

GRUPAMENTOS ESTRATÉGICOS NAS USINAS DE AÇÚCAR E ÁLCOOL

Roberto Silva Waack^(*)

Marcos Fava Neves^(**)

Silvia Moraes^(***)

RESUMO

Este trabalho visa analisar os recentes grupamentos estratégicos que estão ocorrendo no sistema agroindustrial da cana-de-açúcar, com enfoque na sua atividade industrial. As ações foram agrupadas conforme as atuações que estão sendo observadas nas Usinas no que se refere a marketing, tecnologia, relações com o Governo e diversificação.

Termos Para Indexação: Sistema Agroindustrial da Cana-de-Açúcar; Usinas, Estratégias de Empresas, Grupamentos Estratégicos, Proálcool.

(*) Presidente da ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa em Engenharia Industrial, Pesquisador do PENSA-Programa dos Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial/FEA/USP. E-mail: rwaack@usp.br.

(**) Professor na Área da Marketing & Agribusiness na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, *Campus* de Ribeirão Preto. Pesquisador do PENSA – Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial. E-mail: mfaneve@usp.br.

(***) Bacharelanda em Administração de Empresas pela FEA/USP e estagiária do PENSA-Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial/FEA/USP. E-mail: smoraes@usp.br.

INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

O sistema agroindustrial da cana-de-açúcar já foi tema de inúmeros, profundos e excelentes estudos realizados quer pela iniciativa privada, como pelas Universidades e outras instituições de pesquisa. A abordagem deste texto leva em consideração a visão sistêmica, contemplando desde os consumidores dos produtos que utilizam açúcar e álcool até as empresas produtoras de insumos para a cultura da cana-de-açúcar.

O Brasil é o maior produtor mundial de cana-de-açúcar, maior produtor e consumidor mundial de álcool e o maior exportador de açúcar. Os números deste sistema agroindustrial estão sempre na casa dos bilhões.

Grandes mudanças estão ocorrendo no ambiente onde opera este sistema. No âmbito internacional, convive com as incertezas relacionadas às reservas mundiais de açúcar e combustíveis, consumo e preço do petróleo, à demanda de combustíveis e aditivos alternativos para o setor de transportes, ao aumento do consumo *per capita* de açúcar na Ásia (notadamente China), ao uso de adoçantes sintéticos e às políticas protecionistas norte-americanas e européias.

No Brasil, enfrenta as diferenças regionais e suas políticas protecionistas, entra em conflito com a Petrobrás no uso do álcool como competidor do petróleo e procura definir estratégias para conviver com as recentes desregulações da comercialização de cana, de açúcar e álcool. Passa também, em função da abertura econômica, a conviver com competidores e possíveis aliados externos.

A nível microeconômico, e este é o principal objetivo neste trabalho, as empresas terão que, com grande velocidade, implementar sistemas gerenciais para comercializar seus produtos nos mercados interno e externo. Conviverão, cada vez mais, com mercados segmentados, produtos diferenciados e oportunidades de agregação de valor, além de alternativas para diversificação.

Objetiva-se neste texto analisar alguns dos principais eixos estratégicos das empresas do setor neste momento de transição. Como se posicionam face às incertezas que se contrapõem às necessidades de altos investimentos e retornos de longo prazo? É resultado de pesquisas efetuadas

pelo PENSA – Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, em diferentes metodologias, ao longo de 1997 e 1998.

Grupamentos Estratégicos

As estratégias foram divididas em 4 grandes grupos. Num primeiro grupo, foram caracterizadas as Usinas com base no seu comportamento face a medidas protecionistas. Num segundo grupo, foram caracterizadas conforme sua ação de marketing. O terceiro grupo contempla as Usinas e suas ações no que concerne à tecnologia e, finalmente, no quarto grupo, as ações de criação de parcerias (consórcios). A análise se inicia com as medidas protecionistas.

