

# **Comportamento Estratégico e Posicionamento de Mercado: Estudo de caso em uma Organização do Setor Sucroenergético a partir das Tipologias de Miles e Snow**

**ALEX FERNANDO BORGES**

Universidade Federal de Lavras  
alexfborges@gmail.com

**SIDNEY PIMENTA ALVIM JÚNIOR**

Universidade Federal de Uberlândia  
sidneyalvim@hotmail.com

**DANIEL LEITE MESQUITA**

Universidade Federal de Lavras  
mdleite@gmail.com

**ALESSANDRO GOMES ENOQUE**

Universidade Federal de Uberlândia (Campus do Pontal)  
alessandroenoque@pontal.ufu.br

# Comportamento Estratégico e Posicionamento de Mercado: Estudo de caso em uma Organização do Setor Sucroenergético a partir das Tipologias de Miles e Snow

## 1. Introdução

Os biocombustíveis colocam o Brasil em destaque no cenário econômico mundial. Dentre as novas formas de energia renovável e ecológica desenvolvidas, os biocombustíveis estão em um estágio de desenvolvimento mais avançado, prontos para competirem com os derivados de petróleo, atendendo, portanto, o objetivo de substituição da energia proveniente dos combustíveis fósseis (BELTRESCHI; NEVES; ANTOLINI, 2012). O etanol brasileiro de cana-de-açúcar representa atualmente a melhor e mais avançada opção existente no mundo para produção de biocombustíveis em larga escala (UNICA, 2012).

Neste contexto, diversos grupos e organizações multinacionais vêm investindo no setor sucroenergético brasileiro. Tal fato tem gerado oportunidades de desenvolvimento econômico, bem como um campo fértil para a realização de estudos e pesquisas científicas, sobretudo na área de Estratégia Organizacional. Bulgacov *et al.* (2007) apontam que os estudos sobre estratégia se dedicam à análise dos processos que levam à mudança organizacional e à sustentabilidade no longo prazo, considerando suas origens, elementos constitutivos e implicações teóricas e práticas.

Diante deste cenário, pode-se questionar: quais são as motivações e intenções que orientam a decisão e o comportamento estratégico na atuação de organizações no setor sucroenergético brasileiro? Para responder a este problema de pesquisa, o objetivo do presente trabalho consistiu em compreender o comportamento estratégico de uma organização do setor sucroenergético brasileiro. Para tanto, o caso foi analisado a partir da aplicação da tipologia de Miles e Snow (1978). Esta tipologia apresenta quatro tipos de comportamento e/ou posicionamento estratégico: a) **defensivo**: organizações que não buscam oportunidades fora de seus domínios; b) **prospectivo**: organizações que constantemente buscam novas oportunidades criando mudanças e incertezas; c) **analítico**: organizações que combinam os pontos fortes das tipologias anteriores, operando ora em ambiente estável, ora em ambiente de mudança; e d) **reativo**: organizações que apresentam um padrão de adaptação ao seu ambiente que é incoerente e instável. Especificamente, buscou-se descrever como ocorreu o processo de entrada da organização no setor sucroenergético brasileiro, identificar os objetivos estratégicos da organização com sua atuação no mercado nacional, e classificar o comportamento e o posicionamento estratégico da organização a partir da aplicação da tipologia de Miles e Snow (1978).

Este trabalho divide-se nas seguintes seções, além desta introdução: referencial teórico, compreendendo os tópicos a), estratégia em organizações e b) tipologia estratégica de Miles e Snow; procedimentos metodológicos; contexto da pesquisa: o setor sucroenergético brasileiro; resultados e discussão; conclusões; e referências.

## 2. Estratégia em organizações

A verificação de elementos vinculados ao processo de formação de estratégias nas organizações tem sido um tema recorrente na literatura (BORGES; FREITAS JR.; OLIVEIRA, 2008). Os estudos sobre estratégia, em uma perspectiva histórica, assumem papel de destaque no campo da Administração, tanto ao nível nacional (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003; COLLA; MARTINS; KATO, 2012), como ao nível internacional (FURRER; THOMAS; GOUSSEVSKAIA, 2008). A evolução da pesquisa em estratégia demonstra preocupações com aspectos conceituais, com a elaboração e aplicação de modelos de análise, e com a criação de ferramental de intervenção em diferentes realidades.

O esforço de elaboração teórica no campo da estratégia em organizações recai, primeiramente, sobre o aspecto de definição daquilo que é, efetivamente, ‘estratégia’ (NAG; HAMBRICK, CHEN, 2007; WHITTINGTON, 2006). Inicialmente, diversos autores apontam que o termo estratégia provém da palavra grega *strategós*, composta por *stratós* – exército – e *ágein* (ou *ago*) – condutor, liderança, comando -, significando ‘aquele que conduz o exército’ ou ‘arte do general’ (MINTZBERG *et al.*, 2000).

A partir de sua aplicação nas pesquisas em Administração e Estudos Organizacionais, o termo estratégia assume diferentes conotações e evolui de forma sistemática, na medida em que o volume de produção científica permitiu a configuração de um campo de estudos particular, dinâmico e em consolidação (RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012). Neste sentido, ao trazer a definição para o âmbito organizacional, Andrews (2001) afirma que estratégia é o padrão de decisões que: determina e revela os objetivos, propósitos ou metas de uma organização; produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas; define a escala de negócios em que a organização 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.

Slack *et al.* (2002) acrescentam que estratégia é o padrão geral de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e que pretendem alcançar suas metas de longo prazo. Assim, conforme os autores, uma estratégia possui conteúdo e processo. O conteúdo de uma estratégia diz respeito às decisões específicas que são tomadas para alcançar objetivos específicos, enquanto que o processo constitui as atividades estratégicas que são desempenhadas e executadas ao longo do tempo.

Mintzberg *et al.* (2000) apresentam cinco definições diferentes para o conceito de estratégia: plano, padrão, posição, perspectiva e truque. Cada definição abrange um aspecto particular do processo de formação de estratégia, e a visão do todo engloba a ação estratégica das organizações de maneira mais integrada que os conceitos tradicionais sobre o tema. A estratégia como **plano** constitui a definição dos estrategistas em relação ao que se pretende alcançar em longo prazo. Planos estratégicos são formulações que antecedem as ações e são feitos propositalmente e conscientemente (MINTZBERG *et al.*, 2000). A estratégia pode ser vista como **padrão**, ou seja, uma coerência de comportamento ao longo do tempo. Envolve a análise do comportamento passado a fim de definir um padrão a ser seguido (MINTZBERG *et al.*, 2000). Neste momento, Mintzberg *et al.* (2000) diferencia as estratégias **deliberadas**, das estratégias **emergentes**. As estratégias deliberadas são as intenções plenamente realizadas, ou seja, aquilo que é pretendido pela alta administração sendo posteriormente realizado. Por outro lado, nas estratégias emergentes, o padrão realizado não é, necessariamente, aquele que fora anteriormente pretendido. Providências tomadas uma a uma convergiram para algum tipo de coerência ou padrão, incluindo aí contingências do ambiente.

