercado uma vez que o declínio relativo dos custos dá-se em função da economia de escala, da aprendizagem organizacional e da inovação tecnológica.

Porter (1989, p. 11) afirma que “as fontes de vantagem de custo variam e dependem da estrutura da indústria. Para se obter a liderança no custo como vantagem competitiva, a empresa deve adotar uma série de medidas e ações gerenciais que possam realmente diferenciá-la de seus concorrentes em relação aos custos relativos e absolutos (PORTER, 1989). A segunda estratégia genérica de Porter (1989) é a que ele chamou de diferenciação. Diferenciando seu produto dos demais competidores, a empresa pode levá-lo a uma maior aceitação e fidelidade dos clientes, permitindo à empresa obter maiores margens e consequentemente melhores resultados que a concorrência. Para o autor, os meios para a diferenciação são peculiares a cada indústria. A diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual ele é vendido, no método de marketing e na grande variedade de outros fatores (PORTER, 1989, p. 12). Na visão do autor, a estratégia da diferenciação, se obtida, cria também para a empresa, barreiras de entrada para novos competidores, uma vez que dificulta para o concorrente superar a fidelidade dos consumidores. Também esta estratégia, ao produzir margens mais altas, ameniza a ameaça do poder dos fornecedores e compradores por faltar a estes alternativas comparáveis, sendo, assim, menos sensíveis aos preços. A mesma estratégia permite ainda uma defesa contra produtos substitutos devido à lealdade dos clientes.

Finalmente, Porter (1989), também chama a atenção para o risco da posição de meio-termo, isto é, a empresa tenta adotar ao mesmo tempo as estratégias de baixo custo e de

diferenciação. Neste caso, a empresa estará numa posição quase certa de baixa rentabilidade e, numa situação assim, perde clientes de grandes volumes e que exigem preços baixos, ou deve desistir dos lucros para se colocar fora do alcance das empresas de baixo custo. Ela também perde negócios com altas margens para empresas que enfocam metas de altas margens ou que atingiram uma condição de diferenciação global.

2.2 PROCESSOS DE GESTÃO E PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Estudos já provaram, que a maneira como a empresa é administrada é um dos fatores mais importantes dentro da estratégia para se obter uma vantagem competitiva. O estudo de Fagundes & Gimenez (2009) realizado em micro e pequenas empresas industriais paranaenses, evidenciou que a escolha da estratégia está diretamente ligada ao objetivo desejado pelo estrategista da organização. É Evidente que o tipo de organização, mecanicista ou orgânica, acaba por influir no modo de gestão. A primeira pressupõe uma gestão tendente à formalidade, à inflexibilidade e à standardização, enquanto que outra, orgânica, tende a ser mais flexível e menos formal em suas ações. O estudo de Grossi & Filho (2009) evidencia que a empresa dificulta ações estratégicas, na medida em que aumenta o número de pessoas, o controle, a formalização e separa departamentos, tornando as decisões fragmentadas e lentas. Mostra ainda empresas que, não adéquam com o ambiente no qual estão inseridas, terminam mais por dificultar do que auxiliar nas ações estratégicas.

Costa (2007) lembra que o estilo gerencial da empresa pode ser um obstáculo maior à estratégia do que a própria cultura ou a estrutura organizacional. Para este autor, o estilo gerencial está presente nas formas de agir, de decidir, de fixar prioridades; de dar ordens; de acompanhar resultados; de avaliar; de remunerar, e; de promover ou premiar o desempenho dos funcionários e colaboradores.

Um modelo de gestão com base competitiva deve estar alinhado, a um pensamento estratégico. Autores como Bethlem (2004), defendem que a estratégia é um conceito que precisa ser aprendido para ser aplicado pelos gestores. É nesse sentido que Bateman & Snell (1998) lecionam que para sobreviver e prosperar, os administradores atuais têm de pensar e agir estrategicamente. Nesse sentido, Ghemawat (2007) leciona que a estratégia empresarial é vista como uma forma de moldar as forças de mercado e influenciar o ambiente competitivo. Na sua acepção, portanto, a gestão da organização é competitiva quando consegue, através de suas ações e participações, moldar as forças do mercado e influenciar o ambiente competitivo.

A competição na indústria é o fator chave que obriga as empresas a buscarem formas de organização; estilos de gerência; novas tecnologias de produtos e processos; recursos materiais, humanos ou financeiros; dentre outros; para se diferenciarem de seus concorrentes e assim obterem alguma vantagem competitiva na disputa pelo mercado. Prahalad & Hamel (2005) defendem, com firmeza, que a obtenção de vantagem competitiva relaciona-se primeiramente com a criação de estratégias inovadoras para se obter o controle do setor. Para esses autores, a obtenção da vantagem competitiva dentro de qualquer setor somente será possível através de uma visão de futuro, construída pela alta administração e por disposição e coragem para buscar a inovação e, assim, o controle do setor. Para Prahalad & Hamel (2005), a posição estratégica está explícita nos esforços organizacionais para melhorar a qualidade, reduzir o tempo do ciclo para melhorias de serviços ao cliente assim como avaliar a influência da empresa como modelo para os concorrentes. Os autores ressaltam ainda a importância de conhecer a agenda da organização voltada para melhorias e transformação.