Estratégias Das Usinas Com Relação A Medidas Protecionistas

As decisões estratégicas empresariais são associadas à disposição de correr riscos. A retirada gradual do governo representa uma mudança substancial neste aspecto. As ações protecionistas do início do Proálcool já não existem mais e, provavelmente, não retornarão. Duas estratégias básicas se contrapõem:

- A1 – Algumas empresas continuam fundamentando suas estratégias e sobrevivência em ações protecionistas governamentais. Seus negócios não são açúcar ou álcool, mas a apropriação de recursos via programas, incentivos e oportunidades oferecidas pelo governo. Continuam lutando para a manutenção ou retorno desses privilégios, não se preparando para a realidade de competição livre. Atualmente, têm tido dificuldades de sobrevivência e enfrentam oposições da sociedade e das próprias empresas do setor.
- A2 – Outras empresas procuram afastar-se ao máximo de ações governamentais. Buscam diversificações via alternativas tecnológicas ou atuação em mercados internacionais. En-

frentam o inevitável convívio com medidas protecionistas internacionais e as idiossincrasias da política industrial e energética brasileira.

As duas estratégias opostas buscam apoio em agentes distintos. As primeiras contam com políticos e lobistas especializados em programas e ações governamentais voltadas para garantia de privilégios. As outras têm buscado ressonância junto a organizações técnicas e procuram alinhar alianças, parcerias e contratos com outras organizações do Brasil e exterior.

Estratégias com Relação a Marketing

Analisadas sob a ótica mercadológica, encontram-se distintos padrões estratégicos:

- B1 – Um grupo significativo de empresas definiu-se como atuante no mercado de *commodities*. Buscam corretamente aumento de escala e ganhos de eficácia nos processos produtivos. Fortalecem suas ações no mercado internacional através de fortes ligações com as grandes *tradings* e, em adição, esforçam-se para conhecer mercados e clientes.
- B2 – Outras (ainda poucas) definiram-se por estratégias de diferenciação e segmentação de mercados. Buscam oferecer um *portfólio* de opções de produtos, com distintos padrões de qualidade e preço a clientes com demandas bem identificadas. Procuram agregar valor através de serviços de logística diferenciada (em especial frete). Investem em comunicação, promoção e atendimento personalizado. Continuam a comercializar açúcar em suas formas tradicionais, ou seja, segundo os padrões de pureza, cor e granulação.
- B3 – Poucas, mas de grupos expressivos, estão verticalizando suas ações, passando a contar com marcas e a gerir a distribuição no varejo. É notório o aumento de opções de marcas de açúcar em supermercados, concorrendo com o tradicional União.

- B4 – Algumas buscam alternativas criativas e inovadoras para embalagens e formas de apresentação do produto. Neste grupo, a verticalização não é regra, pois várias empresas continuam a oferecer esses produtos aos tradicionais agentes. Trata-se de um grupo de empresas ainda indefinido quanto a gestão de *marketing*. Preferiram manter-se com domínio da atividade industrial, sem muito envolvimento na área comercial. Evidentemente, não há segurança de que essas invenções se transformarão em inovações, pois há grande distanciamento de clientes e na avaliação de potenciais de mercado.
- B5 – Poucas empresas decidiram deixar de ser sucroalcooleiras, e passaram atuar no mercado de alimentação de forma mais ampla. Consolidaram negócios nas áreas de sucos, refrigerantes, ou misturas secas (gelatinas, sucos em pó, etc), verticalizaram suas atividades de distribuição e passaram a competir com empresas como Nestlé e Parmalat. Sofrem mudanças radicais de cultura e esforçam-se para adquirir rapidamente conhecimentos gerenciais para se tornarem competitivas em um mercado muito mais complexo que o de açúcar e álcool.

Estratégias Tecnológicas

Um olhar sob o enfoque tecnológico permite identificar alguns padrões interessantes, mais associados à diversificação.