A estratégia pode ser vista como **posição**, ou seja, a localização de determinados produtos no mercado. Neste caso, a intenção é de que essa estratégia proceda como uma força intercessora, o que ajuda a definir a posição de uma organização perante seus competidores ou mesmo a encontrar uma posição única, evitando a competição direta (MINTZBERG *et al.*, 2000). A estratégia também pode ser vista como uma **perspectiva**. Esta estratégia surge da concepção pessoal dos estrategistas e de sua visão mais ampla sobre o futuro, o que muitas organizações denominam como a ‘maneira de atuar’ (MINTZBERG *et al.*, 2000). A estratégia pode ser também utilizada como um **truque**, uma ‘manobra’ para enganar um concorrente. Toma-se como intenção real a ameaça, induzindo os concorrentes a uma percepção errônea de sua estratégia competitiva (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Além dos esforços para o estabelecimento de unidade conceitual no campo, surgem iniciativas de se abarcar os diferentes enfoques e abordagens da estratégia enquanto um quadro teórico de amplitude e densidade reconhecida. Whittington (2006), por exemplo, abre

possibilidades para compreensão do campo de pesquisas em estratégia, a partir de quatro perspectivas básicas do pensamento estratégico: clássica, evolucionária, sistêmica e processual. O autor afirma que, no contexto da escola clássica, o planejamento pode se adaptar e se antecipar as mudanças de mercado, através de estratégias desenvolvidas por meio de análise racional, afastada do “campo de batalha” dos negócios. Não obstante, surgem alternativas a esta visão clássica da estratégia. Whittington (2006) aponta que, no âmbito da escola evolucionária, os mercados são imprevisíveis e difíceis para justificar grandes investimentos em planejamento estratégico, fato que sugere a manutenção de custos baixos e abertura a oportunidades de mercado. Já a escola processualista, segundo o autor, também questiona a abordagem clássica, na medida em que defendem que as estratégias eficazes emergem diretamente do envolvimento com as operações diárias e as forças básicas da organização. Por fim, a abordagem sistêmica argumenta que as estratégias devem ser “sociologicamente eficientes”, apropriadas a contextos sociais específicos. Do ponto de vista sistêmico, não há um caminho melhor para se desenvolver uma estratégia, contrariando perspectivas prescritivas que dominam a área (WHITTINGTON, 2006).

Pode-se realçar, portanto a importância do conceito de estratégia para as organizações, a partir da orientação das relações das mesmas com o ambiente, com o mercado em que atuam e com outras organizações, fazendo com que as elas se diferenciem entre si. A partir da pluralidade de conceitos, quadros teóricos e possibilidades de aplicação prática, revela-se a configuração de um campo de estudos multifacetado, o qual fornece diferentes vertentes de interpretação e ação. Por isso, torna-se relevante a utilização de modelos e tipologias que permitam compreender o conteúdo e processo estratégico observado no âmbito organizacional. Neste contexto, este trabalho abre espaço para a exploração do arcabouço teórico formulado por Miles e Snow (1978) em *Organizational Strategy, Structure, and Process*, trabalho este de reconhecida relevância para o campo de estudos sobre estratégia.

### **3. Comportamento Estratégico: as tipologias de Miles e Snow**

O quadro teórico elaborado por Miles e Snow (1978), em *Organizational Strategy, Structure, and Process*, permite a elucidação de uma série de perspectivas associadas à formação da estratégia em organizações. Partindo dessa concepção inicial, verificam-se, após uma rápida e não exaustiva revisão da literatura nacional, diversas pesquisas que aplicam a abordagem de Miles e Snow (1978) nos mais variados contextos, tais como pequenas empresas e setores do comércio, indústria e serviços (GIMENEZ, 1998; GIMENEZ *et al.*, 1999; HOFFMANN; HOFFMANN; CANCELLIER, 2009; RIBEIRO; ROSSETTO; VERDINELLI, 2011; SOARES; TEIXEIRA; PELISSARI, 2011; BUTZKE *et al.*, 2012).

Em seu trabalho, Miles e Snow (1978) esboçaram uma taxonomia de estratégias competitivas, articulando abordagens que assumem um caráter de relação dialética entre a organização e o ambiente. Ao elaborar sua teoria de comportamento estratégico, os autores fundamentaram-se em três ideias centrais, as quais colocariam em movimento a dinâmica da estratégia em organizações e sua interação com o ambiente externo. A primeira ideia vincula-se à constatação de que o ambiente se forma e é formado pelas ações organizacionais. A segunda ideia indica que as escolhas estratégicas feitas pela alta administração dão forma à estrutura e aos processos organizacionais. A terceira ideia relaciona-se ao fato de que processos e estrutura condicionam a estratégia. Assim, a relação dialética entre organização e ambiente seria fundamentada a partir de um ciclo adaptativo, envolvendo perspectivas de interação dinâmica entre ambiente, organização e o agente que percebe a situação organizacional, a incerteza ambiental e os possíveis cursos de ação a serem adotados. Neste sentido, seriam construídas iniciativas de alinhamento estratégico da organização perante o contexto ambiental em que esta se situa (BUTZKE *et al.*, 2012).

Ao se estruturar através da configuração de um ciclo adaptativo, o alinhamento estratégico da organização se baseia na busca por respostas aos seguintes problemas: a) problema empreendedor – relacionado a questões de produto/mercado; b) problema de engenharia – relacionado a sistemas técnicos; e c) problema administrativo, relacionado à composição de estruturas e processos organizacionais (MILES; SNOW, 1978; GIMENEZ *et al.*, 1999; BUTZKE *et al.*, 2012; GIGLIO; ONUSIC, 2013).

Diante deste contexto, Miles e Snow (1978) identificaram a manifestação de determinados comportamentos estratégicos, que variam de acordo com a dinamicidade do processo de adaptação ao ambiente organizacional, caracterizado por sua complexidade e incerteza. Essa variação advém da percepção que os executivos das organizações têm do ambiente e, com base nelas, como tomam decisões e fazem escolhas estratégicas para manterem-nas competitivas (VIEIRA *et al.*, 2012).