No que se refere à competitividade, no seu sentido clássico, Costa (2007) afirma que esta deve ser entendida como o resultado da disputa entre a organização e seus concorrentes na conquista de clientes e mercados, podendo também ser aplicada à disputa por recursos estratégicos, tais como: matéria-prima, pessoas, tecnologia, e recursos financeiros. De modo

não diferente, Porter (1989, p.1) define a estratégia competitiva como “a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria”, com a estratégia competitiva tendo como objetivo o estabelecimento de uma posição em que o lucro e a sustentabilidade vão de encontro às forças determinantes da concorrência na organização.

2.3 ESTRATÉGIAS INOVADORAS E CRIAÇÃO DE MERCADOS ORIGINAIS

Para Kim & Mauborgne (2005) na análise de diversas estratégias empregadas na busca da vantagem competitiva, propõem uma nova abordagem da questão. Os autores, literalmente, provocam o potencial inovador das organizações, convidando-as a saírem das zonas de competição intensa e com potencial destrutivo, típicos dos negócios e estratégias tradicionais. Para os autores, a competição acirrada por clientes e mercados pode levar à comoditização de produtos e serviços, à guerra de preços e ao encolhimento das margens de lucro. Os autores sugerem então, como saída das posições de competição intensa que eles chamam de oceanos vermelhos, a busca dos chamados oceanos azuis, constituídos por novos negócios ou novas visões ou maneiras para negócios antigos. A *estratégia do oceano azul* desafia as empresas a transpor as barreiras do oceano vermelho da competição sangrenta, mediante a criação de espaços de mercado inexplorados que tornem a concorrência irrelevante. Em vez de retalhar a demanda existente – não raro em processo de encolhimento – e de copiar os concorrentes, a estratégia do oceano azul se concentra em aumentar a demanda e em romper as fronteiras da competição em curso. (KIM & MAUBORGNE, 2005).

Segundo Kim e Mauborgne (2005) a necessidade de se criar oceanos azuis se dá por vários fatores. Dentre eles, os avanços tecnológicos têm gerado aumentos substanciais na produtividade dos setores, propiciando a oferta de um nível sem precedentes de produtos e serviços. Este fato, por conseguinte, faz com que surjam cada vez mais nos setores, oferta supere a demanda. A globalização por sua vez agrava a situação, embora, por outro lado, as estatísticas apontam para reduções demográficas em muitos mercados desenvolvidos.

Na visão de Wagner III & Hollenbeck (1999), no mundo empresarial de hoje, a criação e a sustentação de vantagem competitiva podem significar a diferença entre a vida e a morte de uma organização. Em uma abordagem não menos diferente, Churchill & Peter (2000) alertam para o fato de que as empresas devem considerar não só o valor que seus produtos e serviços oferecem, mas também se eles oferecem valor superior em relação aos produtos e serviços dos concorrentes. Ghoshal, Barlett & Moran (2002, p. 18) confirmam essa afirmativa, ao lecionarem que “as sociedades modernas não são economias de mercado; são economias empresariais em que as empresas são os protagonistas da criação de valor e do progresso econômico”. É nesta linha de raciocínio que Kim & Mauborgne (2005) defendem a criação de oceanos azuis e a sustentação de alto desempenho baseados na análise de um conjunto de decisões e ações gerenciais que resultam em produtos e serviços criadores de novos mercados. Esta movimentação estratégica por si só, extrapola a empresa e o setor que esta atua para outros em processos de expansão.

Kim & Mauborgne (2005), em estudo realizado em mais de 150 movimentos estratégicos entre 1880 e 2000, abrangendo mais de 30 setores, constataram que a criação e a navegação em oceanos azuis é fato consumado em diversas organizações de diferentes tamanhos, nacionalidades, tempo de existência e estruturas organizacionais. Para estes autores o que efetivamente define o sucesso das organizações na criação de oceanos azuis, são seus processos de gestão, dentre eles a forma de encarar a estratégia. Nesse sentido, a lógica estratégica desta teoria denominada como inovação de valor, por si só, dá ênfase total ao valor e à inovação, a fim de superar os concorrentes.

Entretanto, Foster & Kaplan (2002, p. 158) advertem que “sem valor econômico não pode haver inovação”. As empresas que buscam criar oceanos azuis perseguem a

diferenciação e a liderança de custo ao mesmo tempo. Ao constatarem que a estratégia de criação de oceanos azuis integra todas as atividades funcionais e operacionais da empresa, e por essa razão ser considerada como uma estratégia sustentável e aplicável em qualquer modelo de gestão, o artigo de Andres, Machado & Boas (2008), relata a presença desta estratégia na realidade de empresas brasileiras que conquistaram oceanos azuis frente às mudanças e transformações que vem ocorrendo neste mercado desde a década de 60. As pesquisas apresentadas por Foster & Kaplan, mostram um levantamento feito para descobrir as principais inovações geradas pelos investimentos de mais de R\$ 10 bilhões de reais anuais de empresas em pesquisa e desenvolvimento no período de 2003 a 2005. Desta avaliação houve a participação de 228 projetos inscritos por 112 companhias, com inscrições abertas de outubro a novembro de 2007. Depois de analisá-los segundo critérios de originalidade, impacto no mercado e resultado financeiro, um grupo de 14 conselheiros elegeu as dez inovações mais significativas no país. A inovação é, portanto, ícone do pensamento estratégico.