- C1 – Vários grupos investem pesadamente na co-geração de energia, via queima do bagaço da cana. Há assinaturas de contratos de co-geração por dez anos, com a CPFL – Companhia Paulista de Força e Luz. Trata-se de uma oportunidade de agregação de negócio ao já estabelecido investimento na produção de açúcar e álcool, sem a necessidade de aquisição de novas capacidades gerenciais no campo comercial. Pode ser exercida pelas empresas com comportamento estratégico dos grupos A ou B. Evidentemente, aquelas mais voltadas a ações governamentais (A1) e que

produzam em maior escala (B1) são as maiores candidatas ao sucesso desta estratégia.

- C2 – Algumas empresas de grande porte buscam negócios na sucroquímica. Investimentos de mais de US\$ 50 milhões podem proporcionar produtos das áreas química, farmacêutica e insumos para alimentos. Enfrentam grandes barreiras de acesso às tecnologias, em geral propriedade de grandes corporações multinacionais. Por outro lado, o ambiente econômico nacional tem atraído investimentos desses grupos no Brasil e algumas alianças estratégicas têm se efetivado. Trata-se da maior oportunidade de agregação de valor no setor. Tem como contrapartida a perda de controles acionários absolutos e a necessidade de convivência com parceiros estrangeiros, com distintas rotinas gerenciais. O sucesso está também vinculado à capacitação em gestão comercial em mercados muito distintos do de açúcar e álcool.
- C3 – Empresas de pequeno porte têm conseguido diversificar com produtos menos intensivos em tecnologia. A produção de leveduras para alimentação animal é um bom exemplo. Não predispõe de grandes mudanças gerenciais por tratar-se de mercado industrial, com poucos clientes.
- C4 – Talvez uma das mais comentadas alternativas de diversificação concentrou-se na álcoolquímica. Embora alguns empreendimentos tenham sido criados, não há exemplos de sucesso consistentes. São iniciativas que exigem altos investimentos em infra-estrutura e tecnologia. Diferentemente da sucroquímica, não há grande número de empresas internacionais como opção para parcerias, pois a álcoolquímica tem se mostrado não competitiva face à petroquímica em todo o mundo.

Estratégias com Relação a Parcerias e Criação de Consórcios

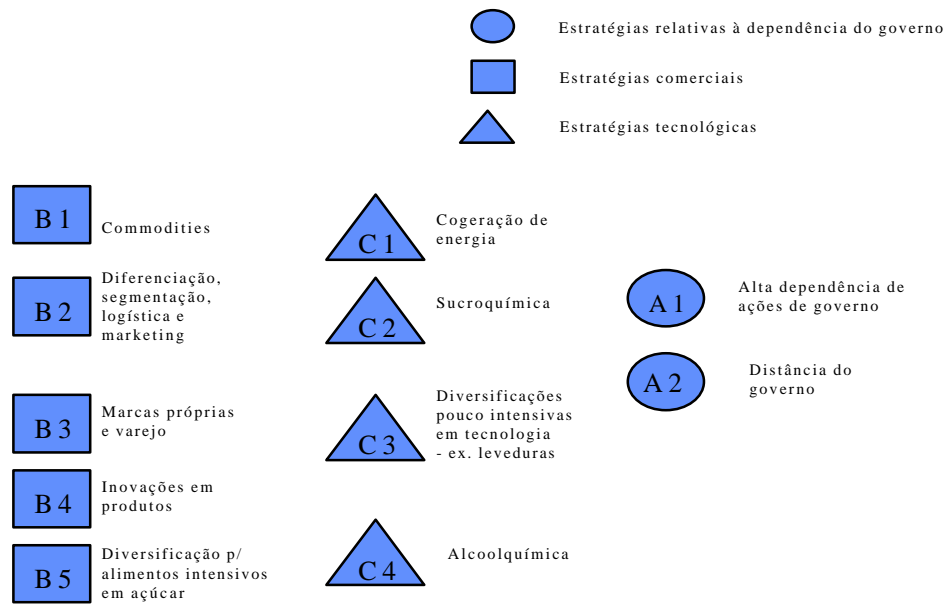
Recentemente, com os desdobramentos da desregulamentação do álcool e açúcar, as estraté-