Segundo Miles e Snow (1978), o conteúdo desses comportamentos estratégicos pode ser agrupado em termos de quatro categorias: defensiva, prospectora, analítica e reativa. Giglio e Onusic (2013) apontam que a adoção de cada uma dessas categorias resulta de decisões e processos vinculados aos problemas de ordem empreendedora, administrativo e de engenharia, levando em consideração o contexto ambiental. Neste sentido, a classificação de Miles e Snow remete à uma valorização do ambiente, e, ao mesmo tempo, determina o posicionamento da organização com base na interação de fatores e decisões de empresários. Portanto, tem-se que a tipologia de Miles e Snow (1978) engloba as decisões internas da organização e as relações dinâmicas com o ambiente externo (GIGLIO; ONUSIC, 2013).

A estratégia defensiva, segundo Miles e Snow (1978) preocupa-se com a estabilidade, a partir de seu isolamento em uma posição do mercado na qual possa exercer seu domínio. Obtida essa posição, ela é defendida através do desenvolvimento de atividades e características distintas da concorrência. Ao adotar esta estratégia, a organização limita sua área de atuação, reduz a necessidade de investimentos em tecnologia e ajustes na estrutura operacionais, focando apenas na eficiência tecnológica e no rigoroso controle organizacional. Sua palavra-chave é controle (GIGLIO; ONUSIC, 2013).

A estratégia prospectiva, para Miles e Snow (1978), direciona os esforços da organização para a busca ativa e contínua de novas e inovadoras oportunidades no mercado, investindo em pesquisa e desenvolvimento, realizando mudanças em sua área de atuação, bem como criando novos negócios e gerando novos produtos. Nesse tipo de estratégia, contrária ao comportamento defensivo, a empresa renova seus mercados consumidores, abandona produtos em ciclo de vida de maturidade e declínio, age de maneira competitiva e agressiva frente aos concorrentes. Sua palavra-chave seria flexibilidade (GIGLIO; ONUSIC, 2013).

A estratégia analítica, de acordo com Miles e Snow (1978) constitui um tipo de comportamento estratégico localizado entre a estratégia defensiva e prospectora, procurando minimizar o risco e maximizar o lucro. A empresa estaria imersa em dois tipos de mercado sendo um mais estável e outro mais dinâmico. Para tal é necessário desenvolver um leque de produtos e serviços que atenda aos dois mercados. Essa estratégia se aproxima da ideia de imitação criativa, por absorver e melhorar inovações de concorrentes, para até mesmo se proteger e defender destes. Sua palavra-chave seria equilíbrio (GIGLIO; ONUSIC, 2013).

Por fim, para Miles e Snow (1978), a estratégia reativa seria aquela em que a organização percebe as mudanças no ambiente, mas não consegue estabelecer respostas na velocidade e conteúdo necessárias, devido a 1) dificuldade da administração em articular uma estratégia viável; 2) dificuldade de acompanhamento em termos de tecnologia, estrutura e processos; 3) dificuldade cultural, em que a gestão segue um caminho não mais adequado às condições vigentes do mercado. Assim, as mudanças são efetuadas apenas devido a pressões do ambiente externo. Em outras palavras, temos aqui uma estratégia residual, que surge quando uma das outras três é seguida de maneira inadequada (GIGLIO; ONUSIC, 2013).

Em síntese, a tipologia de Miles e Snow (1978) é estruturada a partir de dois modelos de comportamento iniciais. No primeiro, os gestores agem de acordo com uma perspectiva mais conservadora, focando nos produtos/serviços de maior domínio. No segundo, os exploradores atuam em mercados mais amplos, buscando oferecer novos produtos e serviços independentemente dos resultados. O analista seria uma junção dos dois primeiros, onde as organizações mantêm uma linha de produtos/serviços estáveis e exploram produtos de sucesso de outras organizações; e o reativo, em que a organização só reage quando está ameaçada de perder de clientes ou quando os lucros caem consideravelmente (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Essa relação entre os tipos de estratégia e o ambiente é o principal conceito no modelo de Miles e Snow (1978). Assim, a tipologia oferecida pelos autores permite compreender o comportamento estratégico de cada organização, a partir da identificação da predominância de um tipo de comportamento específico. Entretanto, deve-se ressaltar que as tipologias constituem um “tipo ideal”. Dito de outra forma, as organizações não assumem puramente um dos tipos determinados pela tipologia de Miles e Snow, uma vez que esse comportamento ideal existe apenas em termos conceituais. Na prática, o comportamento estratégico é bem mais complexo, fazendo com que a classificação seja realizada em termos de predominância de padrões de comportamento (SOARES; TEIXEIRA; PELISSARI, 2011).

#### **4. Metodologia**

Neste estudo, efetuou-se uma pesquisa de natureza qualitativa. A abordagem qualitativa de pesquisa consiste em um método relevante e mais adequado para apreender a dinâmica de fenômenos de natureza mais subjetiva. Isto se deve, sobretudo, ao seu caráter circular e reflexivo, a seu caráter epistemológico subjetivista (GODOI; BALSINI, 2006) e a seu enfoque interpretativo da realidade (DENZIN; LINCOLN, 2000).

Para apreender de forma mais específica o contexto da problematização da pesquisa, foi feito um estudo de caso, voltado para compreender o comportamento estratégico adotado pela Organização Alfa no setor sucroenergético brasileiro, a partir das tipologias de Miles e Snow (1978). Yin (2001) define o estudo de caso como uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Geralmente, o estudo de caso é a estratégia preferida quando temos que responder perguntas do tipo “como” e “porque”, focando um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto na vida real.

Como técnicas para coleta de dados, foram utilizadas a pesquisa documental e a entrevista (TRIVIÑOS, 1987). Primeiramente, por meio da pesquisa documental, foram consultados dados secundários em publicações de instituições relacionadas ao setor sucroenergético brasileiro, bem como em notícias de jornais, revistas, páginas da *internet* e artigos que abordaram tanto o setor como a organização estudada. Estes dados permitiram compreender as trajetórias da indústria sucroenergética e da Organização Alfa, possibilitando interessante contextualização da pesquisa. Posteriormente, foram realizadas entrevistas em profundidade junto a três diretores de uma das unidades da organização estudada, escolhidos pelos pesquisadores a partir dos critérios de disponibilidade, relevância, e experiências práticas relacionadas à atuação estratégica da organização. As entrevistas foram orientadas por meio de um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Também foi utilizado um questionário fechado, conforme elaborado por Conant *et al.* (1990) e adaptado por Gardelin (2010), composto de onze perguntas sobre aspectos ligados à tipologia de Miles e Snow (1978), com o objetivo de classificar as estratégias utilizadas pela organização.

As entrevistas foram gravadas e transcritas para que fosse possível resgatar seu inteiro teor, e assim permitir exprimir com fidelidade as colocações dos respondentes. Quanto à

análise de dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Esta técnica visa identificar o que está sendo dito em relação a determinado tema. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo consiste em como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens que permitam a inferência de conhecimentos relativos ao significado dessas mensagens.

