

Dinâmica dos Grupos Estratégicos na Indústria Sucroalcooleira Brasileira

ANA PAULA FRANCO PAES LEME BARBOSA

USP - Universidade de São Paulo

Aleme@usp.br

PAULO TROMBONI DE SOUZA NASCIMENTO

USP - Universidade de São Paulo

tromboni@usp.br

WILIAN GATTI JUNIOR

USP - Universidade de São Paulo

wgatti@usp.br

Área temática: Estratégia em organizações

DINÂMICA DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS NA INDÚSTRIA SUCROALCOOLEIRA BRASILEIRA

Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo central estudar mudanças em grupos estratégicos como auxílio a estudos preditivos. A partir de uma abordagem cognitiva e quantitativa essa pesquisa também reforçou uma nova abordagem para o estudo de grupos estratégicos. Foram utilizadas como fonte empírica empresas do setor sucroalcooleiro. O estudo demonstra uma indústria inicialmente formada por empresas com características estratégicas homogêneas para uma diferenciação em grupos. Entretanto, não confirma a coevolução do grupo em um mesmo caminho estratégico. A pesquisa destacou, também, as variáveis diferenciadoras dos grupos no setor - nível de integração vertical e propriedade - e demonstrou-se concentração da produção nos grupos mais integrados. A identificação dessas variáveis de agrupamento também auxilia na compreensão desse novo ambiente competitivo.

Palavras-chave: Grupos estratégicos; Estratégia Organizacional; Planejamento estratégico

Abstract

This research aims to study changes in strategic groups to contribute with predictive studies. Utilizing a cognitive and quantitative approach this research also reinforced a new approach to the study of strategic groups. The sugarcane industry was used as empirical source. The results demonstrate an industry formed by companies with homogeneous characteristics in the beginning of the analyzed period moving to strategic differentiation in groups. However, the study does not confirm the coevolution of the group in the same strategic path. The research also highlighted the differentiating variables of the groups in the industry - level of vertical integration and ownership - and demonstrated concentration of production in the most integrated groups. Identifying these variables grouping also helps to understand this new competitive environment.

Keywords: Strategic groups; Organizational strategy; Strategic Planning.

1 INTRODUÇÃO

A temática da estratégia continua a despertar o interesse em estudiosos e praticantes, apesar de sua origem não ser recente. Até a década de 70, acreditava-se que as empresas de um setor eram igualmente afetadas pelas mesmas restrições ambientais e assim deveriam assemelhar-se. Hunt (1972), no entanto, fez um estudo em empresas fabricantes de produtos da linha branca e apontou que as empresas sofriam impacto de formas diferentes, e as estratégias poderiam ser diferentes, o que permitia agrupar as empresas com base em semelhanças e diferenças em suas características estratégicas, resultando em grupos estratégicos. Diversos estudos que procuravam compreender grupos de empresas em uma indústria com combinações de estratégias similares foram desenvolvidos desde então, oferecendo uma forma de simplificar o processo de análise da concorrência, auxiliado na identificação tanto de concorrentes mais diretos, quanto de oportunidades, problemas estratégicos ou mesmo movimentação da concorrência e possibilidade de novos entrantes. Desenvolvimentos teóricos recentes no âmbito de grupos estratégicos sugerem que a participação em um grupo parece ser relativamente estável ao longo do tempo e que esse grupo estratégico coevolui, comportamento que auxilia nos estudos preditivos. De qualquer forma, a análise, ao longo do tempo, para verificar a estabilidade de grupos estratégicos e seu caminho evolutivo é, ainda, necessária (Desarbo, Grewal & Wang, 2009, p.1429). Foi com o objetivo de contribuir nessa perspectiva de compreensão da dinâmica nos grupos estratégicos que esta pesquisa caminhou buscando responder à questão: Houve mudanças nos grupos estratégicos da indústria sucroalcooleiras nos últimos 10 anos?

As estratégias das empresas podem variar de diversas maneiras e a literatura de estratégia propõe diversas classificações. Porter (1980) sugere algumas dimensões estratégicas para captar as diferenças e semelhanças possíveis em uma indústria e cada uma delas podem ser utilizadas em diferentes níveis de detalhe ou mesmo outras podem ser incorporadas, porém o que efetivamente releva é que essas dimensões auxiliem na identificação da posição da empresa. Nesse sentido, as variáveis a serem consideradas na identificação dos grupos estratégicos integram uma das etapas para a construção dos mapas estratégicos, a qual é precedida pela definição do nível organizacional a ser considerado, ou seja, se corporativo, da unidade ou se funcional (Fiegenbaum, Sudharshan & Thomas, 1990). Neste trabalho, o interesse está em identificar os grupos no nível da estratégia corporativa que, segundo Hayes, Upton e Pisano (2008), pode ser descrita como abrangendo as decisões respeitantes às indústrias e mercados nos quais a empresa participa, como se estrutura para atacar esses mercados e como adquire e aloca recursos corporativos chave às várias atividades. Assim, considerou-se para definição de grupos estratégicos a classificação dos competidores por grupos de semelhanças e diferenças que impactem a competição, ou seja, os grupos de empresa que seguem determinadas dimensões em sua estratégia corporativa (Porter, 1980).