Segundo Andres, Machado & Boas (2008), as idéias selecionadas não tratam somente de inovações no produto como é o caso da Basf, Ampla, Volkswagen, Audaces, Tetra Park, Embraco, Arcelormittal Tubarão e Banco do Brasil, mas também em tecnologias e até em modelos de negócios completos, como o caso da Visa Vale. Nesse rol, as empresas brasileiras as análises evidenciam, que o valor para os compradores, decorre da utilidade e do preço dos produtos e serviços, enquanto que o valor para a empresa, origina-se do preço em comparação com os custos. Nesse sentido, é possível afirmar que a inovação de valor só ocorre quando utilidade do produto, preço e custo se alinham de maneira correta. É o caso da companhia aérea, GOL. Considerada um oceano azul capaz de quebrar paradigmas no setor. De acordo com dos autores, a empresa teve uma expansão rápida e fantástica, com custos 60% menores, ao adotar uma postura agressiva na redução dos custos de passagens de baixo custo, além de criar rotas noturnas, comercializadas através da internet. Os autores citam também, o estabelecimento do Google no mercado de buscas na internet com a criação de links patrocinados. Para eles, é um exemplo de mídia inovadora revelando o posicionamento estratégico da empresa. O Google tornou a concorrência irrelevante ao criar um mercado que não existia, onde sem concorrentes deixou para outras empresas da internet, a disputa no oceano de competições já existentes na Web.

O trabalho de Ribeiro, Silva & Júnior (2009), buscando identificar a utilização de conceitos relacionados à teoria do oceano azul, realizado nas empresas residentes da Incubadora de Base Tecnológica de Itajubá INCIT/CEGEIT, localizada na cidade de Itajubá/MG, revelou que a grande maioria das empresas pesquisadas considera os conceitos da teoria do oceano azul, em suas análises estratégicas. Os estudos realizados mostraram que a inovação de valor não se revela como fator definitivo para a criação de oceanos azuis, entretanto, quando acontece a associação de inovação e valor, estas empresas caminham para “águas mais tranquilas”. Os resultados deste trabalho evidenciam que a estratégia do oceano azul pode representar uma técnica de construção de diferentes caminhos para a criação de ferramentas de apoio estratégico para nortear a inovação de valor. Ribeiro, Silva & Júnior (2009), relatam, portanto que é clara, a opção por uma estratégia de posicionamento que cria oceanos azuis, que consiste na concentração de esforços decorrentes de alta percepção pelo mercado, priorizando os de maior valor e conseqüentemente, criando inovações de ruptura.

3. METODOLOGIA

A escolha do método de investigação (estudo de caso) para execução do trabalho justifica-se pelo objetivo de examinar um universo restrito, de forma exploratória e exaustiva, composto pelos dirigentes e gestores das empresas pesquisadas. Um estudo de caso segundo

Gil (1996, p.58), caracteriza “um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. O enfoque qualitativo-descritivo escolhido para esta pesquisa, não excluiu o método quantitativo na análise dos resultados, para conhecer de forma modular, os processos de gestão das indústrias do setor sucroalcooleiro pesquisadas, com a finalidade de identificar fatores ou tendências ambientais, que sinalizam estratégias para a criação de mercados originais, em seus negócios. A técnica de coleta de dados utilizada foi a da entrevista por meio de abordagens diretas e intensivas, utilizando um questionário semi-estruturado. As técnicas de histórico oral, informal e gravações ou anotações também foram utilizadas permitindo enriquecer as informações com variáveis não previstas, e acercar-se de certezas quanto às questões previamente estruturadas. As entrevistas foram agendadas previamente com as quatro empresas do setor sucroalcooleiro, pesquisadas entre os dias 09/03/2009 a 18/04/2009, com plantas industriais na região do Triângulo Mineiro. Uma delas tem origem e *headquarter* no estado de São Paulo, uma no estado de Alagoas e duas na própria região do Triângulo Mineiro. Desta forma foi possível obter informações sobre empresas, originárias e representativas dos dois principais e mais tradicionais polos sucroalcooleiros do país (São Paulo e Alagoas) e também de uma região em franco desenvolvimento dessa atividade que é o Triângulo Mineiro. Para preservar a identidade dos informantes e de suas respectivas organizações, foram retratadas apenas por quantidade, cujos resultados são apresentados a seguir.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O quadro 1 apresenta o sinóptico dos principais resultados da pesquisa alinhavados, por informações colhidas no aprofundamento das entrevistas. Revela as características e particularidades encontradas nas empresas pesquisadas (coluna dois), relacionadas com os seus processos de gestão, como demonstra as variáveis elencadas na coluna um.