gias associativistas diferenciaram-se. O exemplo da Copersucar é marcante no setor. Fundada em 1959, tinha a finalidade básica de comercializar centralizadamente a produção de açúcar e álcool realizada por suas cooperadas. Na década de 70, fortaleceu sua ação na área de desenvolvimento tecnológico, com ênfase na busca de novas variedades de cana. Em 1973, incorporou a Cia. União dos Refinadores – açúcar e café-passando a atuar no mercado varejista de açúcar cristal e refinado. Com a criação do Proálcool, foi uma das pioneiras a realizar as metas de produção de álcool anidro e hidratado. Nos últimos anos, tem perdido cooperados descontentes com os custos e benefícios gerados. Assim, a cultura associativista faz parte do setor. As linhas estratégicas são as seguintes:

- D1 – Atuações isoladas e independentes, em especial de empresas dissidentes da Copersucar. Consideram que os custos do associativismo são muito elevados se comparados aos benefícios. Não acreditam, na maior parte dos casos, devido a experiências mal sucedidas, que existam sinergias oriundas de desenvolvimentos tecnológicos pré-competitivos.
- D2 – Iniciativas de formação de grupos menores, baseados em características comuns (familiares ou geográficas). Observam-se poucos, mas crescentes, exemplos de criação de consórcios e associações de empresas voltadas para comercialização de açúcar e álcool, que funcionam como se fossem o departamento comercial das empresas fundadoras. Seguem as estratégias do tipo B1 e B2.

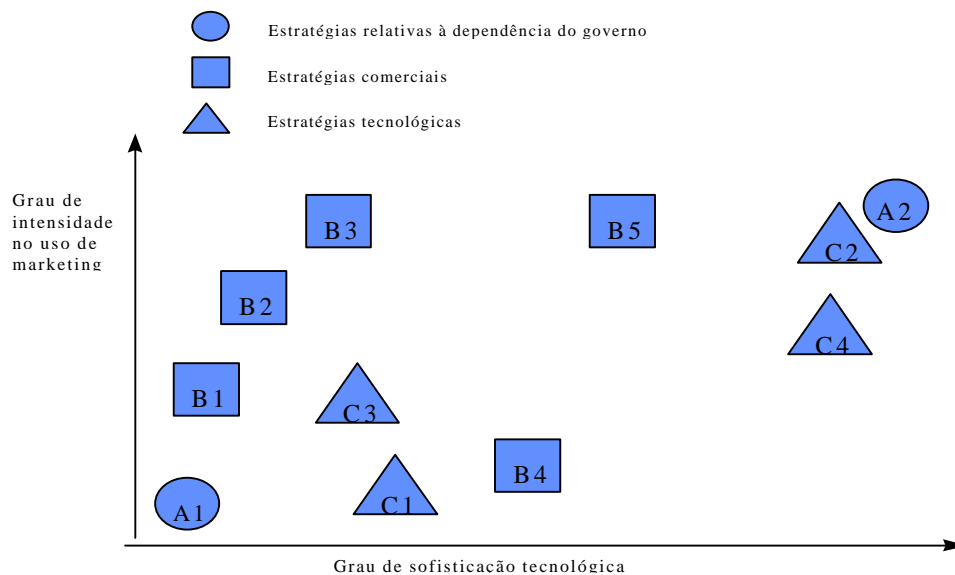
Cruzamentos entre os Grupos Estratégicos

A seguir, os esquemas procuram ilustrar e associar as estratégias apresentadas.



Cruzando-se as estratégias tecnológicas e de *marketing* é possível observar que as alternativas de diversificação via alcoolquímica e sucroquímica são também dependentes de intensa atividade de *marketing*. Por outro lado, investimentos nas áreas de co-geração e as opções menos intensivas em tecnologia (leveduras, por exemplo) são também menos

dependentes de ações mercadológicas. Esta análise preliminar leva a supor que no sistema agroindustrial da Cana, quanto maior a dependência de tecnologias sofisticadas, maior também será a dependência de capacitação em *marketing*.