## 5. Contexto da pesquisa: O Setor Sucroenergético Brasileiro

O Brasil é um dos maiores produtores mundiais de etanol à base de cana-de-açúcar (MATIAS *et al.*, 2012). A história do setor sucroenergético brasileiro é antiga, tendo início há quase 500 anos, quando o açúcar era considerado especiaria. Sua oferta não supria a demanda do mercado, o que levou ao fomento da monocultura açucareira pelos portugueses. O plantio da cana no Brasil contou com mão de obra escrava abundante e clima favorável. Dá-se então início do primeiro ciclo econômico brasileiro, o “Ciclo da Cana-de-Açúcar” (UNICA, 2012).

A utilização do etanol como fonte alternativa energética no país tem início já no século XX, quando medidas instituídas pelo Estado, juntamente com instituições privadas, indústria automobilística, refinarias e usineiros, começaram a promover pesquisa e utilização desse combustível. O Brasil, que possuía diversas características para assumir esse pioneirismo, iniciou então uma série de programas de incentivo. Contudo, foi somente na década de 70, com a primeira crise do petróleo, que se tornou real a necessidade de uma fonte alternativa energética, devido aos altos preços vigentes dos derivados de petróleo. Neste momento, ocorreu a criação do Programa Nacional do Álcool (Proálcool), que visava incentivar a produção e o consumo do etanol. O programa buscava expandir a produção do álcool etílico anidro para aplicação na indústria química posteriormente e como combustível adicionado à gasolina (PIACENTE, 2006; MESQUITA; SUGANO, 2011).

No final dos anos 80, as crescentes demandas por etanol e preços altos do açúcar no mercado internacional causaram desabastecimento no mercado brasileiro. Tal situação acabou por gerar uma importante crise para o Proálcool e desconfiança dos consumidores quanto ao automóvel a álcool (SHIKIDA *et al.*, 2011). A partir de então, o etanol sofreu uma série de oscilações, tanto no mercado nacional quanto no internacional. Isso é explicado pela inconstância do setor e de seus agentes externos na época, tais como a segunda crise do petróleo, escassez do álcool no mercado brasileiro, alta cotação do açúcar no mercado internacional, fim dos subsídios para a produção do etanol, entre outros. Logo, é somente na década de 90 que o mercado de etanol começa a apresentar sinais de consolidação quando, mais uma vez, a disparidade dos preços da gasolina e do álcool leva os consumidores a novas fontes energéticas e quando o Estado passa a diminuir a intervenção dentro do setor.

Os anos 1990 foram importantes para o setor sucroalcooleiro, visto que este passou por um processo de desregulamentação, caracterizado pela redução da intervenção estatal e a liberalização dos mercados. O referido contexto acabou levando as organizações a uma busca por maior competitividade, técnicas de produção mais eficientes, o estímulo à gestão privada e a reunião das empresas em associações, como a União da Indústria de Cana-de-Açúcar (UNICA). Para o setor, o primeiro ato que simbolizou essa postura ocorreu em 1990, com a extinção do Instituto do Açúcar e do Álcool (IAA). Isso significou a eliminação do monopólio estatal na exportação de açúcar e álcool, em que o governo regulava o preço e as quantidades a serem exportadas (MESQUITA; OLIVEIRA, 2008).

A partir de 2000, a indústria de etanol brasileira inaugurou um período de crescimento, apesar de sua pulverização caracterizada pela presença de várias usinas de pequeno porte. Em 2003, novas alternativas tecnológicas surgiram para o uso do etanol hidratado, principalmente com a introdução de uma nova tecnologia para a frota de veículos leves: os carros *flex-fuel*, os quais podem ser abastecidos porcentagem variável na mistura entre etanol e gasolina. Esse

período de expansão estende-se até a última safra de 2008 (MATIAS *et al.*, 2013). Esse cenário e o *know-how* adquirido pelo país durante todo o século anterior permitem ao Brasil se posicionar como um dos líderes mundiais na produção de etanol.

A partir de 2007, houve o início de um forte movimento de consolidação do setor sucroenergético, que se estende até hoje. A crise econômica de 2008, fez com que muitas usinas ficassem descapitalizadas e isso abriu espaço para a entrada de multinacionais no setor. Nesse sentido, o processo de fusões e aquisições nesse setor vem se caracterizando pelo aumento da presença de grandes grupos locais e internacionais (SIQUEIRA; CASTRO JÚNIOR, 2010). Essa problemática existente no setor, diante de sua importância econômica e social, se configura como um desafio do ponto de vista estratégico para as organizações. Tal fato torna necessária a utilização e aplicação de conhecimentos sobre estratégia, para compreender a competitividade, as decisões, e os posicionamentos das empresas perante um ambiente de condições adversas, tanto de ordem político como econômico-comercial.

## **6. Comportamento Estratégico e Posicionamento de Mercado no Setor Sucroenergético: o caso da Organização Alfa**

Nesta seção, serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa de campo, desenvolvida com o objetivo de se compreender o comportamento estratégico e o posicionamento de mercado da Organização Alfa. Para tanto, serão abordados três perspectivas distintas: a entrada da Organização Alfa no setor sucroenergético brasileiro; os objetivos estratégicos da Organização Alfa no mercado brasileiro; e a classificação da estratégia da Organização Alfa, conforme as tipologias de Miles e Snow (1978).

### **6.1. A entrada da Organização Alfa no setor sucroenergético brasileiro**

Este tópico busca resgatar as características principais do processo de entrada da empresa estudada no mercado sucroenergético brasileiro. Para tanto, ele foi construído com base: em pesquisa documental, a partir de dados secundários, como documentos e comunicados internos, *clippings*, notícias de jornais e revistas, e artigos publicados no *site* da Organização Alfa; e nas entrevistas com gestores da organização estudada.

A Organização Alfa atua no país em diversos segmentos: exploração e produção de petróleo e gás natural, produção de etanol, lubrificantes e combustíveis de aviação. A organização opera no Brasil há mais de meio século, e tornou-se uma das primeiras companhias de capital aberto a investir no etanol brasileiro de cana-de-açúcar, por meio de aquisição de parte das ações de empresas do setor, situadas em Minas Gerais e Goiás. Em 2011, a Organização Alfa passou a ser a detentora de 100% do capital dessas empresas.

Em relação a seus movimentos futuros, observa-se que a Organização Alfa valoriza a identificação de condições que conduzam à ampliação da sua produção e a maiores ganhos de produtividade, uma vez que o setor sucroenergético apresenta uma perspectiva de demanda crescente em etanol. Para tanto, a organização tem promovido alguns movimentos no sentido dessa estratégia de crescimento, buscando quadruplicar sua produção de cana-de-açúcar no Brasil até 2017, através de investimentos em novas áreas plantadas (*greenfields*), da expansão das atuais unidades industriais e de processamento existentes, e do aumento de produtividade.