Quadro 1- Quadro sinóptico sobre os principais resultados da pesquisa

Variáveis	Principais resultados nas quatro empresas pesquisadas
Tomada de Decisões e o Papel dos Gerentes	Em duas empresas os processos de decisões são exclusivos da alta administração, sem o envolvimento de outras pessoas. As outras duas geralmente envolvem mais pessoas em suas decisões, desde que relacionadas aos assuntos em pauta. Em duas empresas o gerente é o responsável pelas ações e resultados da equipe, concentrando as decisões e responsabilidades. Enquanto que em duas, o gerente delega mais e atua como orientador e motivador das equipes.
Atividades Operacionais e Controles Formais	Todas as empresas adotam manuais de rotinas e procedimentos para todos os cargos e funções, bem como padrões de produtividade para as diversas áreas da empresa. Além disso, utilizam-se de controles formais, tais como relatórios e avaliações para suas atividades administrativas e de produção
Políticas de Remuneração	Duas empresas praticam remuneração fixa e variável para todos os empregados. Duas praticam apenas remuneração fixa para todos os níveis, sendo que dessas, uma oferece variável para seus executivos.
Preocupações Estratégicas Atuais e Futuras	Definição da base de vantagem competitiva, conhecimento do mercado de produtos de que participa, definição clara do cliente, canais de comunicação com o cliente, conhecimentos sobre a concorrência, origem dos lucros.
Posicionamento Estratégico	<u>Buscam adotar:</u> Ter custos abaixo da média da indústria, produzir produtos de maior qualidade, atender nichos de mercado e/ou clientes de forma diferenciada. <u>Não adotam:</u> Uso da marca para diferenciação, praticar sempre o menor preço, produzir produtos customizados para clientes especiais.
Estratégias	Três empresas revelaram que a inovação no setor ocorre somente nos processos do corte da cana, antes manual agora mecanizado, respeitando as especificações instituídas por lei.

Inovadoras e Criação de Mercados Originais	A inovação no setor peca por sua ausência na visão estratégica dos dirigentes. Não há pretensão por criar novos mercados, uma vez que na visão dos dirigentes por se tratar de indústrias de <i>commodities</i> , o mercado ainda não se encontra saturado, existindo demanda suficiente para a estratégia da competição.
---	---

Fonte: Resultados da pesquisa aplicada em quatro empresas do setor sucroalcooleiro.

4.1 MODELOS E PROCESSOS DE GESTÃO

Os modelos e processos de gestão, importantes na construção das estratégias competitivas, revelam o *modus operandi* da organização e, por conseguinte, a forma como ela se posiciona dentro da indústria. As idiossincrasias desses modelos e processos nas empresas, podem levá-las a uma identificação maior com um ou com outro modelos de organização.

4.1.1 TOMADA DE DECISÕES E O PAPEL DOS GERENTES

Nos processos de tomada de decisões, muito embora duas das empresas tenham relatado a participação de pessoas de fora do núcleo de poder, é norma aparente, a centralização de processos decisórios, afetos às característica de organizações tradicionais e burocráticas. Duas das quatro empresas revelam alto nível de concentração de poder na tomada de decisões, principalmente as nas decisões revestidas de algum caráter estratégico. Nestas empresas, a alta administração toma exclusivamente para si, as discussões e decisões relativas às estratégias dos negócios, não levando em consideração, as opiniões ou visões de pessoas fora do núcleo decisório.

Em duas empresas, o gerente é o responsável direto pelo controle das atividades, concentra as decisões, e garante plena realização das tarefas e dos resultados da equipe, tipo de decisão afeta à hierarquização e aos conceitos do modelo organizacional mecanicista ou clássico. Isso revela não ser um posicionamento ideal no que se refere a um modelo participativo de gestão, gerador de competitividade pelo nível de envolvimento e motivação das pessoas. Deve-se ressaltar que nas entrelinhas da entrevista, percebeu-se que o modelo centralizador do gerente, este, é autoritário e controlador. Entretanto, o fato pode não ser por si mesmo, considerado um fator de desvantagem competitiva, porque, ao contrário, em termos de eficiência produtiva, o modelo gerencial com características taylorianas, pode garantir a realização das metas e objetivos estabelecidos. Todavia, a vantagem competitiva oriunda desse modelo, pode não ser sustentável no tempo, em função de possíveis desmotivações e tensões geradas nas pessoas.

Ainda sobre os processos decisórios, duas empresas informaram que suas decisões, estratégicas ou não, são tomadas com o envolvimento do maior número de pessoas, conhecedoras do assunto em pauta, independentemente de seus cargos ou funções. Certamente, tal condição pode assegurar à empresa, uma posição vantajosa na formatação de sua base competitiva. Informaram também que, para elas, o gerente tem o papel de orientar e estimular a equipe, delegar poderes e cobrar resultados. Por isso, é legítimo supor, que em uma organização onde os gerentes atuam mais como apoiadores, orientadores e motivadores, as relações de trabalho são mais suaves e que as pessoas devem ter mais responsabilidades, autodisciplina e eficiência. Esta condição parece levar a um maior comprometimento com os resultados e possivelmente a uma posição de maior competitividade empresarial.

4.1.2 ATIVIDADES OPERACIONAIS E CONTROLES FORMAIS

Constatou-se pelas pesquisas, que as empresas adotam manuais de rotinas e procedimentos para todos os cargos e funções, bem como, adotam padrões de produtividade para as diversas áreas de produção. Utilizam também de controles formais, tais como

relatórios e avaliações para suas atividades administrativas, e de produção. Todas essas características remetem a modelos do tipo mecanicista, ancorados na escola clássica de administração. Este fato não constitui surpresa uma vez que se trata de empresas do tipo fabril e, como tal, a eficiência produtiva induz quase sempre, à tendência ao modelo clássico de organização. Esse modelo, independentemente do nível de envolvimento e motivação da equipe, busca garantir a produção dentro dos padrões e prazos estabelecidos. Não é demais reafirmar, entretanto, que os efeitos de uma eficiência produtiva podem conduzir a alguma vantagem competitiva se seus parâmetros, superarem os da concorrência, e geram valor à empresa.

