

## Estratégias de crescimento das empresas do setor sucro-alcooleiro

### **AUTORES**

#### **EDUARDO BIAGIOLI FERRACIOLI PERES**

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto / USP  
efperes@yahoo.com.br

#### **ROBERTO FAVA SCARE**

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto / USP  
rfava@usp.br

### Resumo

A produção brasileira de cana-de-açúcar na safra 2004/05, segundo dados da União da Agroindústria Canavieira de São Paulo (ÚNICA) de 2005, superou a marca de 387 milhões de toneladas, volume processado em 313 usinas, e empregando mais de 1 milhão de trabalhadores. O Brasil produziu mais de 26 milhões de toneladas de açúcar e atingiu a produção de 15 bilhões de litros de álcool.

Os números acima fazem do Brasil o maior produtor de açúcar e álcool do mundo, o que o garante também na liderança nas exportações no mercado internacional. A crescente demanda pelos derivados da cana-de-açúcar para abastecer o mercado interno e o externo, vem causando um forte crescimento no setor sucro-alcooleiro.

Segundo Informações da LMC International (2004), os custos de produção do açúcar brasileiro são os menores observados no mundo. O custo por tonelada de açúcar produzido no Brasil, é ao redor de US\$ 180,00/tonelada, contra US\$ 335,00/tonelada da Austrália e US\$ 700,00/tonelada da União Européia.

As mudanças esperadas no ambiente político-legal internacional fortemente protecionista, têm levado a movimentos de expansão e rearranjos internos. Diante destes acontecimentos, torna-se importante analisar as estratégias de crescimento das empresas do setor sucro-alcooleiro.

Palavras-chave: sistemas agroindustriais, açúcar e álcool, estratégias.

## **Introdução**

O setor sucro-alcooleiro movimenta cerca de 2% do Produto Interno Bruto (PIB) do país, algo como R\$ 39 bilhões por ano, com faturamentos diretos e indiretos, de acordo com dados da União da Agroindústria Canavieira de São Paulo (ÚNICA) de 2005. O setor é composto por 313 unidades produtoras, responsáveis pela moagem de 387 milhões de toneladas de cana.

O Brasil produz cerca de 15 bilhões de litros de álcool e 26 milhões de toneladas de açúcar, sendo o maior produtor mundial, além do maior exportador de açúcar, com aproximadamente 30% do total dos volumes exportados (ÚNICA, 2005).

Seus custos de produção são os menores observados no mundo. O custo por tonelada de açúcar produzido no Brasil, segundo Informações da LMC International é ao redor de US\$ 180,00/tonelada, contra US\$ 335,00/tonelada da Austrália e US\$ 700,00/tonelada da União Européia.

Esta vantagem em custos de produção, aliada a mudanças esperadas no ambiente político-legal internacional fortemente protecionista, tem levado a movimentos de expansão e rearranjos internos.

## **Objetivo e Metodologia**

A crescente demanda por açúcar no mercado externo, o preço competitivo do açúcar produzido no Brasil, a vitória na OMC frente à União Européia, o surgimento dos carros *Flex Fuel* no mercado interno e a alta contínua do barril de petróleo nos últimos anos que coloca em xeque a atual matriz energética mundial, impulsionam o crescimento do setor e a expansão de suas empresas.

Assim, diante destas mudanças no cenário econômico do setor, o objetivo deste trabalho é identificar quais são as principais estratégias de crescimento adotadas pelas principais empresas do setor sucro-alcooleiro. A metodologia reúne um ensaio baseado em pesquisa exploratória em base de dados secundárias.

## **Revisão bibliográfica**

A bibliografia sobre agroindústria apresenta diversos conceitos e enfoques distintos. Para obter uma análise completa do assunto, analisaremos os conceitos de agroindústria, cadeias e complexo agroindustrial.

Segundo a definição apresentada por Neves (1995), o termo “agricultura” se referia às propriedades agrícolas de meados do século XX onde se fazia de tudo. Além das atividades de plantio, quase sempre bastante diversificadas, eram também criados animais de produção, produzidos e adaptados os implementos, ferramentas, equipamentos de transporte e insumos básicos.