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

Escolheu-se para esta análise a indústria sucroalcooleira por ela vir de um período de maior estabilidade e ter apresentado na última década sinais de mudança em sua estrutura, que foi

analisada por meio das cinco forças competitivas (Porter, 2008). Identificaram-se sinais de mudanças como aquelas na regulação do setor, novos entrantes, movimentos de integração vertical que alteraram, por exemplo, o acesso aos canais de distribuição, além de a indústria ter-se fortalecido com o lançamento do veículo *flex*, com o etanol se tornando um produto atrativamente substitutivo à gasolina. Nesse sentido, essa indústria parece fornecer a base empírica para auxiliar na resposta à questão principal deste trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Conceitos e abordagens em Grupos estratégicos

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

2.2 Dinâmica de grupos estratégicos

O foco das pesquisas em dinâmica dos grupos estratégicos está em compreender as mudanças na estratégia dos grupos, na participação em grupos estratégicos e no número de grupos estratégicos ao longo do tempo. Desarbo *et al* (2009) realizaram um levantamento dos trabalhos nessa temática até 2004, e atualizado até 2012 pelo levantamento nas duas bases de dados anteriormente informadas. Alguns trabalhos apontaram para a existência de certa estabilidade nos grupos estratégicos (Cool & Schendel, 1987; Fiegenbaum, McGee & Thomas, 1987; Zuniga-Vicente, Fuente-Sabate e Rodriguez-Puerta, 2004) como a estabilidade na participação no grupo (Mascarenhas & Aaker, 1989), entretanto essa estabilidade parece não ser absoluta visto que Fiegenbaum e Thomas (1995) identificaram mudança na estrutura dos grupos estratégicos ao longo do tempo, tanto no que diz respeito ao número de grupos como em termos de participação em determinado grupo (Wiggins & Ruefli, 1995; Más Ruiz, 1999), e na estratégia do grupo (Más Ruiz, 1999). Identificaram ainda que os grupos estratégicos variam em seus caminhos evolutivos (Fiegenbaum & Thomas, 1995), estando a mudança na ênfase estratégica do grupo ao longo do tempo associada com mudanças substanciais no ambiente (Mascarenhas, 1989; Zuniga-Vicente *et al*, 2004).

A análise de variadas indústrias com diversas variáveis em cada trabalho levou a resultados diferentes provocando críticas à teoria de grupos estratégicos. Buscando avançar nessa discussão, alguns estudos apontaram a importância de entender a indústria e seu contexto para

especificar adequadamente as variáveis que devem ser consideradas (Mcgee & Thomas, 1986; Leask & Parker, 2007; Weber, 2011).

Seguindo nessa discussão das variáveis que devem ser consideradas, Porter (1980) sugere 13 dimensões para captar as diferenças entre as estratégias das empresas em uma mesma indústria. Porter (1980) ressalta que as dimensões devem auxiliar no entendimento de um quadro global para a identificação da posição da empresa e podem ser utilizadas em níveis diferentes, podendo, também, outras dimensões ser incorporadas. Cool e Schendel (1987) e, posteriormente, seguindo o mesmo caminho, Flavián, Haberberg e Polo (1999 como citado em Weber, 2011) utilizaram apenas duas dimensões: escopo de atividades (segmentos atendidos, *mix* de produtos, ênfase no varejo e cobertura geográfica) e os recursos da empresa (estratégia de crescimento, tipo de loja, nível de serviço e intensidade de capital). Mascarenhas (1989), estudando empresas de petróleo, adotou as seguintes variáveis como definidoras dos grupos: diversidade da linha de produtos, alcance global, capacidade tecnológica, integração vertical, orientação de mercado. Se consideradas de um ponto de vista estatístico, diversas combinações entre variáveis podem ser realizadas e cuja escolha também está sujeita a vieses do pesquisador, justificando a crítica à utilização pura de análise estatística, que é a metodologia prioritária nas pesquisas em grupos estratégicos. Além disso, contudo, a definição de grupos estratégicos com técnicas estatísticas traz uma dificuldade extra quando se trata de países ou mesmo setores em que as informações não são amplamente disponibilizadas, como no caso brasileiro em que muitas informações somente estão disponíveis em empresas de capital aberto (Weber, 2011).