4.1.3 POLITICAS DE REMUNERAÇÃO

As políticas de remuneração podem se constituir em um forte instrumento motivacional, nas organizações. No caso, um das empresas disse que oferece ganhos variáveis e meritocráticos, no mínimo, dentro das médias praticadas pela indústria, de forma abrangente e não exclusivista. Uma das empresas pesquisadas pratica a remuneração variável em função de metas e objetivos, apenas para as pessoas ocupantes de cargos executivos. Outra relatou praticar, apenas remuneração fixa para todos os empregados, em quaisquer níveis ou cargos, sem qualquer outra remuneração baseada em parâmetros meritocráticos. Os resultados permitem inferir que essa condição pode situar essas empresas no espectro da administração mecanicista, tendo em vista que a maioria dos empregados recebe apenas um salário fixo independentemente de seus resultados ou esforços adicionais.

Em contrapartida, diferentemente, a pesquisa evidenciou que duas das empresas pesquisadas oferecem a todos os seus empregados, independentemente da função ou cargo ocupados, uma remuneração variável, vinculada a metas e objetivos, além de uma remuneração básica fixa. Com tais características, essas empresas podem obter de suas equipes um esforço e comprometimento adicional, acima da média ordinária. Essa posição pode ser relevante, no esforço competitivo.

Adicionalmente à forma de se remunerar, os níveis ou parâmetros de remuneração também são importantes na observação do comportamento da organização. A pesquisa constatou que os níveis de remuneração praticados, são diferentes em relação à média da indústria. Duas das empresas oferecem salários dentro da média da indústria, enquanto uma empresa oferece salários, um pouco acima da média. Por fim, uma empresa, informou que não se pauta pela indústria no estabelecimento de seus salários e remunerações. É claro que esses dados, isoladamente, não são suficientes para se classificar as empresas como tendentes ao modelo mecanicista ou orgânico, quanto à variável “parâmetros de remuneração”. Entretanto, é prudente afirmar que políticas pouco ousadas de remuneração, podem não se constituir em grande atrativo para a contratação dos melhores talentos e assim, servir de suporte a estratégias competitivas.

4.2 VANTAGENS COMPETITIVAS

A forma como a empresa se coloca ou se posiciona no contexto da indústria, pode lhe dar vantagens importantes, no embate com seus principais competidores. A pesquisa abordou variáveis que questionam: se as empresas se comportam como líderes e influenciadoras; se são seguidoras, ou; se operam de acordo com os padrões médios determinados pela indústria, reduzidas e analisadas, através dos itens seguintes.

4.2.1 PREOCUPAÇÕES ESTRATÉGICAS ATUAIS E FUTURAS

No que se refere às preocupações atuais e futuras as empresas demonstraram arraigadas preocupações com o hoje, notadamente com o nível de competitividade. Como base de vantagem competitiva ressaltaram: o conhecimento do mercado e do cliente; os canais de comunicação com o cliente; o conhecimento da concorrência, e; a origem dos lucros, revelando consciência, de tudo que pode afetar o nível de competitividade. Em relação às preocupações futuras, a visão muito semelhante, elegendo o cliente e a concorrência, bem como as questões diretamente relacionadas a estes, como suas principais preocupações. Esse fato, se, de um lado, denota uma atitude competitiva em relação ao cliente e ao mercado, pode, no pensamento dos pesquisadores, representar também, falta de visão sobre fatores que no futuro, poderão mudar o perfil do negócio. O fato é que, se hoje as empresas pesquisadas apresentam uma boa compreensão de suas prioridades e preocupações, permitindo-lhes construir boas estratégias competitivas, para o futuro, havendo mudanças no cenário, elas talvez não venham apresentar o mesmo dinamismo competitivo, como o atual.

4.2.2 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Da mesma forma, o posicionamento estratégico competitivo atual, revela posição privilegiada sobre a obtenção de vantagens competitivas. Os resultados mostram que com exceção de uma empresa, nenhuma das demais busca, no preço, sustentação de vantagem competitiva. Por se tratar de empresas produtoras de *commodities*, os pesquisadores deduzem que talvez não seja factível uma estratégia competitiva baseada em preços, já que, neste caso, quem dita os preços é o mercado comprador desses produtos.

As assertivas nasceram em função de que, uma das empresas pesquisadas na condição de cooperada, sustenta-se na marca de um comprador, a sua estratégia competitiva, pois isso diferencia o seu produto. Outra empresa, diz que a estratégia é atender a nichos de mercado ou clientes de forma diferenciada, atendendo a indústria farmacêutica e cosmética, que exige características químicas diferenciadas no produto. Isso é uma estratégia de enfoque. Na opinião dos pesquisadores, trata-se de uma estratégia legítima e talvez garantidora de vantagens competitivas à empresa.

Outra empresa relatou estratégia semelhante, ao produzir açúcar especial para a indústria de refrigerantes. Segundo esta empresa a vantagem competitiva obtida, baseia-se na garantia de venda contratada pelo cliente, no longo prazo, a preços diferenciados da média da indústria. Por outro lado, o cliente exige um produto com características especiais, fato que pode aumentar os seus custos. Contudo, este fato revela uma típica estratégia de enfoque, que pode levar a bons resultados competitivos.