Os produtores, por sua vez, não eram especializados. Eram versáteis para entender e executar todo o processo, ao nível de especificidade e desenvolvimento tecnológicos padrões da época.

Com o processo de modernização, a maior velocidade no fluxo das informações e, principalmente, a tecnologia, que cada vez tornava-se mais específica, desde atividades de produção de fertilizantes, defensivos, máquinas e implementos, rações, vacinas, operações de financiamento, de pesquisa, saem da alçada das propriedades e passam para terceiros, especializados, as empresas do chamado "antes da porteira".

Da mesma forma, o processamento, a comercialização, a distribuição e o transporte abandonam a alçada dos produtores para serem mais eficientemente realizados por empresas de terceiros, localizados no chamado "após a porteira".

As fazendas passam então a se especializar e orientar sua produção para o mercado, para o comércio. A especialização passou a ser elemento cada vez mais importante, e as economias de escala trazendo redução nos custos de produção com vantagens competitivas para os produtores rurais.

Ou seja, o termo agricultura, que antes abrangia o antes da porteira, o dentro da porteira e o após a porteira, vai ganhando especificidade (e de certa forma, perdendo importância econômica) com o desmembramento dessas atividades.

Hoje o termo agricultura significa a atividade de plantio, condução e colheita, ou mesmo a produção de animais, apenas o dentro da porteira. Percebe-se quanto de valor este termo perde ao longo dos últimos 40 anos, ainda mais com as tendências de concentração dos valores agregados no pós-porteira.

Ainda de acordo com Neves (1995), o conceito de *agribusiness*, antes de tudo visa dar um nome que reflita, apesar das diferenças nas magnitudes, a importância da agricultura de 50 anos atrás. Trata-se da agricultura e dos negócios que esta envolve, desde o antes da porteira até o pós-porteira.

É a recuperação da importância do antigo termo agricultura, agora chamado de *agribusiness*.

As idéias relativas ao caráter sistêmico e meso analítico das atividades agroindustriais, embora relativamente antigas nos estados unidos e na Europa, ganharam maior importância nos meios acadêmicos, empresariais e políticos brasileiros no final dos anos oitenta.

A partir desta época, diversos estudos foram publicados relativos ao sistema agroindustrial brasileiro, abordando suas diversas particularidades regionais e setoriais, bem como a forma pela qual o sistema agroindustrial brasileiro insere-se em um contexto econômico globalizado.

A literatura francesa utiliza, em vez de sistema agroindustrial a denominação de sistema agroalimentar. Porém de acordo com os autores do livro *Gestão agroindustrial* (2001), eles entendem que o sistema agroalimentar está contido no sistema agroindustrial. Conservar a denominação sistema agroalimentar implicaria excluir todas as firmas agroindustriais (madeira, fibras vegetais, couro e etc.) que não têm como atividade principal a geração de alimentos.

De acordo com Batalha et al. (2001), John Davis e Ray Goldberg, já em 1957, enunciaram o conceito de agribusiness como sendo “a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles”.

O sistema agroindustrial pode ser considerado o conjunto de atividades que concorrem para a produção de produtos agroindustriais, desde a produção de insumos (sementes, adubos, máquinas agrícolas etc.) até a chegada do produto final (queijo, biscoito, massas etc.) ao consumidor.

Ele não está associado a nenhuma matéria-prima agropecuária ou produto final específico. O Sistema agroindustrial, tal como é entendido por Batalha et al (2001), aproxima-se bastante da definição inicial de agribusiness proposta por Goldberg.

A análise de cadeias de produção é uma das ferramentas privilegiadas da escola francesa de economia industrial. Apesar de esforços de conceituação empreendidos pelos economistas industriais franceses, a noção de cadeia de produção continua vaga quanto ao seu enunciado.

Os autores do Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais (GEPAI), citam que uma cadeia de produção agroindustrial pode ser segmentada em três macros segmentos, comercialização, industrialização e produção de matérias-primas.

A comercialização representa as empresas que estão em contato com o cliente final da cadeia de produção e que viabilizam o consumo e o comércio dos produtos finais (supermercados, mercearias, restaurantes, cantinas, etc.). Pode ser incluído neste macro segmento as empresas responsáveis somente pela logística de distribuição.