2.3 Abordagem cognitiva em grupos estratégicos

A abordagem cognitiva para a identificação e entendimento dos grupos estratégicos, em contrapartida ao uso excessivo de dados estatísticos, é um caminho interessante, pois utiliza como base o conhecimento e julgamento daqueles que estão inseridos na indústria e a influenciam, já que a percepção dos decisores é um fenômeno que influencia na evolução da indústria (Reger & Huff, 1993). Pressupõe-se nessa abordagem que os gestores conheçam o setor em que atuam e possam identificar semelhanças e diferenças entre os concorrentes e, nesse caso, os grupos estratégicos são definidos com base nos modelos mentais dos executivos (Tang & Thomas, 1992 como citado em Weber, 2011) cujas percepções e crenças são influenciadas pelas informações disponíveis na indústria, pela interação entre os participantes dessa indústria como resultado da cooperação e competição (Reger & Ruff, 1993).

Considerando essa abordagem cognitiva e buscando compreender o comportamento da empresa em relação ao grupo, bem como os efeitos dos grupos cognitivos na empresa, Peteraf e Shanley (1997) sugeriram a teoria da identidade de grupo influenciada pela teoria do aprendizado social (que leva ao desenvolvimento dos grupos cognitivos) e identificação social (alinha os interesses dos membros, o que amplia o valor do grupo), e argumentam que os gestores dividem o ambiente da indústria para reduzir a incerteza e lidar com a racionalidade limitada. Na teoria da identidade do grupo estratégico, forças econômicas, históricas e institucionais operam no macroambiente, fornecendo as condições para os grupos serem percebidos e se desenvolverem e, associadas a processo de identificação e aprendizado social, vai-se criando a identidade do grupo.

Apesar de avanços na utilização da abordagem qualitativa, ainda predomina o uso de ferramentas estatísticas na definição de grupos estratégicos. Cada qual, entretanto, tem a sua contribuição. Weber (2011) defende a utilização das duas abordagens no sentido de validação dos grupos formados estatisticamente, como defende McGee, Thomas e Pruett (1995) ao

sugerirem que a primeira questão a ser respondida é se os grupos identificados correspondem às percepções dos gerentes. Avanços na utilização conjunta dessa metodologia são ainda necessários.

3 METODOLOGIA

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

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

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

O seguinte protocolo de pesquisa foi adotado:

- a) Escopo: Realizou-se uma análise da estrutura da indústria e suas mudanças com base em dados secundários e em entrevistas realizadas com cinco executivos do setor. Nessas entrevistas, procurou-se identificar as dimensões/variáveis estratégicas que demonstrassem as diferenças e semelhanças das empresas. Uma segunda etapa da pesquisa foi o levantamento e classificação das 50 maiores empresas do setor em grupos estratégicos baseados em dados secundários. Com essa base de dados, fez-se uma análise classificatória das empresas segundo as variáveis apontadas pelos executivos como sendo aquelas que caracterizam os grupos no setor. Para analisar a dinâmica, considerou-se o período entre 2003 e 2012. Esse período reflete amplo crescimento da produção do setor e dois extremos de menor dinamismo.
- b) Procedimento de análise: (1) Classificação das empresas em grupos e sua evolução de acordo com a percepção do executivo, análise comparativa entre os entrevistados. (2) Análise qualitativa de mudanças nos grupos com base nas entrevistas com executivos e em dados secundários. (3) Identificação das características das 50 maiores empresas nas

variáveis identificadas na pesquisa qualitativa. (4) Cruzamento das variáveis identificadas para verificar agrupamentos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Mudanças na estrutura da indústria

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

Na safra 2004/2005, os dez maiores grupos sucroalcooleiros eram compostos por 41 usinas que representavam 18% do total de unidades e respondiam por 23,8% dos 386,09 milhões de toneladas de cana moída no Brasil e foram responsáveis por 30,9% e 26,3% das produções totais de açúcar e etanol, respectivamente (Macedo, 2011). Na safra 2011/2012, os dez maiores grupos responderam por 27% do total da cana moída no país e foram responsáveis por 29% da produção de açúcar e 24% da produção de etanol no Brasil, conforme a tabela 1 (Procana, 2012). Em contrapartida, apesar de aparentemente os volumes não terem sofrido tanta alteração, em sua maioria, as empresas que ocupam as 10 primeiras posições foram alteradas. Vale destacar, ainda, que a Copersucar não foi considerada como um grupo nesse *ranking*, pois os grupos que a integram foram identificados isoladamente nas fontes consultadas. De qualquer modo, considerando-se a Copersucar como um grupo formado pelas usinas parceiras (48 usinas na safra 2012/2013, pertencendo a 25 grupos), ela lideraria o *ranking* já que concentra 22% da capacidade de moagem na safra 2012/2013.

Tabela 1 - Os 10 maiores grupos sucroalcooleiros em moagem efetiva

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

Fonte: Macedo, 2011 (dados de 2004/2005); Procana, 2012 (dados 2011/2012).

