

**ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES**  
ESTRATÉGIA COMPETITIVA E CORPORATIVA

**INJEÇÃO DE CAPITAL ESTRANGEIRO E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NAS EMPRESAS DE CAPITAL NACIONAL DO SETOR SUCROALCOOLEIRO LOCALIZADAS NO ESTADO DE SÃO PAULO**

**AUTORES**

**ELTON ROSÁRIO MARQUES DA SILVA**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
elton\_rms@hotmail.com

**JOÃO FRANCISCO DE AGUIAR**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
jf.aguiar@uol.com.br

**RESUMO**

Essa pesquisa científica tem como objetivo relacionar a influência da injeção de capital estrangeiro nas estratégias competitivas das empresas de capital nacional do setor sucroalcooleiro do estado de São Paulo. Foi levantado um referencial teórico com o intuito de compreender os conceitos estratégicos e história do setor seguindo os objetivos propostos. Posteriormente foi realizada a pesquisa de campo, de abordagem qualitativa, por meio de um roteiro de perguntas previamente desenvolvido pelo grupo, com uma amostra de 3 usinas nacionais situadas no estado de São Paulo, sendo os entrevistados, dois gerentes e um diretor, cujas respostas foram analisadas e comparadas pelo método de Análise de Conteúdo. O resultado da pesquisa identificou que houve influência da entrada de capital estrangeiro no setor, embora somente algumas estratégias tivessem sido afetadas. A pesquisa mostrou indícios de que ações competitivas estão sendo tomadas por usinas independentes com o objetivo de se manter no mercado, mesmo com o aumento da rivalidade entre as empresas. As usinas independentes com boa gestão podem ser consideradas fortes candidatas a se fixarem em um setor que futuramente possa ser persuadido por grandes grupos estrangeiros.

**Palavras chaves:** injeção de capital, estratégias competitivas e setor sucroalcooleiro

**ABSTRACT**

This scientific research aims to relate the influence of the injection of foreign capital in the competitive strategies of the national companies of sugarcane producers in the state of Sao Paulo. A theoretical research has been raised in order to understand the strategic concepts and history of the sector, following the proposed objectives. Afterwards, a qualitative field research, using a script of questions previously developed by the group, with a sample of three national sugarcane companies located in the state of Sao Paulo, and the respondents, two managers and a director, whose responses were analyzed and compared by the method of content analysis. The result of the research identified, that the foreign capital has had influence in the sector, although only a few strategies have been affected, the injection can be considered as a warning to the industry.

Competitive actions are being taken by independent companies with the goal of remaining in the market even with an increase in the rivalry between the companies, in which independent companies with good strategy management are strong candidates to lodge in a sector that can eventually be persuaded by large foreign groups.

**Key words:** capital injection, competitive strategy, sugarcane sector

## 1. INTRODUÇÃO

Desde a abertura comercial ocorrida no início dos anos 90, considerada um marco para a economia brasileira, o investimento estrangeiro tem crescido no Brasil nas suas mais distintas formas. Empresas multinacionais instalando-se como novas entrantes no mercado doméstico são apenas exemplos simples de como este capital ganhou importância no território brasileiro.

O setor sucroalcooleiro desde a sua alavancada no século passado, sempre teve o orgulho de ser considerado 100% nacional, diante de diversas crises na economia e influência governamental, as grandes famílias se mantiveram fortes frente suas empresas, chegando a formar cooperativas para facilitar o ingresso de seus produtos no exterior.

Porém após abertura do mercado brasileiro, diversos investidores passaram a enxergar o setor sucroalcooleiro como uma grande oportunidade para a obtenção de lucros, com isso, a entrada desses investidores internacionais tornou-se uma constante no mercado brasileiro.

Foi possível perceber que a utilização de capital estrangeiro tem feito parte da estratégia de empresas que buscam alavancar seus negócios, aumentar sua participação de mercado ou até mesmo em busca da sobrevivência frente a um mercado altamente competitivo e globalizado. O setor sucroalcooleiro não é uma exceção e cada vez esta estratégia tem se tornado comum, principalmente pelo fato do álcool combustível surgir como fonte de energia alternativa ao petróleo o que implica em maior interesse de empresas multinacionais pelo negócio e *know-how* brasileiro pelo tema.

O referencial teórico contemplou uma parte para o histórico da economia, da produção de álcool e outra para estratégias competitivas das empresas do setor. Foram abordados o programa próálcool e a progressiva desnacionalização do setor, bem como os conceitos e estudos sobre estratégia, indicando maneiras de como a empresa pode se adaptar a essa nova alteração de mercado.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

### 2.1 Justificativa

O momento que o setor sucroalcooleiro brasileiro vem passando é de transição, devido ao interesse atípico do capital estrangeiro pelo setor sucroalcooleiro, o que vem trazendo a esse mercado uma nova dinâmica competitiva. Com base nesses fatores, o estudo buscou investigar a influência do capital estrangeiro nas estratégias competitivas das usinas de álcool e açúcar de capital nacional desse setor, localizadas no estado de São Paulo.

### 2.2 Problema de Pesquisa

Segundo Marconi e Lakatos (2009), problema de pesquisa “é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução”. O problema deste estudo foi:

Tem havido influência da injeção de capital estrangeiro nas estratégias competitivas das empresas de capital nacional do setor sucroalcooleiro localizadas no estado de São Paulo?

### **2.3 Objetivos – Geral e Específico**

O objetivo Geral desta pesquisa foi de: verificar se a injeção de capital estrangeiro no setor sucroalcooleiro tem influenciado as estratégias competitivas das empresas concorrentes de capital nacional situadas no estado de São Paulo

Os objetivos específicos desta pesquisa foram:

- Investigar quais foram as mudanças percebidas no setor pelas empresas nacionais após a entrada de empresas multinacionais no setor.
- Identificar quais estratégias as empresas nacionais tem adotado para competir com as empresas internacionais que se estabeleceram no mercado sucroalcooleiro brasileiro.
- Investigar se as empresas não desnacionalizadas sentem-se em desvantagem em termos de recursos em relação às empresas que sofreram fusões ou aquisições com multinacionais estrangeiras.