Em entrevista publicada no *site* da Organização Alfa, o Presidente da unidade brasileira afirma que a mesma tem trabalhado fortemente na melhoria da sua eficiência operacional e está em busca de oportunidades de crescimento. Neste sentido, a ampliação da capacidade instalada da indústria representa um marco significativo em sua estratégia de atuação no mercado de biocombustíveis, e reforça seu compromisso com o setor. Além disso, conforme identificado nas entrevistas com os gestores, é de interesse da organização que o



projeto de ampliação da capacidade produtiva envolva usinas já instaladas e novas unidades industriais, a serem criadas na região do cerrado brasileiro.

Portanto, a entrada da Organização Alfa no mercado sucroenergético brasileiro se deu de uma forma gradativa. No início, tal estratégia envolveu a aquisição de participações de grupos e empresas do setor, com a formação de parcerias e sociedades que possibilitaram um maior conhecimento em relação às especificidades da indústria. Em um segundo momento, a organização optou por adquirir a totalidade das empresas e tornar-se controladora destas. A partir deste momento, a Organização Alfa tem efetuado investimentos de ordem significativa em tecnologia e inovação, com o objetivo principal de melhorar a sua produtividade e, assim, alcançar a liderança do mercado brasileiro.

## **6.2. Objetivos estratégicos da Organização Alfa no mercado brasileiro**

Neste tópico, pretende-se identificar os objetivos estratégicos da Organização Alfa no mercado brasileiro. Foram levantadas informações, com base nas entrevistas, referentes às percepções dos entrevistados sobre: a) os motivos que levaram a empresa a entrar no mercado de biocombustíveis e energias limpas; b) os motivos das aquisições de usinas brasileiras; e c) o posicionamento da empresa no mercado, em relação aos seus concorrentes.

Sobre os motivos que levaram a Organização Alfa a entrar no mercado de energias limpas, segundo os respondentes, a opção estratégica pela produção de biocombustíveis se apresenta, atualmente, como um ótimo investimento para a empresa. Os principais motivos apontados para tanto se associam à existência de estimativas de um aumento da demanda global por energia em pelo menos 50% nos próximos 20 anos, impulsionada pelo crescimento populacional e pela rápida industrialização das economias emergentes. Além disso, os entrevistados mencionaram a busca da sustentabilidade, demonstrando preocupação quanto a utilização de energias renováveis e a preservação do meio ambiente:

A preocupação em si é com energias renováveis, a empresa se preocupa com o meio ambiente e quer novas fontes de energias renováveis para um futuro próximo (Entrevistado A).

Primeiramente devido à busca da tão famosa sustentabilidade, pois além de segurança, as empresas que estão no mercado mundial, sabem que para se manterem, precisam de renovações sustentáveis, como tecnologia avançada e matérias-primas renováveis. Já que a preocupação mundial se deve aos riscos ambientais, conflitos culturais (Entrevistado C).

A partir dessa lógica da sustentabilidade, quando questionados sobre a influência da questão dos impactos ambientais da produção de petróleo e gás, e sobre a busca pela sustentabilidade a partir da entrada da empresa no mercado de energias renováveis, os respondentes apontaram como objetivo principal a necessidade de construção de uma imagem positiva em relação ao posicionamento socioambiental da empresa:

Acredito que a [Alfa] viu no biocombustível uma oportunidade para mudar a visão pessimista que muitos ainda podem ter. Até uma questão de estratégia de mercado. Onde poderá produzir outros tipos de 'energia limpa' e gerar confiança dos países de suas 'Joint Ventures' ou de futuras instalações (Entrevistado B).

Assim, os investimentos da organização em energia limpa fazem parte de uma estratégia que busca gerar credibilidade e estabelecer uma imagem positiva quanto às questões socioambientais. Além disso, o movimento na direção da energia limpa se torna uma dupla estratégia: de um lado, permite a (re)construção da imagem e do discurso de sustentabilidade e de responsabilidade ambiental da empresa; de outro, permite a entrada da organização em um novo mercado, acesso a novas fontes de energia e a novas tecnologias, configurando uma nova estratégia de atuação no mercado que, no longo prazo, pode se mostrar como um investimento promissor.

Para operacionalizar a estratégia de entrada no mercado de energias limpas, a Organização Alfa estruturou um processo de aquisição de usinas de produção de etanol e açúcar em território brasileiro. A escolha pelo Brasil justifica-se por este ser o maior produtor de cana-de-açúcar do mundo (UNICA, 2012). O destaque brasileiro nessa atividade se deve ao fato de que existe uma demanda crescente para os produtos produzidos a partir da cana e de sua capacidade de expansão, seja por meio de ampliação da área plantada, seja através de avanços tecnológicos voltados para o aumento da produtividade, como pode ser visto a seguir:

O Brasil tem hoje uma economia crescente, com baixos riscos macroeconômicos e a alta lucratividade no negócio, além de ser um mercado que possui um déficit muito grande de oferta. Hoje o Brasil importa álcool para o mercado interno (Entrevistado A).

A motivação está no fato do Brasil, além de ser o maior produtor mundial de açúcar e álcool, e possuir todas as condições para que isso ocorra, é também um dos países mais experientes, com anos e anos de cultivo. Há o fato ainda de que o Brasil possui a maior área agricultável, comparado a outros países, e sendo que nem 10% dessa área é realmente utilizada (Entrevistado C).

Conforme exposto pelos entrevistados, o Brasil apresenta características favoráveis ao cultivo e produção dos produtos derivados da cana-de-açúcar. Em primeiro lugar, as regiões de Cerrado dos estados de Minas Gerais e Goiás (onde estão instaladas as usinas do grupo) constituem a principal área de expansão do setor sucroalcooleiro do país. Há um incremento importante de investimentos no setor, marcado pela ampliação da política de incentivos para a produção de biocombustíveis, e pela expectativa de retomada do consumo de etanol no mercado interno e no potencial do mercado externo. A organização, por sua vez, se aproveita da frágil situação financeira de usineiros locais, empreendendo movimentos de fusão e aquisição e, assim, aumentando sua participação no mercado brasileiro. Em segundo lugar, oportunidades de negócio como a existência de incentivos fiscais, a diversidade de crédito e de fontes de financiamento, a rapidez na liberação de licenças ambientais, e a posição geográfica estratégica, com a proximidade dos grandes centros de consumo e de exportação, fazem com que a Organização Alfa intensifique seus investimentos no Brasil.