Na cadeia de etanol, existem mais de 500 bases de distribuição de combustíveis no país, aproximadamente 37.000 postos de revenda, dos quais 45% são “sem bandeira” (Façanha, 2012). Houve consolidação das distribuidoras que eram de aproximadamente 10 grupos econômicos (Itaú BBA, 2012). Esses grupos avançaram, também, em direção à produção mediante a participação acionária em usinas (como a Petrobras e a Bunge), como com alguns *greenfields*.

Conquanto no volume de cana moída tenha havido uma pequena alteração, na produção houve concentração na capacidade de moagem. Cabe aqui destacar, no entanto, que houve

mudança nas empresas que ocupavam a posição das maiores no setor; e, se em 2005 os cinco maiores possuíam 100% de capital Brasileiro, e em 2011 a maioria teve capital estrangeiro em sua base acionária, somente a Copercucar, líder na produção, manteve capital 100% nacional. Os novos entrantes provieram de grandes empresas de capacidade financeira maior, e, possuem, naturalmente, outros negócios que não apenas os sucroalcooleiros, o que influencia, por exemplo, “na mudança do eixo de liderança do setor” (respondente 5), “na urgência das decisões já que o negócio sucroalcooleiro não tem o mesmo impacto que uma empresa menor” (respondente 2).

A consolidação do setor com novos entrantes, expansão da produção, expansão do número de unidades produtivas resultou em um aumento da disputa por meios de produção, levando a um aumento dos custos (como os custos de arrendamento) e queda da rentabilidade, conforme apresentado na tabela 2.

Tabela 2 - Estimativa da lucratividade e rentabilidade da atividade alcooleira no Brasil

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

Fonte: Companhia Nacional de Abastecimento [CONAB] , 2010.

A indústria passou, no período estudado, por um processo de expansão e de concentração da produção na fase industrial e na distribuição e varejo de combustíveis. Já no elo de comercialização, as barreiras de entrada são altas, dado o risco do negócio, e, ademais, existe a necessidade de acesso a grandes volumes de produção para se ter acesso ao mercado internacional. O aumento da rivalidade na indústria fez com que as empresas buscassem adicionar valor por intermédio de movimentos de integração na cadeia. Em busca pela competitividade, visto que o preço dos produtos (açúcar e etanol) não é fator de competição nesse setor, conseguir um custo baixo é objetivo das empresas; com isso o crescimento da escala de produção com expansão para novas fronteiras produtivas enfrentou “a concorrência pelos meios de produção, por pessoas qualificadas, pela matéria-prima e ainda mais em um cenário de baixa rentabilidade” (respondente 5).

4.2 Existência de grupos estratégicos

A identificação das empresas por suas semelhanças nas estratégias corporativas não foi um processo imediato em relação a todos os entrevistados. De qualquer maneira, foi utilizando as grandes empresas como referência que os respondentes foram construindo os grupos.

Respon-dente	Grupos em 2003	Grupos em 2012	Variável de diferenciação
1	Não identifica grupos. “As empresas eram muito homogêneas.”	Empresas com foco em energia; Empresas integradas (produção e comercialização de etanol e açúcar); Empresas produtoras.	Especialização; grau de integração.
2	Não identifica grupos. “As empresas eram usinas de açúcar e etanol”.	Empresas de combustíveis; <i>tradings</i> ; Empresas produtoras de açúcar e etanol.	Especialização; grau de integração.
3	Empresas produtoras; <i>trading</i> de açúcar; varejo e distribuição de etanol.	Empresas de energia; empresas de alimentos; Empresas de comercialização e logística; Empresas produtoras.	Especialização; grau de integração

4	Empresas homogêneas, focadas na produção de açúcar e etanol, sem presença nos demais elos da cadeia. A diferença estava em ser pequeno, médio ou grande.	Conglomerado de usinas; Usinas independentes; Usinas + <i>tradings</i> internacionais; <i>trading</i> + produtor; Energia.	Especialização; grau de Integração; <i>ownership</i>
5	Não identificou grupos. Aponta apenas a preocupação das empresas em cortar custos de uma forma geral.	Não apontou grupos estratégicos, mas identifica as variáveis de competitividade e concorrência, direcionando o foco para a competição na produção.	Posição de custo; “Maneira de conduzir o negócio”; distância geográfica.

Figura 1 – Grupos identificados pelos respondentes

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

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

A outra variável que também foi considerada como relevante para definir a semelhança no perfil estratégico das empresas no período pós- consolidação do setor foi o acionista principal. Todos os respondentes apontaram a concorrência pelos meios de produção - como terra, pessoas qualificadas, matéria-prima - que são disputados pela limitação geográfica pois a proximidade da usina e de centros de consumo são fundamentais para a competitividade, dado o impacto desses insumos no custo de produção. A concorrência geográfica, ou seja, de usinas próximas entre si, merece destaque nesse processo de expansão da produção pelo acirramento da disputa por esses meios regionais de produção.