## **3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **3.1 Contexto Histórico**

Perante as mais diversas economias e quando comparado a outros países com situação oposta às estratégias brasileiras, o Brasil sempre foi considerado uma nação portadora de uma posição fechada quando se fala de capital estrangeiro, entretanto, esse paradigma começou a ser mudado de forma mais contundente nos anos 60, quando o Brasil iniciou uma reforma comercial, com a eliminação de controles sobre as importações e consolidou-se no início dos anos 90 (MARQUES, 2003).

Sendo assim o Brasil adotou a uma estratégia de industrialização e abertura de mercado visando um potencial crescimento, com o intuito de alavancar o desenvolvimento econômico, dessa maneira, os investimentos estrangeiros começaram a ser destinados ao setor fabril sendo resultado de incentivos oferecidos e lançados na época ao chamado capital estrangeiro. (BAER, 1996). Para o autor a abertura econômica brasileira ocorrida no período em questão incentivou os investidores estrangeiros a serem novos entrantes em diversos negócios e segmentos, o caso do setor agropecuário não foi diferente. Ainda segundo o autor (1996, p.41):

A presença de multinacionais poderosas num país em desenvolvimento pode inibir o progresso de empresas locais que não possuem os meios financeiros e tecnológicos para competir. Em alguns setores, firmas locais anteriormente predominantes podem ser colocadas para fora do mercado e/ou adquiridas por multinacionais que estão entrando no país.

Assim o capital estrangeiro levou empresas e companhias nacionais de maneira gradual, a buscar maneiras de se manterem ativas no mercado ou simplesmente renderem-se ao grande volume de dinheiro e avanços tecnológicos por parte de companhias oriundas de outros países. (BAER, 1996).

Outro fator de extrema importância e relevância foi o surgimento de cooperativas no setor, conforme Freitas (2010), as cooperativas surgem principalmente em momentos de dificuldade, onde empresas ou pessoas se unem de maneira corporativa para se reerguer e se proteger contra potenciais ameaças, no caso do setor em questão, o capital estrangeiro. Segundo o entrevistado, o setor sucroalcooleiro é extremamente competitivo possuindo cooperativas muito fortes e atuantes, sendo a principal delas a Copersucar.

### 3.2 ProÁlcool

Com a inflação elevada, a dívida externa crescendo cada vez mais e as reservas cambiais diminuindo, o ano de 1974 passa por uma crise econômica, as exportações não conseguiram chegar ao que foi previsto anteriormente. No dia 09 de outubro de 1975 o presidente Geisel decreta medidas para conter o déficit comercial, entre elas a criação do Plano Nacional do Álcool (PROALCOOL). Na época os objetivos do programa eram a fixação da proporção da mistura de álcool à gasolina em 20%, a utilização da cana-de-açúcar como matéria-prima industrial e a concessão de estímulos financeiros à expansão da lavoura canavieira e a montagem de destilarias anexas. (COSTA, 2003)

Segundo Fischetti e Silva (2008) após a iniciativa do Proálcool, em 1979, o governo e a ANFAVEA assinaram um termo no qual os fabricantes deveriam aumentar a busca por tecnologia para produção em série de veículos álcool hidratada, sendo que o preço do álcool foi fixado a 64,5% do preço da gasolina e como medida incentivadora ao mercado, foi reduzido o IPI para os carros movido a álcool. Isso constituiu e auxiliou em um crescimento e alavancagem no setor sucroalcooleiro não só em São Paulo, mas como em todo o Brasil.

### 3.3 Desnacionalização do Etanol

O marco inicial da internacionalização do etanol deu-se em 2007 com a aquisição de usinas pelo grupo francês Louis Dreyfus. A partir daí diversos grupos americanos, europeus e asiáticos passaram a investir no setor sucroalcooleiro. (BENETTI, 2009). A internacionalização dessas empresas acabou gerando uma concentração e centralização do setor de etanol, já que a onda de aquisições e fusões do setor acabou forçando empresas nacionais a acompanhar as grandes multinacionais para garantir sua sobrevivência

### 3.4 Estratégia

#### 3.4.1 Conceito de estratégia

O conceito de estratégia é definido por Henderson (1998, p.5) como “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.”. Essa busca faz parte de um processo iterativo que se inicia para qualquer empresa com o reconhecimento do que ela é e o que tem.

Barney e Hesterly (2008, p.5) conceituam a estratégia de uma empresa como “sua teoria de como se obter vantagens competitivas”. Ainda segundo os autores, tais teorias são baseadas numa série de suposições e hipóteses sobre a direção mais provável que a competição no mercado seguirá, e como essas mudanças podem ser aproveitadas pela empresa para que seja possível para a mesma obter ganhos financeiros.

Já para Andrews (2003 p. 58) uma estratégia empresarial se dá pelo:

Padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008 p.4) definem estratégia como “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais, e obter vantagem competitiva.” Os autores complementam o conceito de estratégia, esclarecendo que, a estratégia escolhida por uma empresa é o modo que esta decide como irá ou não competir.

Segundo Porter (2003), a base de uma estratégia competitiva é a capacidade de uma empresa se diferenciar de seus concorrentes, escolhendo um conjunto de atividades nas quais seja capaz de entregar um *mix* único de valor a seus clientes.

### 3.4.2 O modelo de organização industrial

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), o modelo I/O ou modelo da organização industrial, ressalta a influência do ambiente setorial sobre a organização, estando enraizado em sua essência, o pressuposto da mudança evolucionária, ou seja, a empresa deve se adaptar às forças existentes no seu setor de atuação para sobreviver e prosperar.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) complementam a idéia, “Este modelo diz que a indústria na qual a empresa decide competir tem uma influência maior no desempenho do que as escolhas que os gerentes fazem em suas organizações”.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), as empresas devem buscar estratégias e eficiência operacional superiores, mas devido à constante mobilidade dos recursos entre as empresas, sua singularidade terá tempo de vida curto. Empresas podem comprar recursos, competências e talento administrativo para obter retornos tão altos quanto o seu concorrente líder mercado.