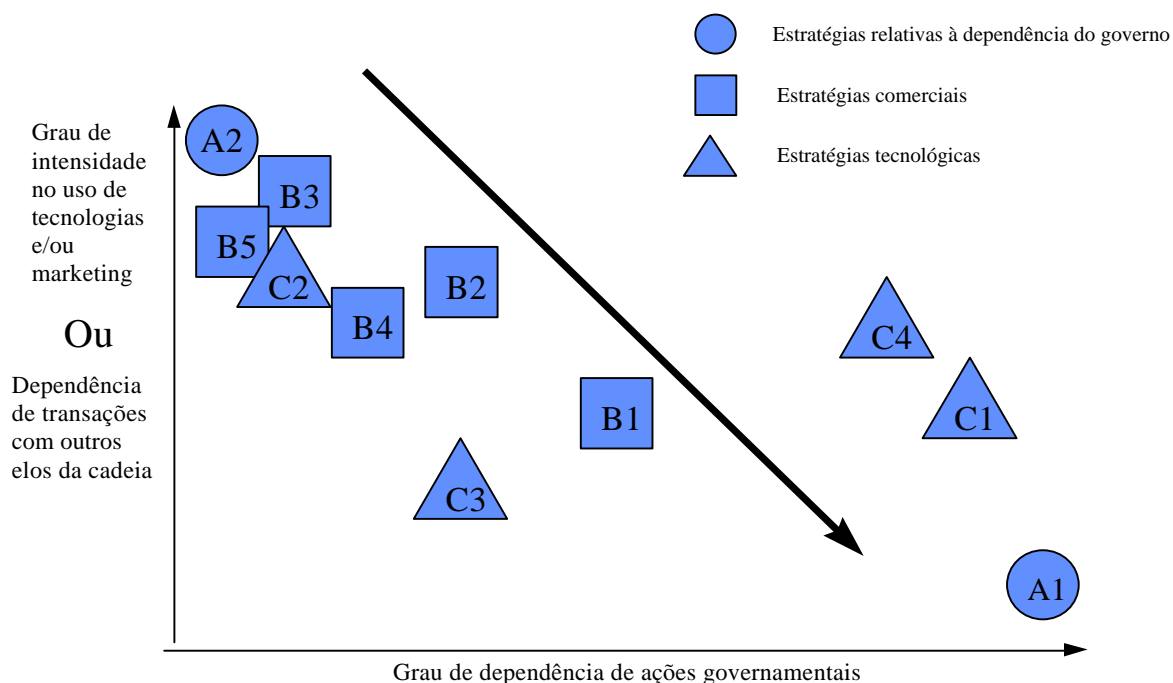


O esquema abaixo procura apresentar as estratégias descritas indicando a dependência de ações governamentais cruzada com o grau de intensidade no uso de tecnologias e atividades de *marketing*. Pode se observar alguns padrões bem definidos:

- As estratégias B2, B3, B4, B5 e C2, referem-se a tentativas de reduzir dependência de ações governamentais, mas para tanto dependem de maiores esforços tecnológicos e atividades de *marketing* mais sofisticadas.
- No outro extremo, agrupam-se estratégias C1 e C4, voltadas para ações governamentais.

- As indicações A1 e A2 representam a polarização da redução de dependência de ações governamentais versus dependência de fatores tecnológicos e mercadológicos.

Substituindo o “Grau de intensidade no uso de tecnologias e/ou *marketing*” por “Dependência de transações com outros elos do sistema agroindustrial da Cana”, é possível evidenciar que quanto maior a relação com outros elementos do sistema, menor a dependência de ações governamentais.



O esquema, a seguir, indica algumas das principais transações do sistema agroindustrial da cana que estão ocorrendo graças às novas estratégias das empresas produtoras de açúcar e álcool.