4.3 Dinâmica dos grupos estratégicos

A percepção geral dos entrevistados foi que em 2003 não havia diferenças significativas nos perfis estratégicos das empresas que justificassem a formação de grupos estratégicos. Consideraram, então, que os grupos estratégicos se formaram nessa década e, “desde a consolidação do setor, pode-se identificar heterogeneidade, com alguns grupos de características bem mais definidas” (Respondente 4). As empresas tomaram caminhos distintos de acordo com o grau de integração vertical que buscaram, o perfil do acionista principal da empresa (sua origem como *trading*, petroleira, empresa de alimento) e a existência de enfoque em um produto (especialização), conforme apontado pelos entrevistados. A expansão da produção desencadeou a disputa pelos meios de produção, e o acirramento da concorrência para os recursos limitados, como terra e mão de obra capacitada, definiu “microgrupos” com empresas concorrentes pela proximidade geográfica, conforme identificou o Respondente 5.

A definição do número de grupos no final do período variou entre os entrevistados. Esse número ficou entre 3 e 5 grupos, mas cabe demonstrar que nessa variação há também o número de desdobramentos que cada entrevistado considerou.

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

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

Com relação às mudanças nas estratégias do grupo ao longo do tempo, entre os períodos analisados, não é possível falar em mudança na estratégia de cada grupo, pois os grupos se formaram nesse período, passando de uma massa homogênea para grupos com perfis estratégicos mais bem definidos. Em 2003, as empresas do setor sucroalcooleiro eram focadas na produção de açúcar e etanol, sem grande diferenciação estratégica. A cadeia de valor possuía empresas atuando em elos específicos e sem integração. Por exemplo, a Cosan estava na produção e avançou, por intermédio da Raízen, no varejo e distribuição de etanol, além de possuir um negócio específico na logística. Partindo-se, contudo, de um grupo homogêneo, o novo cenário é de empresas seguindo estratégias distintas e constituindo grupos estratégicos. O grupo de energia (denominado pelo entrevistado 2 de grupo de combustíveis) é constituído por empresas que enfocam seus esforços estratégicos no mercado de energia, o que de forma restrita inclui o etanol da cana-de-açúcar, mas passa a abranger outros setores nesse segmento energético, como aqueles de derivados do petróleo. As empresas sucroalcooleiras nesse grupo realizaram operações de compra e venda com empresas de varejo e distribuição de combustíveis. Com isso, as petroleiras entraram no mercado sucroalcooleiro, tais quais a Esso, a Shell e a Petrobras, além de novas empresas terem sido criadas com enfoque no etanol, como a ETH.

Considerando-se outro grupo estratégico identificado pelos respondentes 1, 3 e 4, as empresas integradas incorporaram no seu negócio novos elos da cadeia. Nesse grupo de empresas integradas estão *tradings* internacionais cujo negócio sucroalcooleiro é apenas integrante de um amplo portfólio de produtos, como *trading* nacional com foco e origem sucroalcooleira. “As *tradings* consideram a participação na produção como estratégico para ter acesso à matéria-prima e, assim, manter cativos seus negócios como um todo” (Respondente 3). O produto prioritário nesse grupo é o açúcar, entretanto ele não é exclusivo, como é o caso da Copersucar.

O grupo identificado pelo entrevistado 1 e 3, como empresas produtoras, e pelo 4, como usinas independentes e conglomerados, foi aquele formado pelas empresas que se mantiveram próximas ao que eram em 2003, o que não significa que não tenham evoluído ou crescido no período. Trata-se de um grupo de empresas sucroalcooleiras, de usinas mais “puras”. Seu crescimento está na expansão horizontal com formação de conglomerados de usinas, um

grupo específico apontado pelo respondente 4, e na expansão da área plantada. Essas usinas produzem tanto açúcar como etanol, mas podem focar também em apenas um dos produtos.

4.4 Outros agrupamentos

Na entrevista com os executivos, as variáveis: especialização, integração vertical, propriedade, geografia, maneira de conduzir o negócio foram identificadas como definidoras de grupos estratégicos no setor sucroalcooleiro. Porter (1980) sugere 13 dimensões para captar as diferenças e semelhanças entre as estratégias das empresas em uma mesma indústria, e outros autores fizeram diferentes combinações dessas variáveis para identificar os grupos estratégicos em diversas indústrias, sugerindo que cada indústria pode apresentar certa combinação que melhor represente os grupos estratégicos. Considerando essas variáveis que os executivos consideraram importantes e buscando uma classificação das empresas sucroalcooleiras em grupos, foi realizado um levantamento dos 50 maiores grupos sucroalcooleiros (segundo a moagem efetiva de cana-de-açúcar da safra 2011-2012 do Anuário Procana 2012, no qual se agruparam as Usinas sócias da Copersucar e se incluiu a LDC-SEV), seguido das características desses grupos com base na pesquisa em documentos das empresas e no *site* delas. Cumpre ressaltar a ausência de algumas empresas de volume relevantes nesse *ranking*, como a Bunge e British Petroleum. Isso se deve a ausências dessas empresas no *ranking* original e a seus dados não terem sido encontrados.