Com recursos semelhantes, as estratégias aplicadas pelas organizações também serão similares, porém sofrerão restrições pelas forças atuantes no seu ambiente externo, portanto, as empresas que se adequarem a essas forças, utilizando recursos para implantar estratégias que interajam positivamente com as características estruturais da indústria potencializarão sua possibilidade de obter retornos acima da média (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

Para Peng (2008) o modelo das cinco forças competitivas serve como ferramenta de análise para as empresas permitindo às mesmas visualizar os lucros potenciais da indústria e num próximo passo, fazer as escolhas estratégicas adequadas (estratégias genéricas).

### 3.4.3 O modelo das cinco forças competitivas

Porter (1986) define o relacionamento de uma empresa com o ambiente que a cerca como a essência para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva. As cinco forças competitivas listadas por Porter, se aplicam a todas as empresas de todos os setores da economia, todavia podem variar em intensidade de acordo com os diferentes setores e segmentos de mercado. O ponto-chave segundo o autor é a capacidade das empresas para lidar com as cinco forças.

Clientes, fornecedores, produtos substitutos e possíveis entrantes são todos “concorrentes” adicionais na indústria com potencial para reduzir o lucro final de uma empresa, num conceito batizado de “rivalidade ampliada” (PORTER, 1986).

A seguir uma breve descrição acerca das forças competitivas que interferem no ambiente externo das organizações:

- Ameaça de novos entrantes: é mensurada pela força das barreiras de entrada e sua capacidade em inibir ou dificultar a entrada de novos concorrentes na indústria. Barreiras de entrada podem incluir por exemplo: economias de escala, necessidade de alto investimento inicial, custos de mudança do comprador ao mudar fornecedor (treinamento para uso de novo produto pelos empregados ou custo de equipamento auxiliar por exemplo), acesso aos canais de distribuição, patentes, e retaliação prevista dos concorrentes para dificultar a permanência de novos entrantes (PORTER, 1986).

- Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes: pode ser analisada pelas ações e reações competitivas que englobam: cortes constantes nos preços, lançamento freqüente de

produtos novos, alto nível de campanhas publicitárias e a rapidez em suas ações e reações competitivas. Além disso, a falta de diferenciação nos produtos/serviços oferecidos por essas empresas praticamente as obrigam a competir baseadas no preço. Por último, pode gerar aumento da capacidade em grandes incrementos com o objetivo de proporcionar economias de escala e corte nos preços, porém pode acarretar períodos de excesso de oferta (BARNEY & HESTERLY, 2008).

- Ameaça de produtos/serviços substitutos: produtos similares ou mesmo de indústrias afastadas, mas que podem significar uma grande ameaça caso melhorem seus custos de oportunidade para o cliente, ou até se beneficiem de avanços tecnológicos para competir por novos mercados (PORTER, 1986).

- Poder de negociação dos compradores: o poder de barganha dos compradores é intenso em mercados que possuem número reduzido de compradores, sendo que esses compradores representam uma porcentagem significativa das vendas dos fornecedores. Geralmente, os produtos vendidos possuem baixo valor agregado e são padronizados, além de representar uma boa parcela dos custos finais do comprador, custo esse que pode até incentivar o comprador a integrar-se para trás, caso queira usufruir de margens de lucro maiores (BARNEY & HESTERLY, 2008).

- Poder de negociação dos fornecedores: pode ser verificado em mercados onde existem poucos fornecedores. Por fim, a ameaça concreta de integrar-se à frente dos fornecedores, o que representaria uma análise quanto à capacidade de uma indústria melhorar suas condições de compra (PORTER, 1986).

Porter (1986) argumenta que mesmo que o conjunto das forças esteja visivelmente clara para os concorrentes, o fator principal para a elaboração de uma estratégia é o estudo aprofundado das fontes de cada força e sua respectiva análise.

Encontrar uma posição favorável em meio às cinco forças competitivas é a melhor maneira para criar mecanismos de defesa e influência sobre as mesmas, pois quanto menor a pressão das cinco forças sobre a empresa, maior serão as oportunidades de desempenho superior. Além do posicionamento adequado da empresa, a influência no equilíbrio das forças, por meio de inovações em marketing para diferenciar seus produtos ou investimento em instalações de larga escala para aumentar as barreiras de entrada por exemplo (PORTER, 1986).

#### **3.4.4 Estratégias genéricas**

As empresas, analisando o crescimento do mercado e o alto nível de competitividade que tornam os processos cada vez mais importantes dentro das organizações, começam a adotar estratégias em seu negócio para definir e defender sua posição contra os concorrentes, inserindo as estratégias genéricas. (HITT, IRELAND E HOSKISSON 2008).

Segundo Porter (1989), não é possível e viável que uma empresa trabalhe todas as estratégias ao mesmo tempo. É necessário que ocorra a escolha da qual será utilizada, pois o fato de tentar implementar todas não trará vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

As estratégias genéricas que podem ser adotadas são:

- Estratégia de custo: A estratégia de liderança em custos é um conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens e serviços com características aceitáveis pelos clientes ao menor custo em comparação com o dos concorrentes (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008, p.105). De acordo com Porter (1989), a estratégia de custos é extremamente importante para que haja um diferencial de mercado, porém é necessário que o valor de seus produtos estejam no mesmo

patamar da concorrência estabelecida, reforça ainda que o custo deve ter uma influência sobre toda estrutura organizacional agregando competências aos processos.

- Estratégia de diferenciação: Diferenciação é a forma onde a organização tende a buscar singularidades dentro do mercado para realizar os “desejos dos compradores”, se utilizando de ferramentas que alterem tanto dentro quanto fora a sua aparência, a tornando única, mas não esquecendo o custo agregado para não haver disparidade em relação a seus concorrentes (PORTER, 1989).