A partir deste contexto, o posicionamento da organização no mercado pode ser identificado a partir de tentativas de se criar um diferencial eficaz para seus produtos e serviços, garantindo assim uma maior competitividade da empresa frente à concorrência. Entretanto, na opinião dos entrevistados, a questão da concorrência em si parece ser de pouca relevância para a Organização Alfa:

A empresa não está muito preocupada com a concorrência, o mercado é um mercado que está em falta, tudo que você produzir você coloca. A preocupação da empresa nesse momento é produzir com qualidade

e produzir mais. Esse é o meu ponto de vista. A empresa se posiciona no mercado da melhor forma possível, ela quer ser líder de mercado, de forma segura e consciente (Entrevistado A).

Hoje a [Alfa] procura adequar as condições de produção para aumento de produtividade, visando, em primeiro lugar, a segurança dos seus funcionários. A modernização, tecnologia e pesquisas desenvolvidas tem papel fundamental pra melhorar a qualidade de produção, ou seja, diminuindo os custos a longo prazo e aumentando a produtividade. Posteriormente, muitos dos projetos desenvolvidos serão de suma importância para a diversificação de produtos (Entrevistado B).

Os relatos acima demonstram que a organização não está preocupada com a concorrência, e sim em adequar as suas condições de produção e tecnologia para obter aumento de produtividade. Neste sentido, com o objetivo estratégico claro de tornar-se a empresa líder do mercado, a Organização Alfa, se posiciona, de certa forma, despreocupada com a concorrência. Tal postura pode ser explicada na medida em que a organização se insere em um setor caracterizado por uma demanda parcialmente atendida, implicando em uma necessidade de aumento da produção e da produtividade. Para tanto, a organização tem estruturado estratégias específicas para alcançar esses objetivos: investimentos em tecnologia; ampliação das áreas de plantio de cana; melhoria dos métodos de produção (tanto no campo como na usina); implantação de técnicas avançadas de gestão; e qualificação de mão-de-obra.

### **6.3. Comportamento estratégico: classificação da estratégia da Organização Alfa conforme as tipologias de Miles e Snow.**

Neste tópico, serão apresentados e discutidos os resultados relacionados ao comportamento estratégico da Organização Alfa, a partir das tipologias de Miles e Snow (1978). Para tanto, os respondentes apresentaram suas opiniões com base em um questionário, apresentado por Conant *et al.* (1990) e adaptado por Gardelin (2010), o qual permite classificar as estratégias utilizadas pelos gestores e tipificar o posicionamento estratégico da organização. Neste questionário, foram apresentadas onze questões, cada uma com quatro alternativas de resposta, tendo o respondente a tarefa de indicar a alternativa que mais se aproxima com a realidade da Organização Alfa, e comentar, qualitativamente, sobre os motivos que permitem explicar o posicionamento da empresa, a partir de suas respostas. Os aspectos abordados nas questões foram os seguintes: produtos e serviços oferecidos; imagem que a empresa possui no mercado; tempo gasto em relação ao monitoramento das mudanças e tendências; aumento, manutenção ou diminuição dos clientes; objetivos e metas importantes; habilidades e competências profissionais; fatores que mais influenciaram na manutenção do seu negócio; foco dos gestores; futuro da empresa; estrutura organizacional; e processos de controle e tomada de decisões adotadas (CONANT *et al.*, 1990; GARDELIN, 2010).

A primeira pergunta refere-se à caracterização dos produtos e serviços oferecidos aos clientes. Neste quesito, segundo os respondentes, o conjunto de produtos e serviços oferecidos não é amplo e não sofre muitas modificações, porém estes são bem focados para atender determinadas demandas do mercado. Esse tipo de postura revela um comportamento prospector, na medida em que a Organização Alfa trabalha com um conjunto restrito de produtos, tais como o açúcar, o álcool anidro (aditivo para a gasolina), álcool hidratado, e eletricidade excedente do processo industrial, cogeração na queima de bagaço e palha da cana-de-açúcar. O foco desses produtos encontra-se voltado, por sua vez, para o atendimento do

excedente de demanda existente no mercado, fato que direciona a preocupação estratégica da organização para a busca de aumento da produtividade.

A segunda questão refere-se à imagem que a organização passa para seus clientes. Neste aspecto, os respondentes associaram o posicionamento da Organização Alfa a um comportamento analista (ora prospector, ora defensivo). Tal comportamento pode ser explicado na medida em que, por um lado, a organização sempre buscou adotar novas ideias, novas práticas e inovações, agregando-as a seus produtos e serviços; e por outro lado, antes da adoção dessas novas práticas e inovações, é feita uma análise criteriosa de seus custos e suas implicações estratégicas e financeiras. Assim, verifica-se a existência, em um primeiro momento, de um perfil prospector, que pode ser observado a partir da entrada da Organização Alfa no mercado de energia limpa, constituindo uma inovação em seu portfólio ligado aos produtos baseados em petróleo. Em um segundo momento, porém, verifica-se uma postura defensiva, uma vez que a organização estuda detalhadamente cada nova estratégia, como pode ser observado em sua decisão de atuar com um produto já estabelecido (etanol de cana-de-açúcar) e de fácil aceitação no mercado brasileiro.

A terceira pergunta permite apreender a postura da empresa em relação ao tempo gasto com o monitoramento das mudanças e tendências. As respostas indicaram um comportamento prospector, uma vez que a organização gasta tempo considerável em atividades de análise e interpretação do mercado e do ambiente externo. Este posicionamento pode ser exemplificado, no caso da Organização Alfa, através de iniciativas de revisão e constante análise do portfólio de ativos (*greenfields*), e através de ajustes estratégicos de projetos voltados para o crescimento da capacidade produtiva da empresa.

A quarta questão, relacionada ao aumento, manutenção e/ou eventual diminuição do número de clientes, indicou a presença de um comportamento analítico. A postura organização neste quesito revela uma atuação mais centrada em mercados já estabelecidos, com a busca por novos mercados empreendida somente após análise cuidadosa de seu potencial. Tal comportamento reforça o posicionamento exposto na questão anterior, uma vez que a organização estudada busca estabelecer novos produtos e serviços e explorar novos mercados somente após um considerável período de análise de cenários e de viabilidade de investimento, bem como após o monitoramento do ambiente e do mercado como um todo.

A quinta pergunta, que procura elucidar sobre o tipo de enfoque estratégico da empresa, evidenciou um comportamento defensivo. Para os respondentes, a meta mais importante da organização consiste em concentrar esforços e ter disciplina em manter os custos sob controle, dedicando atenção especial à melhoria da eficiência das operações vigentes. Esse posicionamento revela que, para a Organização Alfa, as questões operacionais podem ser mais importantes do que outros aspectos, tais como diferenciação e inovação, uma vez que esta opera em um setor com poucos concorrentes.