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

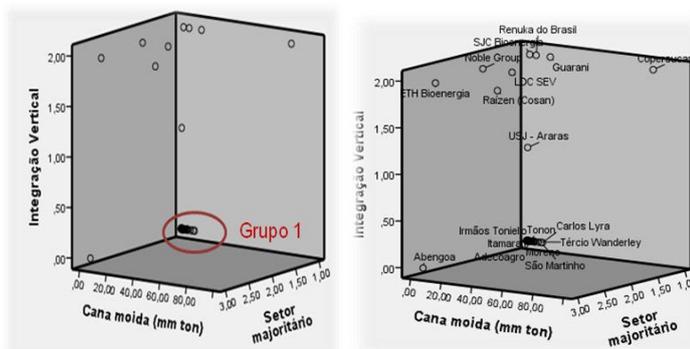


Figura 2 - Posicionamento das empresas segundo o setor, integração e volume de cana (Grupo 1)

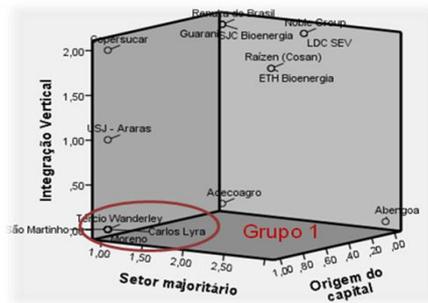


Figura 3 - Posicionamento das empresas segundo o setor, integração e origem do capital (Grupo 1)

A figura 4 também reforça o grupo 1 em que sobressai um volume de processamento de cana semelhante e se adicionam a origem do capital sendo nacional, o grau de integração baixo e o agronegócio como setor majoritário. A Adecoagro se descola do grupo pelo capital internacional (Argentino) e a Abengoa também pelo capital internacional e pelo enfoque em energia. Essas duas empresas, se avançarem em direção à integração vertical, passarão a integrar o grupo 2. A Adecoagro, apesar de ser estrangeira pode adotar um perfil estratégico semelhante ao grupo 1, com enfoque mais tradicionalista no setor sucroalcooleiro.

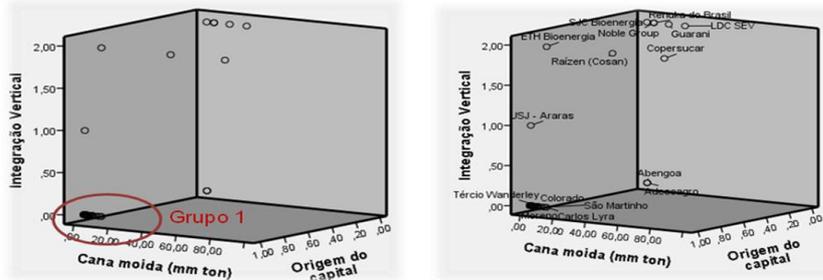


Figura 4 – Posicionamento das empresas segundo o setor, origem do capital e volume de cana (Grupo 1)

Um outro grupo estratégico que se destaca pela alta integração vertical e pela propriedade originária de capital internacional pode ser identificado na Figura 5 (mesma representação da figura 4, mas com destaque para um novo grupo). Esse grupo estratégico é uma novidade no setor, pois se formou nos últimos 10 anos. Veja-se que as características principais desse grupo são de alta integração vertical, capital majoritário estrangeiro ou pelo menos 50% estrangeiro. Essas seis empresas integrantes desse grupo (12% da amostra) possuem 21% da cana moída, 25% do açúcar produzido e 18% do etanol.