- Estratégia de foco: Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) a essência da estratégia de foco é a exploração de um nicho de mercado onde exista a possibilidade da empresa de se diferenciar dentro deste determinado setor só logram sucesso tendo como base as necessidades do setor, de uma forma onde seus concorrentes não consigam atender com a mesma dinâmica exposta e aplicada, a criação de valor para seus clientes. De acordo com Porter (1989) está estratégia é extremamente diferente das demais, pois visa a escolha de um ambiente específico para a atuação da organização, criando estratégias ou se adaptando para o fechamento do mercado para os concorrentes, tendo assim uma vantagem competitiva em seu segmento alvo sem ter uma vantagem competitiva geral.

### **3.4.5 Desenvolvendo Competências Essenciais**

Para Prahalad e Hamel, o conceito de competências essenciais é descrito como “o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias” (PRAHALAD E HAMEL, 2002, p.298). Ainda conforme os autores, as competências essenciais são ligadas a novas tecnologias empregadas, na forma como cada indivíduo exerce seu trabalho e qual o valor despendido para a organização.

Analisando todos os recursos e capacidades da organização, pode-se verificar que vários deles não criam uma vantagem competitiva, e sim, uma incompetência competitiva, pois indicam ineficiências que atingem as áreas onde a empresa perde em relação a sua concorrência. Estes recursos e capacidades muitas vezes retardam desenvolvimento das competências essenciais dentro da empresa. (HITT, IRELAND E HOSKISSON 2008).

Segundo os autores, a avaliação interna, possibilita a visualização dos pontos fortes e fracos (logística, vendas, suporte, desenvolvimento e inovações, qualidades dos produtos e etc.), traz a reflexão que o fato de ter uma competência essencial, que gera vantagem competitiva, pode ser momentânea e muitas vezes prejudicial à organização, pois a torna vulnerável devido a sua “conformidade” nas metas já alcançadas

Por meio das análises internas e identificações das competências essenciais, a organização obterá uma vantagem competitiva nos produtos fabricados, no atendimento, comunicação com seus clientes, na redução de custos, na melhoria dos processos executados, agregará valor a sua marca e estará sempre pronta a mudanças no mercado (PRAHALAD & HAMEL, 2002).

### **3.4.6 Fusões e aquisições**

Aquisição trata da transferência do controle dos ativos, operações e administração de uma organização (adquirida) para outra (compradora), que se torna uma unidade desta. Fusão se caracteriza pela combinação dos ativos, operações e administração de duas ou mais empresas a fim de firmar uma nova entidade legal (PENG, 2008).

As fusões aquisições podem ser caracterizadas por integrações verticais, que se trata da compra de fornecedores ou intermediários entre a empresa e o consumidor final e integrações

horizontais, que envolvem a compra de empresas do mesmo setor de atuação ou até mesmo de setores diferentes, que é o caso em que ocorre uma diversificação horizontal não relacionada (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000).

Mesmo com as vantagens que podem ser aproveitadas em um processo de fusão ou aquisição, existe uma série de fatores que podem dificultar o seu êxito. Dificuldades de integração, dívidas extraordinárias, incapacidade de se obter sinergias estão entre alguns dos principais motivos que tornam processos de fusão e aquisição mal-sucedidos (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

### **3.4.7 Rivalidade competitiva**

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), rivalidade competitiva é “o conjunto de ações e reações competitivas em andamento que ocorrem entre concorrentes quando eles procuram obter uma posição de mercado vantajosa”. Por outro lado, dinâmica competitiva “se refere a todos os comportamentos competitivos, isto é, o conjunto total de ações e respostas competitivas tomadas por todas as empresas que competem em um mercado”.

Na maior parte das indústrias, é possível destacar como o ponto central da concorrência entre as empresas, sua interdependência, o que significa que as ações de uma empresa são sentidas por seus concorrentes, que tendem a reagir a esses movimentos, e vice-versa (PORTER, 1986).

Para Porter (1986), as empresas muitas vezes podem se encontrar divididas quanto à escolha de suas estratégias ou respostas competitivas, pois quando buscam somente os interesses próprios em detrimento da indústria como um todo, podem ocasionar retaliações mais enérgicas de seus concorrentes, levando a confrontos que podem ser destrutivos para ambos os lados.

Henderson (2003) defende que para que se evitem manobras competitivas nocivas à indústria, acordos de cooperação com os concorrentes podem ser colocados em prática, entretanto, é preciso cautela para não causar qualquer tipo de ação que possa desencadear emoções em seu concorrente, pois para que o concorrente se torne mais previsível em suas ações, é necessário que o mesmo mantenha uma postura lógica e razoável.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) não existe vantagem competitiva que seja permanentemente sustentável, fazendo com que a dinâmica competitiva se altere ao longo do tempo de acordo com o tipo de ciclo do mercado (lento, rápido e padrão). Para cada tipo de ciclo, o período de tempo em que a vantagem competitiva pode ser sustentada pode ser maior ou menor, bem como o tempo que os concorrentes levam para responder a seus movimentos competitivos.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008 p.135) “a resposta competitiva é uma medida estratégica ou tática que a empresa toma para lutar contra o impacto de uma medida competitiva”. A quantidade de mercados em comum e a similaridade de recursos influenciam os direcionadores do comportamento competitivo e tendem a ser mais demoradas pelas empresas com desvantagem de recursos. Quanto maior o desequilíbrio de recursos, maior o atraso na resposta, mesmo com o atraso ocasionado pela desvantagem de recursos, a empresa deve reagir sob o risco de deixar de existir caso optem por não fazê-lo.

Após as fases de lançamento e exploração, de uma vantagem competitiva existe o contra-ataque dos concorrentes a esta vantagem, neste estágio o ideal é que a empresa já esteja pronta para lançar uma nova vantagem competitiva que possibilite à empresa sempre se manter à frente de seus competidores ( HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

## **4. METODOLOGIA**

O problema de pesquisa, justificativa e os objetivos geral e específicos constam do item 2.