A utilização dos custos como estratégia competitiva foi mencionada por duas empresas, como regularmente adotada. Essa estratégia pode também, ser factível, principalmente em uma indústria de *commodities*, porém, de difícil execução. Nesse sentido segundo os entrevistados, adotam posicionamento de custos baixos, de produtos de maior qualidade, ou ainda de nichos especiais de mercado. Assim, essas empresas podem estar apenas manifestando desejos estratégicos, e não uma atitude de se diferenciar da concorrência, na visão de seus clientes, como afirmam. Chama a atenção também, o fato de alegarem não praticar o menor preço ao cliente, se por outro lado, afirmam ter posicionamento estratégico de custos, mantendo-os abaixo da média da indústria. Por analogia, custos baixos geralmente, implicam em preços menores.

Desta forma, com base nos dados da pesquisa, as empresas-alvo aparentam não possuir um posicionamento estratégico definido, nem se diferenciam da média da indústria. Nas discussões dos dados, é possível depreender que as empresas pesquisadas comportam-se de acordo com os ditames do mercado, buscando garantir as viabilidades econômicas dos seus negócios, através de um controle maior dos custos, na sua cadeia de valor. Esse é um

comportamento comum, para empresas que produzem *commodities* e vendem para mercados que, na maior parte do tempo, apresentam-se como compradores e geradores de demanda, como é o caso do mercado de etanol combustível.

4.3 ESTRATÉGIAS INOVADORAS E CRIAÇÃO DE MERCADOS ORIGINAIS

Pelo posicionamento estratégico das empresas estudadas, é importante verificar como elas enxergam e tratam a inovação. Considerada como ferramenta para a geração de valor, o fato de se preocupar com a inovação de processos, de produtos e serviços, pode indicar preocupações em construir estratégias competitivas. A importância de estratégias de inovação cresce, na medida em que as estratégias inovadoras visam a criação de mercados originais, para os negócios da organização.

Pelos resultados, é possível identificar que três das quatro empresas pesquisadas, reputaram como relevantes, os processos técnicos para a redução de custos, a mecanização da colheita da matéria-prima, inobstante na realidade, tal medida tenha derivado de uma exigência legal. Não é portanto, uma arma para vencer a concorrência. As informações revelam ainda que aquelas empresas, não alinham inovação com utilidade; preço e ganhos de custo. Apenas comemoram uma redução de custos por uma medida circunstancial. Desta forma, não conseguem enxergar a necessidade de inovar para criar ou desbravar mercados inexplorados, nem para identificar e analisar clientes potenciais. Ademais, pelos resultados é possível inferir que tais empresas não se conhecem como na verdade afirmam, por esta razão, não se orientando pelo foco de elaboração de estratégias via inovação. Assim, seus processos e produtos, em um determinado momento de suas histórias, podem atingir significativos graus de ineficiência.

Nas entrevistas pode-se apurar que a criação de valor naquelas organizações é um conceito praticamente desconhecido, uma vez que não se preocupam em estudar cenários, mercados, e tendências sociais, políticas e econômicas. Assim, afastam-se do objetivo de localizar nichos, que não estão sendo atendidos de forma satisfatória. Além disso, não conseguem vislumbrar nem tão pouco criar demanda contínua, suficiente para inaugurar um novo mercado, como é o caso do etanol de celulose que certamente afetará as estratégias e o *modus operandi* atuais, podendo levar a um novo formato do setor e a novas práticas corporativas. Por fim, estas organizações não vislumbram neste contexto, que a inovação possa ser lucrativa suficiente para permitir crescimento a empresa e na mesma proporção, viável aos olhos dos consumidores, de modo que possam utilizá-la como uma demanda sustentável.

Ao encontro destas inferências, confirma-se que as empresas pesquisadas não se preparam para as incertezas, vislumbrando apenas, as variáveis contidas no cenário inicialmente projetado. Desta forma fica evidente que elas não se atentam para investidas, em novos mercados potenciais. Na realidade não esperam e nem se preparam para crises futuras decorrentes de possíveis oscilações no mercado. Assumem simplesmente posições estratégicas defensivas, não ostentando investidas, para descobrir verdadeiros oceanos azuis, no setor que atuam.

5. CONCLUSÕES

Preliminarmente, ressalte-se que as pesquisas permitiram, como proposto, definir o perfil das empresas pesquisadas, no que se refere aos seus modelos de gestão; correlacioná-los com as vantagens competitivas do setor assim como, alinhar tais posições com virtuais estratégias de inovação e de criação de mercados originais, à luz dos fatores ou tendências ambientais. Isso foi possível pela estratificação da amostra, de acordo com a diversidade de

origem das empresas, permitindo comparar seus perfis culturais, e históricos de forma distinta.

Quanto aos modelos de gestão, especificamente pela variável do processo de tomada de decisão e do papel dos gerentes, concluiu-se que as empresas pesquisadas, linhas gerais, apresentam nos seus processos, características preponderantes do modelo clássico de organização, ou simplesmente do modelo mecanicista (hierarquizado, controlador e centralizado) nas mãos, da direção central, posição esta questionável, se comparada com o modelo participativo de gestão, gerador de competitividade pelo nível de envolvimento e motivação das pessoas. Entretanto, constatou-se que sob do ponto de vista da eficiência produtiva, que o elemento humano nas organizações pesquisadas, notadamente representado pelos papéis dos gerentes, mesmo que simplesmente, controladores de resultados, apoiadores, orientadores e motivadores de equipes, podem tornar as relações de trabalho mais suaves, responsáveis, auto-disciplinadas e eficientes. Isso porque, nesta condição parece conduzir o pessoal a um maior comprometimento com os resultados, direcionando a empresa possivelmente, a uma posição de maior competitividade, porque como se fez provar, provocou resultados satisfatórios.