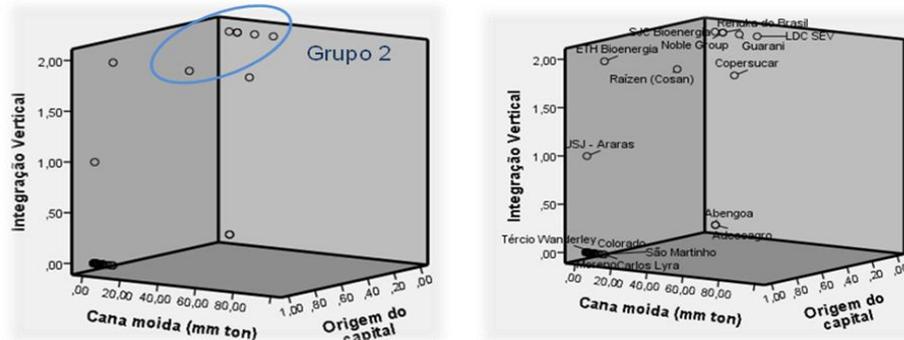


Figura 5 - Posicionamento das empresas segundo o setor, origem do capital e volume de cana (Grupo 2)

Na figura 5, pode-se observar duas empresas, a ETH e a Copersucar, que não foram agrupadas no grupo 2. As duas empresas possuem majoritariamente capital brasileiro (a Copersucar é 100% de capital brasileiro), mas diferenciam-se no setor de atuação majoritário. A Copersucar possui como proprietários 25 grupos de empresas já tradicionalmente sucroalcooleiros (48 usinas) e, diferentemente da maioria das empresas que já estavam no

setor, caminhou em direção a uma integração vertical maior, mantendo capital 100% nacional e avançando na atuação internacional. Já a ETH é uma empresa constituída na última década com enfoque em bioenergia e possui por proprietária a Organização Odebrecht que possui diversos negócios relacionados ou não ao setor e dos quais se destaca a Braskem (Petroquímica) e sua relação como cliente da ETH na aquisição de etanol. Nesse sentido, identificam-se perfis estratégicos diferentes e sugere-se, portanto, que a Copersucar seja um grupo estratégico em si. Esse grupo responde por 15% da cana moída, 14% do açúcar e 17% do etanol. A ETH ainda não está definida dentro de um grupo e pode significar um novo grupo, constituído pelo etanol como matéria-prima para a indústria petroquímica.

CONCLUSÃO

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

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

Quanto à metodologia, é relevante a identificação de duas etapas complementares no processo de definição e análise de grupos estratégicos. A pesquisa cognitiva foi fundamental na identificação das variáveis definidoras de grupos estratégicos, pois, foi a partir delas que o setor foi estudado, permitindo-se a classificação das empresas do setor com base em dados secundários e a consequente identificação de grupos estratégicos com o cruzamento dessas variáveis. Nesse sentido, sugere-se o emprego tanto da perspectiva cognitiva como estatística

no estudo de grupos estratégicos e, com base nas variáveis definidoras, pode-se expandir a análise para demais entendimentos dos grupos e intragrupos. Assim, com a sugestão de etapas metodológicas de Fiegenbaum *et al* (1990), sugere-se que a identificação das variáveis partam de uma pesquisa de abordagem cognitiva com integrantes da indústria; portanto a identificação de grupos seguiria o seguinte protocolo: (1) escolha do espaço da estratégia (setor) e entendimento da estrutura da indústria escolhida; (2) escolha do nível organizacional a ser incorporado (corporação, unidade ou função); (3) identificação das variáveis que melhor captem as diferenças e semelhanças entre as estratégias das empresas segundo uma abordagem cognitiva; (4) identificação do período de tempo; (5) *clustering* das empresas em grupos estratégicos.

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

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

Com base na análise quantitativa, três grupos com perfis bem definidos foram identificados: (1) empresas tradicionais caracterizadas pelo foco no agronegócio, com capital nacional e com baixa integração; (2) empresas altamente integradas constituídas por no mínimo 50% de capital estrangeiro e que atuam em setores diversos (*tradings*, agronegócio, petróleo/energia) e que podem constituir subgrupos por propriedade; (3) empresas altamente integradas, sendo o agronegócio o setor majoritário, capital nacional (no caso, apenas uma empresa – Copersucar). Algumas empresas não se enquadraram nesses agrupamentos e podem estar em processo de transição. A ETH bioenergia pode vir a se identificar no grupo 2, mas também

pode caminhar para a constituição de um novo grupo que enfoque o etanol como matéria-prima para outras indústrias, seja a petroquímica ou a álcoolquímica. Apesar de os especialistas não enxergarem como relevante um cenário em que o etanol e a cana-de-açúcar sejam matéria-prima para outros produtos não energéticos e não alimentícios (Morilhas, 2012), a possível existência de um grupo nessa direção sinaliza à necessidade de mais pesquisas nessa rota evolutiva.

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

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

REFERÊNCIAS

Cool, K. O., & Schendel, D. (1987, september.) Strategic group formation and performance: US pharmaceutical industry, (1963- 1982). *Management Science*, 33(9), 1102-1124.

Copersucar. (n.d). Relatório de gestão e sustentabilidade: safras de 2010/2011 e 2011/2012. 2012.

Companhia Nacional de Abastecimento. (2010, abril). Os fundamentos da crise do setor sucroalcooleiro no Brasil. Superintendência de Informações do Agronegócio.