### **4.1 Método de pesquisa**

Nesta pesquisa foi adotado o método qualitativo ( LAKATOS, 2009). O tipo de pesquisa é exploratória, conforme Richardson (1999).

### **4.2 Variáveis Independente e Dependente**

Nesta pesquisa a variável independente é “a injeção de capital estrangeiro” . A variável dependente é “as estratégias competitivas das empresas de capital nacional do setor sucroalcooleiro localizadas no estado de São Paulo”.

### **4.3 Hipótese de pesquisa**

A hipótese geral levantada, não testada nesta pesquisa, foi a seguinte: “Tem havido da influência da injeção de capital estrangeiro nas estratégias competitivas das empresas de capital nacional do setor sucroalcooleiro localizadas no estado de São Paulo ”.

### **4.4 Plano Amostral**

#### **4.4.1 População**

A população desta pesquisa compreendeu usinas sucroalcooleiras, localizadas no estado de São Paulo.

#### **4.4.2 Amostra**

A amostra constitui-se por três empresas desse setor e a seleção das empresas foi realizada por meio de um método não aleatório ou por conveniência.

### **4.5 Instrumento de Pesquisa**

Os sujeitos foram entrevistados segundo um roteiro estruturado

### **4.6 Técnica de pesquisa**

As entrevistas foram gravadas e transcritas. As respostas dos entrevistados foram analisadas empregando-se a técnica de “Análise de conteúdo” adotado o agrupamento das questões analisadas pelo método de categorização semântico (BARDIN, 2009).

## **5. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Foram definidas cinco categorias com base nas respostas dos três entrevistados, sendo que as partes mais relevantes das mesmas foram reagrupadas segundo a técnica qualitativa de Análise de Conteúdo conforme (BARDIN, 2009)

**Categoria 1:** A primeira categoria analisada é “Mudanças no ambiente de mercado”, que engloba as respostas das questões 1, 7 e 9.

Foi percebido que com a entrada de capital estrangeiro no setor sucroalcooleiro, houve aumento direto na competitividade das usinas situadas neste mercado. Tal afirmação é baseada nas respostas das usinas “B” e “C”, que sentiram diretamente (com grande expressividade) tais alterações em suas atividades, uma vez que elas comercializam com o mercado (a preço

flutuante) sua produção. O entrevistado “B” afirma: “começou uma disputa acirrada e, aquelas empresas que realmente não tem eficiência, a tendência realmente é ou sai do mercado ou vai pra fusão e abre o capital”. O entrevistado “C”, na mesma linha de raciocínio completa: “As mudanças foram enormes porque nós éramos um setor regulado pelo governo, passamos a viver a realidade de mercado, então tinha preço vendia, não tinha preço a gente levava prejuízo”. Já a usina “A”, por fazer parte de uma grande cooperativa brasileira, assume que as mudanças surtiram pouco efeito em suas atividades, uma vez que sua produção é vendida em sua totalidade para a cooperativa a um preço previamente acordado, o que por sua vez toma posição frente ao mercado para negociar o preço de venda da produção das usinas cooperadas: “pro nosso dia-a-dia não houve interferência nenhuma até certo momento, por nós sermos uma cooperativa muito grande, nós sentimos muito pouco essa entrada de capital estrangeiro no setor”.

No tocante aos incentivos governamentais à indústria, concluiu-se que não houve mudanças significativas. As usinas “A” e “B” não consideram relevantes as ações do governo (além do incentivo ao carro flex no início dos anos 2000): “O governo ajudou muito pouco o setor sucroalcooleiro. A maior ajuda que o governo fez foi o carro flex, que equilibrou o etanol”, diz o entrevistado da usina “A”. A usina “B” já afirma: “O mercado anda sozinho, o mercado não depende de ação governamental”. Já a usina “C” avalia que os incentivos governamentais têm aumentado e hoje já surtem efeito com empréstimos à grandes empresas: “acho que tem aumentado (O incentivo do governo brasileiro), o BNDES tem uma parceria muito grande com a ETH com a Oderbretch, essas empresas grandes. O BNDES pôs muito dinheiro”.

**Categoria 2:** intitulada “Estratégias e ações competitivas adotadas”, essa categoria se baseia nas respostas das questões 1 e 2 do roteiro e busca evidenciar as principais estratégias e ações competitivas adotadas pelas usinas nacionais, bem como seus motivadores.

Sobre exigências do mercado o gerente industrial da usina “A”, ressaltou o investimento em infraestrutura, principalmente para a empresa se adequar a norma ISO 22.000 “*houve um trabalho muito forte nos últimos 5 anos (...) Nós estamos trabalhando, estamos sendo auditados mais a ISO 22.000 que é a segurança alimentar mais para atingir a exportação...*”. Ainda no mesmo tema, o gerente agrônomo da usina “B” focou mais no ganho de eficiência como fator motivador para as mudanças na infraestrutura da empresa “*Nós estamos melhorado o parque industrial para que a gente consiga um rendimento melhor, minimizando perdas na área industrial*”. A gestora da usina “C” não ressaltou mudanças efetivas em infraestrutura na empresa.