Em função das empresas estudadas exercerem grande controle sobre os processos operacionais, através da adoção de manuais de rotinas e procedimentos para todos os cargos e funções, bem como, adotarem padrões de produtividade e controles formais, para as diversas áreas de produção, podem ser consideradas como organizações mecanicistas, ancorados na escola clássica de administração. Conclui-se então que tais características se mostram, não em função do modelo de gestão, mas sobretudo, por se tratarem de atividades fabris, onde a eficiência produtiva induz quase sempre, à tendência ao modelo clássico de organização, para garantir a produção dentro dos padrões e prazos estabelecidos. Não é demais reafirmar, entretanto, que os efeitos de uma eficiência produtiva podem conduzir a alguma vantagem competitiva se seus parâmetros superarem os da concorrência e gerarem valor à empresa.

Outra variável determinante do modelo de gestão é a política de remuneração. Nas empresas estudadas, há diferenças em suas políticas e não há preocupação em relação aos parâmetros da indústria. Varia entre a oferta de ganhos fixos, variáveis e meritocráticos, no mínimo, dentro das médias praticadas pela indústria. Podem variar também sob a forma de abrangente e não exclusivista, vinculados à metas e aos objetivos, independentemente da função ou cargo ocupados, até a concessão de ganhos meritórios para cargos específicos como os executivos. Os resultados levam os pesquisadores a inferir que essa condição pode situar essas empresas no espectro da administração mecanicista, pois não leva em conta, necessariamente, os resultados e os esforços do empregado. Assim não se pode dizer que, isoladamente, tais posições definem o modelo de gestão competitiva. Por outro lado, é prudente afirmar que políticas pouco ousadas de remuneração, podem não se constituir em grande atrativo para a contratação dos melhores talentos e assim, servir de suporte a estratégias competitivas.

É importante ressaltar que tal conclusão fundamenta-se exclusivamente na análise dos fatores e variáveis explorados pela pesquisa, não autorizando generalizações e não representando de modo algum, decisivas e absolutas conclusões sobre a cristalização, do modelo de gestão adotado pelas empresas do setor. Da mesma forma, conclui-se que a adoção de um modelo clássico de administração, não pode não ser por si só, ser considerado como um fator de desvantagem competitiva, porque ao contrário, em termos de eficiência produtiva, o modelo gerencial com características taylorianas, pode garantir a realização das metas e objetivos estabelecidos. Todavia, a vantagem competitiva oriunda desse modelo, pode não ser sustentável no tempo, em função de possíveis desmotivações e tensões geradas nas pessoas, ou; o ponto de inflexão pode ocorrer, quando algum competidor adotar modelo de gestão mais flexível, e assim, alterar de forma significativa o equilíbrio competitivo reinante no setor.

Ao se analisar as preocupações atuais e futuras das empresas pesquisadas, conclui-se existir apenas, preocupações presentes, expressas, pela consciência de que o conhecimento sobre o mercado, do cliente e dos canais de comunicação com este, da concorrência e da origem dos lucros, podem afetar o seu nível de competitividade. Quanto ao futuro as empresas estudadas apresentaram uma visão muito semelhante, reduzida à preocupações presentes, limitadas às mesmas variáveis (clientes, concorrência e lucros). Esse fato, se, de um lado, denota uma atitude competitiva em relação ao cliente e ao mercado, pode, no pensamento dos pesquisadores, ser também uma falta de visão sobre fatores que, no futuro, poderão mudar o perfil do negócio. O fato é que, se hoje as empresas pesquisadas apresentam uma boa compreensão de suas prioridades e preocupações, permitindo-lhes construir boas estratégias competitivas, para o futuro, havendo mudanças no cenário, elas talvez não venham apresentar o mesmo dinamismo competitivo, como o atual.

Concluiu-se ainda, que por se tratar de empresas produtoras de *commodities*, em que o mercado é que dita as normas e os preços, não é razoável admitir a adoção de uma estratégia competitiva baseada em preços. Outra conclusão se refere à identidade da marca como vantagem competitiva. Uma vez que no setor existem empresas que se sustentam na marca de empresas compradoras para diferenciar os seus produtos, esta, não pode ser tida como vantagem competitiva própria. Sob a ótica da diferenciação conclui-se que as empresas do setor, não cristalizam, por si próprias, uma vantagem competitiva, porque como sinalizou algumas delas, seus produtos destinam-se a atender a nichos de mercado ou clientes que exigem características específicas. Essa estratégia seria uma estratégia de enfoque. Mas, na opinião dos pesquisadores, trata-se de uma estratégia competitiva, por garantir o mercado comprador. Por outro lado isso pode ser uma agravante de custos, prejudicando a competição. Assim conclui-se que a estratégia de custos é possível, principalmente em uma indústria de *commodities*, porém, de difícil execução. É razoável admitir, porém, que as empresas do setor podem estar apenas, manifestando desejos estratégicos, e não uma atitude de se diferenciar da concorrência, na visão de seus clientes, como afirmaram.

Desta forma, as empresas-alvo aparentam não possuir um posicionamento estratégico definido, nem se diferenciam da média da indústria, comportando-se de acordo com o que é ditado mercado. Na verdade, buscam garantir as viabilidades econômicas dos seus negócios, através de um controle maior dos custos, na sua cadeia de valor. Esse é um comportamento comum, para empresas que produzem *commodities* e vendem para mercados que, na maior parte do tempo, apresentam-se como compradores e geradores de demanda, como é o caso do mercado de etanol combustível.