Desarbo, W. S., Grewal, R., & Wang, R. (2009, december). Dynamic strategic groups: Deriving spatial evolutionary paths. *Strategic Management Journal*, 30(13), 1420-1439.

Façanha, S. L. O. (2012). Aquisições, fusões e alianças estratégicas na configuração da cadeia sucroenergética brasileira. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

- Fiegenbaum, A., Sudharshan, D., & Howard, T. (1990, march). Strategic time periods and strategic groups research: Concepts and empirical example. *Journal of Management Studies*, 27(2), 133-148.
- Fiegenbaum, A., Mcgee, J., & Thomas, H. (1987, spring). Exploring the linkage between strategic groups and competitive strategy. *International Studies of Management and Organization*, 15(1), 6-25.
- Fiegenbaum, A., & Thomas, H. (1995, september). Strategic groups as reference groups: Theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy. *Management Journal*, 16(6), 461-476.
- Fiegenbaum, A.; Thomas, H., & Tang, M. (2001). Linking hypercompetition and strategic group theories: Strategic maneuver in the US insurance industry. *Managerial and Decision Economics*, 22(4,5), 265-279.
- Hayes, R., Upton, D., & Pisano, G. (2008). Produção, estratégia e tecnologia: Em busca da vantagem competitiva. Porto Alegre: Bookman.
- Hunt, M. S. (1972) *Competition in the major home appliance industry*. Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa agrícola municipal. Produção de cana-de-açúcar. Disponível em: www.ipeadata.com.br. Acesso em: 13.07.2012.
- Itaú, BBA. (2012, outubro). Desafios do crescimento horizontal e vertical: Como será o novo ciclo de expansão do setor sucroenergético. *In: 17º Clube da cana*.
- Leask, G.; & Parker, D. (2007, July). Strategic groups, competitive groups and performance within the UK pharmaceutical industry: improving our understanding of the competitive process. *Strategic Management Journal*, 28(7), 723-745.
- Macedo, F. S. (2011) A reestruturação do setor sucroenergético no Brasil: Uma análise do período entre 2005 e 2011. Dissertação de mestrado. Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP.
- Mascarenhas, B. (1989, june). Strategic groups dynamics. *Academy of Management Journal*, 32(2), 333-352.
- Mascarenhas, B., & Aaker, D. A. (1989, september) Mobility barriers and strategic groups. *Strategic Management Journal*, 10(5), 475-485.
- Más Ruiz, F. J. (1999) Dynamic analysis of competition in marketing: strategic groups in Spanish banking. *International Journal of Bank Marketing*, 17(5), 233-250.
- Mcgee, J., & Thomas, H. (1986, Mar/Apr.) Strategic groups: Theory, research and taxonomy. *Strategic Management Journal*, 7(2), 141-160.

- Mcgee, J., Thomas, H., & Pruett, M. (1995, december). Strategic groups and the analysis of market structure and industry dynamics. *British Journal of Management*, 6(4), 257-270.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010) Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (2006). Reflexão sobre o processo estratégico.(p.39-44) *In*: Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J. B.; Ghoshal, S. O processo da estratégia. 4.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Morilhas, L. J. (2012). Cenário tecnológicos e os padrões de impactos econômicos, sociais e ambientais: Um estudo prospectivo no setor sucroenergético brasileiro. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.
- Peteraf, M. A., & Shanley, M. (1997). Getting to know you: A theory of strategic group identity. *Strategic Management Journal*, 18(summer Special Issue), 165-186.
- Porter, M. E. (1979, March./April). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008, january). The Five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*.
- ProCana. (2012). Anuário da cana 2012. Brazilian Sugar and Ethanol Guide. Ribeirão Preto\; Editora ProCana.
- Reger, R. K., & Huff, A. S. (1993, February). Strategic groups: A cognitive perspective. *Strategic Management Journal*, 14(2), 103-123.
- União da Indústria de Cana de Açúcar. *Sugarcane industry in Brazil*. 2012. Disponível em: <http://www.unica.com.br/documentos/publicacoes/>. Acesso em: 26.06.2013.
- Waack, R. S., Neves, M. F., & Moraes, S. (1998). Grupamentos estratégicos nas usinas de açúcar e de álcool. *In*: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural. Poços de Caldas: SOBER.
- Weber, W. (2012). Grupos estratégicos: Estudo da concorrência no setor farmacêutico brasileiro. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.
- Wiggins, R. R., & Ruefli, T.W. (1995) Necessary conditions for the predictive validity of strategic groups: analysis without reliance on clustering techniques. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1635-1656.
- Zuniga-Vicente J. A., Fuente-Sabate, J.M., & Rodriguez-Puerta, J. (2004). A study of industry evolution in the face of major environmental disturbances: Group and firm strategic behavior of Spanish banks, 1983-1997. *British Journal of Management*, 15(3), 219-245.