A sexta questão procura caracterizar as habilidades e competências da empresa. Neste caso, não houve um consenso nas respostas, as quais dividiram-se em: a) características analíticas, em que as habilidades e competências capacitam os profissionais a identificar as tendências do mercado e possibilidades de desenvolvimento de novos produtos e serviços; b) características especialistas, em que as habilidades e competências encontram-se concentradas em uma ou poucas áreas específicas; e c) características amplas e empresariais, em que as habilidades e competências são diversas e flexíveis, capacitando a organização a mudar e ser produtiva. Essa divisão, portanto, remete aos comportamentos analítico, defensivo e prospector, permitindo caracterizar o comportamento estratégico da organização neste quesito como um comportamento analítico. Como exposto por Miles e Snow (1978), o comportamento analítico é a união dos posicionamentos prospectores e defensivos. Na prática, de um lado, a empresa atua prospectando o ambiente, tendo habilidades e competências para buscar alternativas estratégicas de atuação no mercado, e de outro,

mantendo uma concentração dessas habilidades e competências em atividades específicas, voltadas exclusivamente para sua área de atuação.

A sétima pergunta possibilita apreender os fatores que mais influenciam na manutenção do negócio. As respostas indicaram um comportamento analítico, estruturado através de análise hábil e cuidadosa das tendências de mercado e posterior adoção de práticas e estratégias que possuíam, comprovadamente, potencial. A organização revela essa postura analítica na medida em que seus investimentos na atividade de produção de etanol de cana-de-açúcar são baseados: na aquisição de usinas e áreas plantadas já consolidadas; em um processo/produto já consolidado no mercado brasileiro; e no nível de desenvolvimento tecnológico desse tipo de combustível em comparação a outras fontes energia renovável e ecológica desenvolvidas. Assim, a empresa revela seu comportamento analítico, uma vez que atua ora prospectando o ambiente em busca de novas oportunidades de negócio, ora defendendo sua posição no mercado competitivo.

A oitava questão, voltada para a análise da postura de ação e decisão dos gestores, revelou a presença de um comportamento reativo, estando os administradores (líderes) centrados em cuidar, de forma isolada, das atividades internas e dos negócios da empresa. Este tipo de comportamento, caracterizado como residual, pode ser justificado pelo fato de que a área de biocombustíveis constitui um novo negócio no âmbito da Organização Alfa, o que, por sua vez, indica a necessidade de se estudar, avaliar, analisar, e se preparar para melhor compreender esse ramo de atividade. Segundo os respondentes, há um movimento atual de se buscar um maior conhecimento sobre as especificidades do mercado sucroenergético brasileiro, de modo a aperfeiçoar suas operações e a consolidar suas atividades antes de expandir seus negócios, em uma tentativa de manter uma posição segura no mercado para, assim, iniciar de fato seu crescimento e sua expansão.

A nona pergunta, relacionada ao futuro da empresa, permitiu observar características de comportamento analítico, associado à movimentos de análise e identificação de tendências de mercado com potencial comprovado, sem contudo deixar de se preocupar com a busca por solução de problemas atuais. Neste sentido, de acordo com os respondentes, a Organização Alfa procura empreender inovações de produtos e buscar novos mercados, a partir de uma análise criteriosa dos meios necessários para a exploração dessas oportunidades e comercialização confiável de seus produtos. Paralelamente, ao mesmo tempo em que a organização gera novos produtos, há também uma preocupação com os problemas atuais e futuros, fato que demanda constante avaliação dos resultados obtidos para possibilitar melhorias em suas atividades operacionais.

A décima questão, a qual caracteriza a estrutura organizacional da empresa como claramente separada em setores específicos, que seguem corretamente a hierarquia, revelou a existência de um comportamento defensivo. A cultura nacional de origem da Organização Alfa, marcada por aspectos de natureza burocrática, constitui-se como um fator que explica esse tipo de estrutura adotada pela empresa. A vantagem desse tipo de estrutura encontra-se associada a uma especialização técnica, permitindo uma eficiente utilização dos recursos em cada área, e facilitando o monitoramento e controle dessa utilização. Porém, o excesso de especialização pode levar à perda da visão sistêmica do todo, limitando possibilidades de identificação de oportunidades de mercado.

A última pergunta busca caracterizar os processos de controle e tomada de decisões adotadas pela empresa. Verificaram-se características analistas, defensivas e reativas, não sendo possível afirmar que exista um tipo predominante de comportamento estratégico, associado aos processos de controle e tomada de decisões. As respostas revelaram posturas ora descentralizadas, com decisões voltadas para a solução de problemas; e ora centralizadas, onde o controle está principalmente relacionado a vários relatórios utilizados para analisar

riscos e resultados, descartando o comportamento descentralizado e participativo, o que limita a representatividade na elaboração, operação e gestão da empresa.

O conjunto de respostas obtidas torna possível a identificação de um padrão de comportamento híbrido, variando entre **prospector e analítico**. Este padrão permite supor que o comportamento estratégico da empresa determina seu posicionamento no mercado, caracterizando a empresa a partir de uma dupla estratégia: ora prospectando o ambiente e o setor competitivo, introduzindo uma perspectiva inovadora em sua atuação interna e externa; ora analisando estes contextos internos e externos na busca de uma inserção no mercado local e internacional mais efetiva. Assim, tem-se a configuração de um comportamento estratégico que explica, pelo menos em partes, a estratégia da Organização Alfa em sua atuação no mercado sucroenergético brasileiro.

## 7. Considerações Finais

O objetivo do presente trabalho consistiu em compreender o comportamento estratégico de uma organização do setor sucroenergético brasileiro. A realização da pesquisa permitiu descrever como ocorreu o processo de entrada da organização no setor sucroenergético brasileiro, identificar os objetivos estratégicos da organização com sua atuação no mercado nacional, e classificar o comportamento e o posicionamento estratégico da organização a partir da aplicação da tipologia de Miles e Snow (1978).

Em um primeiro momento, verificou-se que essa entrada ocorreu de forma gradativa. Este movimento foi caracterizado, inicialmente, por iniciativas de aquisição de participações de grupos e empresas do ramo. Em seguida, a organização optou por adquirir a totalidade dessas empresas e tornar-se controladora destas. Para se consolidar no mercado, a organização tem realizado fortes investimentos em tecnologia e em eficiência operacional, a fim de aumentar a capacidade produtiva e melhorar a produtividade. Pode-se observar, ainda, que a Organização Alfa possui como objetivos estratégicos o alcance da liderança de mercado, o aproveitamento de oportunidades presentes no mercado local e internacional, bem como a realização de investimentos em tecnologia, ampliação das áreas de plantio de cana, melhoria dos métodos de produção, melhoria da gestão e qualificação de mão-de-obra.