Não se concluiu o que se esperava, isto é, dado as dificuldades inerentes à competição por preço e diferenciação, a expectativa era de as organizações do setor, fossem pelo menos preocupadas com a criação de novos modelos de competição, como a criação de estratégias inovadoras e criação de mercados originais para os negócios. No presente caso, o que se concluiu é que a maioria das empresas, talvez pelo mercado e setor que atuam, e não pelo modelo de gestão adotado, concentram esforços, nos processos técnicos, para a redução de custos para aumentar a lucratividade e não para combater a concorrência. Conclui-se que elas não alinham inovação com utilidade, preço e ganhos de custo. Apenas comemoram uma redução de custos por uma medida circunstancial. Desta forma, não conseguem enxergar a necessidade de inovar para criar ou desbravar mercados inexplorados, nem para identificar e analisar clientes potenciais, não se orientando, por consequência, pelo foco de elaboração de estratégias via inovação.

Depreende-se que o perigo existe, pois seus processos e produtos em determinado momento de suas histórias, podem atingir significativos graus de ineficiência. Infere-se por decorrência, que aquelas empresas, não conseguem vislumbrar nem tão pouco criar demanda contínua, suficiente para inaugurar um novo mercado. Por fim, estas organizações não

vislumbram neste contexto, que a inovação possa ser lucrativa suficiente para permitir crescimento a empresa e na mesma proporção, viável aos olhos dos consumidores, de modo que possam utilizá-la como uma demanda sustentável.

Finalmente, ao encontro destas inferências se encontram as análises acerca das preocupações estratégicas futuras, confirmando que as empresas pesquisadas não se preparam para as incertezas, nem para a exploração de novos mercados potenciais. Na realidade não esperam e nem se preparam para crises futuras decorrentes de possíveis oscilações no mercado. Assumem simplesmente posições estratégicas defensivas, não ostentando investidas, para descobrir verdadeiros oceanos azuis, no setor que atuam. Tudo isso não está, absolutamente vinculado ao modelo de gestão que adotam.

Pensando em estratégias de inovação e em mercados originais, em estudos futuros, não poderão faltar pesquisas sobre, como novos produtos e tecnologias afetarão a indústria como um todo. Com certeza, o etanol de celulose afetará as estratégias e o *modus operandi* atuais, podendo levar o setor a um novo formato, e assim, criar novas práticas corporativas. O desenvolvimento de tecnologias, como as células de combustível e o álcool de celulose, tem seu potencial para afetar a indústria sucroalcooleira, bem como a evolução dos preços do petróleo nos próximos anos. Outras inferências não podem ser descartadas, como os movimentos de fusões, incorporações e aquisições, que também, afetarão a indústria e seus níveis de competitividade, uma vez que ações dessa natureza tendem a concentrar setores, e influir nas relações de oferta e demanda, bem como nas variáveis de escala, de custos, de preços, dentre outras.

6. BIBLIOGRAFIA

- ANSOFF, H. Igor. A nova estratégia empresarial. Tradução Antonio Zoratto anvicente. São Paulo: Atlas, 1990.
- BATEMAN, Thomas S. & SNELL, Scott. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- BETHLEM, Agrícola, *Estratégia Empresarial, conceitos, processo e Administração Estratégica*, 5ª Edição, São Paulo, Atlas, 2004.
- CHURCHILL, Gilbert A. JR & PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL - CNA. "O SETOR SUCROALCOOLEIRO NACIONAL". COMISSÃO NACIONAL DE CANA-DE-AÇÚCAR. Edison José Ustulin. Disponível em: www.cna.org.br/site/down_anexo.php?q=E15_14625OSetorSucroalcooleiroNacional.pdf – acessado em 21/12/2008 – às 19:30 hs.
- COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão Estratégica: Da empresa que Temos para a Empresa que Queremos*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- FOSTER, Richard; KAPLAN, Sarah. *Destruição Criativa. Por que empresas feitas para durar não são bem-sucedidas. Como Transformá-las*, Rio de Janeiro, Campus, 2002
- GHEMAWAT, Pankaj. *A Estratégia e o Cenário dos Negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo, Atlas, 1996.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante* – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- PORTER, Michael, E. *Vantagem Competitiva; Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro, Campus, 1989.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva; Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro, Elsevier Editora, 2004.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL Gary. *Competindo pelo futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RIBEIRO, S. M. C.; SILVA, V. A. F.; JÚNIOR, V. U. A Estratégia do Oceano Azul. Congresso Latino Americano de Iniciação Científica - XIII INIC; Encontro Latino Americano de Pós Graduação - IX EPG; Encontro Latino Americano de Iniciação Científica Júnior - III INICJr. Universidade Vale do Paranaíba. São José dos Campos, 2009.

UNIÃO DA INDÚSTRIA DE CANA-DE-AÇÚCAR – ÚNICA – Dados estatísticos sobre produção de cana de açúcar, açúcar, etanol e veículos leves. Disponível em:

<http://www.unica.com.br/downloads/estatisticas/producaoetonal.xls>, acessado em 03/02;09 – 21 hrs e 58 min

WAGNER III, J.A. & HOLLENBECK, J.A. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Saraiva, 1999.