Um ponto em que as respostas dos entrevistados foram bem correlatas são as que englobam as estratégias e ações competitivas desempenhadas na área de RH. Devido principalmente a escassez de profissionais qualificados, o gerente da usina “B” afirma “*a gente tem preparado até funcionário (...) e nós estamos fazendo dentro da empresa, que está difícil pegar... com esses investidores estrangeiros nas usinas em outras unidades aí, a mão-de-obra especializada está ficando difícil*”. Para o gerente industrial da usina “A”, um fator que agrava essa escassez é a falta de formação específica para atender a demanda de profissionais qualificados no setor “*nós somos muito grande em produção de açúcar e etanol e temos poucas escolas que fazem algum trabalho específico no setor*”. Já a diretora financeira da usina “C”, destacou as mudanças no organograma nos últimos 10 anos e também gestão de carreira e talentos dentro de sua empresa para fazer frente ao assédio sofrido pelos seus profissionais por parte dos grupos estrangeiros que entraram no mercado “*os profissionais, os bons profissionais, eles foram muito assediados por essas empresas, então se nós não tivéssemos plano de carreira, é... um programa de gestão de talentos nós perderíamos profissionais*”. Isso demonstra uma

mudança muito importante para as empresas do setor sucroalcooleiro que tradicionalmente são empresas familiares, mostrando um avanço na gestão de pessoas por parte dessas empresas, impulsionadas principalmente pela chegada de empresas multinacionais que se tornaram uma constante ameaça para a manutenção dos bons profissionais nas usinas nacionais.

Outro ponto bastante importante foi o desenvolvimento de tecnologia e inovação, no qual o gestor da usina “A” afirma *“eu acho que no mundo o Brasil é TOP em tecnologia açúcar-alcooleiro.”*. A diretora financeira da usina “C” fala sobre a tecnologia aplicada no desenvolvimento de novas variedades de cana-de-açúcar no Brasil *“temos o centro tecnológico canavieiro, que desenvolve variedades, variedades com mais fibra, se for pra fazer co-geração, variedades com mais açúcar, se for pra fazer açúcar, variedades é... próprio pra álcool, então nós temos aí o centro tecnológico canavieiro, que faz esse desenvolvimento agrônomo, então a nossa lavoura é muito boa”*. Esse depoimento ajuda a entender melhor o interesse de empresas multinacionais no setor sucroalcooleiro brasileiro, pois além de possuir condições climáticas favoráveis, um grande trabalho em torno da matéria-prima está sendo feito para aumentar a riqueza e qualidade da mesma, de acordo com a aplicação desejada (co-geração, açúcar ou etanol, etc). O gerente agrônomo da empresa “B” ressalta a importância de novas tecnologias para a aplicação nas atividades da mesma *“Estamos investindo em computador de bordo, estamos investindo algumas tecnologias industriais como decantadores, resfriadores, todos esses investimentos tecnológicos é para a gente poder estar participando do mercado, estar disputando o menor custo e o melhor aproveitamento”*.

Para as estratégias e ações competitivas relativas a compras, o gerente agrônomo da usina “B” explicou que atualmente utiliza um sistema tipo pregão, onde *“a gente joga no mercado e existe uma pesquisa do melhor preço com a qualidade”*. No caso da usina “C”, a diretora financeira disse estudar parcerias com outras usinas da região para a compra de produtos que são mais utilizados nas atividades *“todas essas empresas que... elas são competidoras, mas nas compras elas podem conseguir um bom desconto, se elas, se elas unir para comprar essas coisas”*. Conforme o gerente industrial da usina “A” *“Não houve mudança nem uma assim que alterasse”*.

Através das respostas obtidas foi possível verificar a preocupação das usinas em melhorar sua base de custos, investindo em tecnologias para ganhos de escala e eficiência de produção, parcerias para economias na compra de matérias-primas, conforme Porter (1986) a busca pela liderança em custos tem influência em toda a estrutura da organização, agregando competências aos processos.

Todos os pontos levantados nas falas dos entrevistados na Categoria 2 trazem à tona a busca das empresas entrevistadas em desenvolver suas próprias competências essenciais, se aprimorando nos processos existentes por meio de novas tecnologias e também pelo aprendizado coletivo que se dá pelo treinamento e qualificação do capital humano das organizações (PRAHALAD & HAMEL, 2002).

**Categoria 3:** A terceira categoria, “Efeitos resultantes das estratégias e ações competitivas adotadas”, compreendida nas respostas das questões 3 se fez necessária para analisar quais os resultados efetivos da postura competitiva e decisões estratégicas das usinas estudadas.

Conforme o gestor da empresa “B” o conjunto de estratégias e ações competitivas está trazendo bons resultados *“por isso nos estamos no mercado ainda né ? uma empresa pequena de 2300, 2500 (toneladas esmagadas de cana) estamos ai competitivos e com as portas abertas.”*. O ponto mais enfatizado pelo gestor da empresa “A” em relação aos resultados obtidos foi

principalmente o desenvolvimento de novas tecnologias e inovações no setor “*está tendo mais Açúcar por hectares, e os caminhões estão transportando mais açúcar para dentro da fábrica. Isso é bom. Você recebe uma matéria prima mais rica...*”. Ainda lembrou que essas melhorias também irão ajudar as empresas a se adequarem a novas regulamentações do governo “*até 2014 no estado de São Paulo você não pode mais queimar cana, você não podendo queimar a cana, você não vai ter mais o corte manual, porque o corte manual é inviável para cortar a cana crua (sem queimar), e a máquina colhe (...) tem que ser 100% mecanizado, com terreno com declive menor que 12%. Maior que 12% as máquinas não conseguem colher. E tem o desenvolvimento de máquinas para começar a colher com declive maior que 12%*”. O que pode aumentar os custos de investimento inicial, aumentando as barreiras para novos entrantes (PORTER, 1986). Sobre os resultados para a usina “C” a diretora financeira afirma “*Mais ou menos, tem hora que você tem que mexer na estratégia, algumas ações competitivas também (...) numa empresa ela é muito dinâmica né, as vezes você monta uma estratégia e quando ela ta pronta, ela já já ficou velha, já tem coisa nova pra fazer, você já precisa mudar tudo, fica obsoleta, então estratégias e ações competitivas são todo o dia.*”.