Por fim, a partir da aplicação da tipologia de Miles e Snow (1978), foi identificado um padrão de comportamento híbrido. Esse tipo de comportamento, condizente com os pressupostos do quadro de análise elaborado pelos autores, revelou variações entre uma postura prospectora, baseada na busca por novas oportunidades de mercado, na criação de mudanças e inovações, na operação em novos mercados e nos investimentos em tecnologia para o desenvolvimento de novos produtos, assumindo riscos ao longo desse processo; e em uma postura analítica, quando divide suas operações entre iniciativas que visam, ao mesmo tempo, a estabilidade (a partir da valorização das rotinas e da eficiência em processos) e a mudança (a partir da busca constante por novas ideias, produtos e tecnologias).

Portanto, conclui-se que a Organização Alfa tem um posicionamento que varia de acordo com a perspectiva analisada, tendo como **analista** o seu posicionamento predominante. Porém, o comportamento **prospector** apareceu de forma significativa quanto a vários aspectos analisados, o que faz com que esse comportamento estratégico híbrido caracterize o posicionamento da empresa no mercado a partir de uma dupla estratégia, ora prospectando o ambiente e o setor competitivo, introduzindo uma perspectiva inovadora tanto em sua atuação interna como em sua intervenção externa, ora analisando o setor, o ambiente, perspectivas de demandas, estratégias e outras oportunidades de mercado.

Este trabalho transmite implicações interessantes ao campo de estudos sobre estratégia e administração estratégica, assim como contribui para a análise das estratégias utilizadas pela organização estudada. Ao retomar as já difundidas tipologias de Miles e Snow (1978), foi

possível identificar a definição do posicionamento estratégico adotado pela Organização Alfa, apresentando uma tendência de perfil estratégico a ser seguido de acordo com as decisões tomadas. Nota-se um posicionamento estratégico claro, o que parece favorecer o acerto de decisões tomadas pela organização. Logo, a tipologia de Miles e Snow apresenta-se como importante instrumento de pesquisa para a análise e adoção de determinados posicionamentos estratégicos e para a tomada de decisão, mostrando-se assim como quadro de referência para a realização de estudos que procurem compreender a realidade estratégica organizacional.

## 8. Referências

- ANDREWS, K. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.; GHOSHAL, J. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1977. 230 p.
- BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. Estratégia Empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 48-62, 2003.
- BORGES, A. F.; FREITAS JÚNIOR, D. B.; OLIVEIRA, E. R. Estratégia e Administração Pública: o caso do Programa “Choque de Gestão” do Governo do Estado de Minas Gerais. **Revista Pretexto**, v. 9, n. 3, p. 79-106, 2008.
- BULGACOV, S. *et al.* **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BUTZKE, M. A.; LANG, J.; MARINHO, S. V.; ALBERTON, A. Percepção do Ambiente Organizacional e Comportamento Estratégico de Gestores de IES. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36. 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- COLLA, J. E.; MARTINS, T. S.; KATO, H. T. A Produção Científica em Estratégia entre os anos 2000 e 2010. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36. 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v.11, n. 5, p.365-383, 1990.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications. 2000.
- FURRER, O.; THOMAS, H.; GOUSSEVKAIA, A. The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, n. 1, p. 1-23, 2008.
- GARDELIN, J. P. **O comportamento estratégico e a percepção de incerteza e munificência de micro e pequenas empresas**. 2010. 148f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Vale de Itajaí, Biguaçu.
- GIGLIO, E. M.; ONUSIC, L. M. Revalorização do modelo de Miles: lições das teorias de redes para decisões estratégicas. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 1, p. 192-218, 2013.
- GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilos cognitivos: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 27-45, 1998.
- GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E. G. S.; HAYASHI JR, P. Estratégia em Pequenas Empresas: uma aplicação do Modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.
- GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.;

SILVA, A. B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 89-112.

HOFFMANN, R. A.; HOFFMANN, V. E.; CANCELLIER, E. L. P. de L. As estratégias da microempresa varejista e seus estágios de informatização **Revista de Administração Mackenzie**, v.10, n. 2, p. 110-134, 2009.

MATIAS, C. A.; SOUZA, G.; FIGUEIREDO, P. Co-evolution of Institutional Frameworks and Technological Capability Building across Different Industrial Regimes: the Ethanol Industry in Brazil. **Journal for global business and community**, v. 4, n. 1, p. 65-80, 2013.

MESQUITA, D. L.; OLIVEIRA, E. R. de. As reformas liberais da década de 90: as políticas da “Terceira Via” e o novo ambiente institucional no setor sucroalcooleiro brasileiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

MESQUITA, D. L.; SUGANO, J. Y. The flex fuel technology building process in Brazil: An analysis from the perspective of business platform. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 20, p. 8100-8109, 2011.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NAG, R.; HAMBRICK, D. C.; CHEN, M. J. What is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 9, p. 935-955, 2007.

PIACENTE, E. A. **Perspectivas do Brasil no mercado internacional de etanol**. 2006. 189 p. Dissertação (Mestrado em Planejamento). Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

RIBEIRO, R.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 1, p. 175-192, 2011.

RONDA-PUPO, G.; GUERRAS-MARTIN, L. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 162-188, 2012.

SHIKIDA, P. F. A.; AZEVEDO, P. F.; VIAN, C. E. F. Desafios da agroindústria canavieira no Brasil pós-desregulamentação: uma análise das capacidades tecnológicas. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 49, n. 3, p. 599-628, 2011.

SIQUEIRA, P. H. L.; CASTRO JUNIOR, L. G. Fusões e aquisições das unidades produtivas e da agroindústria de cana-de-açúcar no Brasil e nas distribuidoras de álcool hidratado etílico. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 48, n. 4, p. 709-735, 2010.

SLACK, N. *et al.* **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOARES, M. L.; TEIXEIRA, O. R. P.; PELISSARI, A. S. Comportamento Organizacional: uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow no Setor Hoteleiro de Florianópolis-SC. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 2, p. 251-267, 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**: 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIÃO DA INDÚSTRIA DE CANA-DE-AÇÚCAR – UNICA. **Cana-de-açúcar no Brasil**. Disponível em <[www.unica.com.br](http://www.unica.com.br)> Acesso em outubro de 2012.

VIEIRA, V.; MACHADO, R. K.; BREY, N. K.; ROSSETTO, C. R. Evidências das pesquisas que abordam a tipologia de Miles e Snow no Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 11, n. 2, p. 70-90, 2012.

WHITTINGTON, R. **O que é Estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.