CONCLUSÕES

Este artigo teve como objetivo mostrar grupamentos que estão acontecendo no sistema

agroindustrial da cana-de-açúcar, em seu segmento agroindustrial (Usinas).

Pode-se perceber que são muitas e variadas as estratégias que podem e estão sendo tomadas pelo setor. Há grande expectativa de consolidação do setor, causada pelo endividamento excessivo de algumas empresas, trazendo abertura de capital, participação de bancos e sócios internacionais, processo de fusão de Usinas, de estratégias empresariais associadas à escala de produção e outras.

As Usinas anteriormente tinham orientação para a produção, num mercado regulamentado. O cenário é outro, e ter visão de marketing com orientação para os mercados consumidores contemplada nas suas atividades de planejamento é cada vez mais fundamental para a permanência neste setor.

BIBLIOGRAFIA

- AIAA.** História de um Combustível Sustentável. 1997.
- AMORIM, H.V.** Proálcool: réquiem. *Jornal de Piracicaba*, 3/8/96.
- BANCO DE MEXICO.** *Elementos de Analisis de las Cadenas Productivas*. Caña de Azúcar. 40 pg., 1994.
- BIAGI FILHO, M.** Políticas para o setor sucroalcooleiro. Palestra apresentada no Seminário Qualidade e Produtividade na Virada do Milênio. 17 pg., 17/7/97.
- BNDES.** Setor Sucroalcooleiro. *Informe Setorial*, 5/10/95.
- CARON, D.** Novas tecnologias para a indústria sucroalcooleira. *Preços Agrícolas*, Novembro 1996, p13-16.
- CARVALHO, L.C.C.** Mercado nacional e internacional do açúcar e do álcool. AIAA. Palestra apresentada no PENSA/FEA/USP, em 24 de Abril de 1997.
- CODETEC.** *Sucroquímica e alcoolquímica no Brasil*. 31 pg., 1990.
- COPERSUCAR.** *Proálcool: Fundamentos e Perspectivas*. 1989.
- FIESP.** Livre mercado está para começar logo. *Revista da Indústria* 9/7/97, p 32-33.
- FNP CONSULTORIA E COMÉRCIO.** Agriannual 1996. p. 164 – 185. *Proálcool 25*
- HOMEM DE MELLO, F., FONSECA, E.G.** da. Proálcool, Energia e Transportes. Fipe/Pioneira. São Paulo, 1981.
- JORNAL DA CANA.** Várias notícias. Edições 39 a 41 de 1997.
- NETTO, J.N.** A saga do álcool–motor no Brasil – Os 20 anos do Proálcool. *Álcool & Açúcar*, ano 15, n. 82. 1995.
- NEVES, M.F.** Sistema Agroindustrial Citrícola: Um exemplo de quase integração vertical no agribusiness brasileiro. Dissertação de Mestrado FEA/USP, 116 pg., 1995.
- RABOBANK.** *Sugar and Sweeteners*. 106 p. 1996.
- SHIKIDA, P.F.A.** Modernização da Agroindústria Canavieira durante o Proálcool: Uma Abordagem Exploratória através da Análise Fatorial. *Revista Economia & Empresa*, v.3 (n.1) p.20-33. São Paulo, 1996.
- ÚNICA.** Dados de produção. 1997.
- UNIDO.** Colloque sus l'industrie de la canne à sucre en Asie, et plus particulièrement sur sa diversification. Islamabad, 5–9/5/91.
- UNIDO.** The sugar cane industry and sugar cane by-products in Latin America. First Consultation on the Sugar–cane Processing Industry. Vienna, Austria, Dec.1987.
- VEIGA FILHO, A. de A., GATTI, A.U., MELLO, N.T.C.** O Programa Nacional do Álcool e seus impactos na agricultura paulista. São Paulo, Secretaria da Agricultura, IEA, 1980. 25p.
- ZYLBERSZTAJN, D.** Economia dos Custos de Transação: Conceitos e Aplicação ao Estudo do Agribusiness. *Tese de Livre–Docência apresentada à FEA/USP*, 238p. 1995.