Quanto a Categoria 3, conforme o Modelo I/O podemos concluir que os esforços em relação à busca de eficiência operacional e estratégias superiores serem importantes como uma forma para as empresas se manterem competitivas no mercado, a forma como as estratégias são planejadas e os recursos organizacionais são alocados precisam ter uma interação positiva com as características estruturais e forças do ambiente externo em que a empresa atua, sendo que os mesmos exercem influência sobre o setor e conseqüentemente sobre as organizações, constituindo-se como um fator decisivo para que essas organizações possam obter êxito nos seus negócios, alcançado retornos acima da média (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

**Categoria 4:** Tendo como referência as respostas 5 e 6, formamos a quarta categoria, denominada como “Fusões, aquisições e alianças estratégicas”. O gerente industrial da empresa “A” garante que nunca houve uma possibilidade de conceder o capital da empresa a outros grupos, “*Eles não aceitam sociedade*” se refere o gerente a família dona da usina, assim como o diretor da empresa B, que explica que não há motivo para acontecer qualquer mudança na estrutura de capital de sua empresa, “*Enquanto a gente conseguir trabalhar no mercado independente, a gente vai tentar*”. Porém ambas as empresas fazem parte de cooperativas, diferentemente da empresa C, na qual sua diretora financeira responde, “*Então nós já pensamos, já analisamos varias situações e o setor ta saindo de uma crise muito grande*”, ela analisa que em um futuro não vai existir espaço para pequenas empresas independentes no mercado sucroalcooleiro, “*Eu acho que não vai ter muito espaço pra aquela usina artesanal, pequenininha, que fazia tudo...*”, ela complementa que o setor vai ser das grandes multinacionais tradings “*... o mundo vai ser das grandes empresas do setor e quem não ficar grande, não vai poder errar...*”. Mas tanto a empresa B quanto empresa C se sentem em desvantagens em relação às grandes empresas estrangeiras que vêm aumentando a recente onda de fusões e aquisições, “*É com certeza essas empresas que tem, e que existe fusão, elas estão muito melhor capitalizadas*” afirma o diretor da empresa B, já a diretora da empresa C sente uma grande desvantagem em relação as grandes multinacionais, “*Eu sinto desvantagem na parte de recursos financeiros, aqui no Brasil o dinheiro é muito caro...*” e complementa “*... eu vou no BNDES eu pego juros ai na melhor das hipóteses a 15% a 18% ao ano, o mesmo empresário na França, ele pega juros mais baixo que isso...*”.

Portanto podemos concluir através da 4ª categoria que 2/3 das empresas entrevistadas nunca criaram hipótese nenhuma de se fundir ou vender para alguma empresa ou grupo

estrangeiro, vale ressaltar que ambas as empresas fazem parte de cooperativas, enquanto a empresa C que não possui qualquer vínculo com cooperativas, já estudou a possibilidade de realizar uma divisão no capital de sua usina. Contudo, 2/3 das empresas entrevistadas sentem desvantagens financeiras em relação as grandes multinacionais e afirmam que se não houver uma boa gestão, usinas independentes de pequeno porte não irão sobreviver por muito tempo no mercado, *“Porque essas empresas familiares sozinhas no mercado vão ser massacradas, com certeza”* exclama o diretor da empresa B.

**Categoria 5:** Através das respostas obtidas das questões 7 e 8 propomos a quinta categoria, *“Entrada de capital externo e rivalidade”*. Qualquer mercado competitivo no mundo tende a gerar um acirramento entre suas empresas, *“se refere a todos os comportamentos competitivos, isto é, o conjunto total de ações e respostas competitivas tomadas por todas as empresas que competem em um mercado”* Hitt, Ireland e Hoskisson (2008). As empresas cooperadas julgam respostas opostas em relação ao acirramento atual no mercado, *“É muito recente essa entrada de capital externo no Brasil”* afirma o gerente industrial da empresa A, para ele o mercado está em ponto de equilíbrio, mas adverte que isso pode mudar no futuro *“Ainda não sentimos porque o mercado está bom, mas pode haver no futuro algum problema”*. Entretanto, as empresas B e C sentiram um aumento no acirramento do mercado, *“Acredito que sim, essas mudanças que teve no setor, teve um acirramento nas empresas que estavam com os recursos abalados”* responde o diretor da empresa B, enquanto a diretora da empresa C afirma *“Ah com certeza, eu tive que pagar melhor meus funcionários porque eles estavam sendo assediados pelos outros grupos grandes...”* com isso podemos ressaltar que as empresas adotaram ações que acabaram gerando acirramento no mercado, como por exemplo, o “roubo” de capital humano onde foi citado por uma das empresas entrevistadas. Assim como as empresas B e C que obtiveram uma afirmação semelhante em relação à resposta agressivas de empresas que sofreram com as ações competitivas adotadas por grandes grupos em virtude da matéria-prima (cana de açúcar), *“... a cana que é minha o meu vizinho não invade e eu não invado a dele, mas se ele quiser invadir a minha cana, ai vai ser guerra de foice”* exclama a diretora da empresa C, enquanto diretor da empresa B fala que *“... se você agride, entra em área de uma empresa grande, desse porte, ai você assume um problema pra você...”*, Com a análise das respostas obtidas, o grupo chegou à conclusão que o acirramento entre as empresas do setor sucroalcooleiro ainda é pequeno, embora tenham sentido desvantagens com recursos em relação aos grandes grupos, não podemos afirmar que esse acirramento pode gerar uma rivalidade capaz de corromper com pequenas usinas independente do mercado, pelo menos a curto prazo.

Essa categoria também busca a analisar o efeito que as grandes tradings agrícolas como ADM, Louis Dreyfus e Cargill estão gerando dentro de um setor até então dominado por empresas familiares, a diretora da empresa C relata que essa “invasão” ainda é recente *“... o setor sucroalcooleiro era a ultima fronteira nacional que existia, porque não tinha capital estrangeiro, isso era antes de 2000, nos começamos em 2000, em 2007 nos tínhamos 7% de capital estrangeiro no setor, a gente conversava e dizia, - olha em 2010 nos vamos ter o mesmo, e hoje estamos com 22% de capital estrangeiro...”*, para o diretor da empresa B, as multinacionais estão chegando com força no mercado, compram tudo que for possível *“Eles vem analisam, põem um preço e levam.”*, ele ainda complementa *“... eles vêm batendo em cima, vem subindo preço e pagando até o que não vale...”*. Com as respostas obtidas o grupo apenas identificou que está ocorrendo um aumento do capital estrangeiro no setor, isso vem acontecendo em decorrência da forte pressão exercida pelas multinacionais na hora de adquirir uma pequena empresa, para os estrangeiros o preço não é um fator que possa impedir a realização do negócio.

## 6. CONCLUSÃO

O problema de pesquisa proposto foi: “Tem havido da influência da injeção de capital estrangeiro nas estratégias competitivas das empresas de capital nacional do setor sucroalcooleiro localizadas no estado de São Paulo ? ”. A partir deste problema foi concebido o objetivo geral “Verificar se a injeção de capital estrangeiro no setor sucroalcooleiro tem influenciado as estratégias competitivas das empresas de capital nacional situadas no estado de São Paulo”.

Conforme o item 4, foram definidas cinco categorias, a saber:

1. Mudanças no ambiente de mercado
2. Estratégias e ações competitivas adotadas
3. Efeitos resultantes das estratégias e ações competitivas adotadas
4. Fusões, aquisições e alianças estratégicas
5. Entrada de capital externo e rivalidade

As respostas dos entrevistados deram indicações, em todas as categorias, de que houve aumento na competitividade de mercado com a entrada de capital estrangeiro, assim, foi possível concluir que houve influência positiva da injeção de capital estrangeiro nas estratégias competitivas das usinas de capital nacional do setor sucroalcooleiro situadas no estado de São Paulo. Foram propostos três objetivos específicos. O primeiro foi “Investigar quais foram as mudanças percebidas no setor pelas empresas nacionais após a entrada de empresas multinacionais no setor”.

Na categoria 1, os entrevistados “B” e “C” concordaram que houve aumento direto da competitividade das usinas neste mercado. Nas categorias 2 e 5, as respostas de todos os entrevistados apontaram uma relativa falta de profissionais especializados que acentuou-se com a entrada de empresas estrangeiras no setor.

O segundo objetivo específico foi o de “Identificar quais estratégias as empresas nacionais tem adotado para competir com as empresas estrangeiras que se estabeleceram no mercado sucroalcooleiro brasileiro”. Na categoria 2, as respostas dos entrevistados “B” e “C” citaram melhorias na gestão de pessoas. Nessa mesma categoria todos os entrevistados apontaram a importância de uma estratégia de modernização, com a adoção de tecnologias para melhorar a eficiência produtiva.

O terceiro objetivo específico foi “Investigar se as empresas não desnacionalizadas sentem-se em desvantagem em termos de recursos em relação às empresas que sofreram fusões ou aquisições com multinacionais estrangeiras”. Na categoria 4, as respostas dos entrevistados “B” e “C” apontaram a desvantagem das empresas nacionais quanto a disponibilidade de recursos financeiros.

Não obstante certa dificuldade na obtenção de informações dos entrevistados foram encontradas indicações conformando a hipótese geral inicialmente levantada, confirmando a influência positiva da injeção de capital estrangeiro nas estratégias competitivas das usinas de capital nacional do setor sucroalcooleiro situadas no estado de São Paulo.

Há que se ressaltar ainda que a pesquisa foi realizada com base numa amostra não probabilística, selecionada por conveniência, composta por executivos pertencentes a apenas três empresas do setor sucroalcooleiro nacional. As considerações aqui expostas devem ser confirmadas por estudos mais aprofundados.

## BIBLIOGRAFIA

- ANDREWS, Kenneth R. **O conceito de estratégia empresarial**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. (Org.). **O Processo da Estratégia**. 2. Ed. São Paulo: Thomson, 2008. P.58-64.
- BAER, Werner. **A Economia Brasileira**. Tradução: Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 1996.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. ed., rev. e atual. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARNEY, Jay B., HESTERLY, Willian S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Pearson, 2008.
- BENETTI, Maria D. **Internacionalização recente da indústria de etanol brasileira**. Disponível em: < <http://revistas.fee.tche.br/index.php/indicadores/article/view/2220/2620> >, 2009. Acesso em: 25 abr 2010.
- COSTA, Mario. **Setor Sucroalcooleiro: da rígida intervenção ao livre mercado**. São Paulo: Método, 2003.
- FISCHETI, Decio; SILVA, Ozires. **Etanol: a revolução verde e amarela**. São Paulo: Bizz, 2008.
- FREITAS, Marcio. **Márcio Freitas - Presidente da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)**. Disponível em:< <http://www.investmentosenoticias.com.br/ultimas-noticias/entrevistas/marcio-freitas-presidente-da-organizacao-das-cooperativas-brasileiras-ocb.html>>, 2010. Acesso em: 13 nov 2010.
- HENDERSON, Bruce. **As origens da estratégia**. In: PORTER, M; MONTGOMERY, C (Org.). **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. 10.Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. P.3-9.
- HENDERSON, Bruce. **Manobras Competitivas**. In: MINTZBERG, H; QUINN, J. (Org.). **O Processo da Estratégia**. 2. Ed. São Paulo: Thomson, 2008. P.191-193
- HITT, Michael A; IRELAND. R. Duane; HOSKINSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. Ed.. São Paulo: Thomson, 2008.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARQUES, Rosa M. **Economia Brasileira - 2ª Edição**. São Paulo: Saraiva, 2003
- PENG, Mike W. **Estratégia global**. São Paulo:Thomson, 2008.
- PORTER, Michael E., **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência** – 7ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. São Paulo: Editora Campus, 1989.
- PORTER, Michael E. **Competição: On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais**. São Paulo: Editora Campus, 2003.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, Gary. A competência essencial da corporação. In: PORTER, M; MONTGOMERY, C. (Org.). **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. 10.Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.P. 293-316
- WRIGHT, Peter L; KROLL, Mark j; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.