Já a industrialização representa as firmas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor. O consumidor pode ser uma unidade familiar ou outra agroindústria.

Por fim, a produção de matérias-primas reúne as firmas que fornecem os suprimentos para que outras empresas avancem no processo de produção do produto final (agricultura, pecuária, pesca, piscicultura etc.).

Cabe destacar que, uma cadeia de produção é definida a partir da identificação de determinado produto final. Após esta identificação, cabe ir encadeando, de jusante a montante, as várias operações técnicas, comerciais e logísticas, necessárias a sua produção.

Um complexo agroindustrial, tal como ele é entendido segundo os autores do livro *Gestão Agroindustrial* (2001), tem como ponto de partida determinada matéria-prima de base. Desta forma, poder-se-ia, por exemplo, fazer alusão ao complexo cana-de-açúcar.

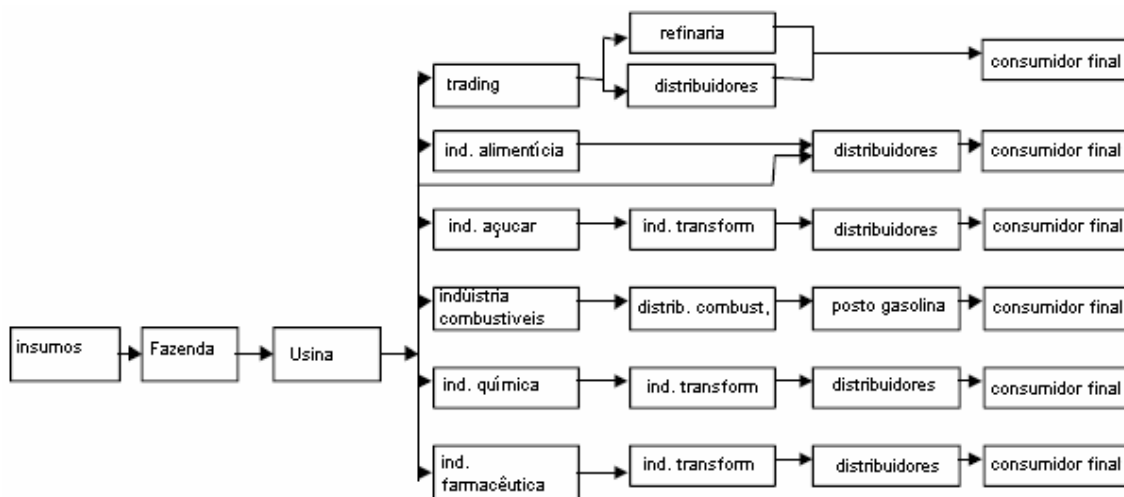
A arquitetura deste complexo agroindustrial seria ditada pela “explosão” da matéria-prima principal que o originou, segundo os diferentes processos industriais e comerciais que ela pode sofrer até se transformar em diferentes produtos finais. Assim, a formação

de um complexo agroindustrial exige a participação de um conjunto de cadeias de produção, cada uma delas associada a um produto ou família de produtos.

A agroindústria sucro-alcooleira do país gera 1 milhão de empregos diretos e indiretos, abrangendo mais de 60 mil produtores rurais que fornecem cana-de-açúcar para as usinas. Em mais de 960 municípios, cerca de 17% do total do Brasil, a economia tem forte presença dessa atividade, com processo permanente de geração descentralizada de empregos e renda.

O complexo sucro-alcooleiro possui características peculiares como: cultura de ciclo longo e sazonal, que requer planejamento de longo prazo, com problemas de comercialização de curto-prazo; perecibilidade por não ser um produto armazenável, com época certa para ser colhida e dificuldade para ser transportada a longas distâncias; custo de transporte que inviabiliza transporte de longas distâncias restringindo seu mercado.

**Figura 1:** Cadeia da cana-de-açúcar



Fonte: Marcos Fava Neves e Décio Zylbersztajn (2002)

O Brasil planta mais de 5 milhões de hectares de cana-de-açúcar em duas regiões distintas: Separadas por regimes de chuvas diferentes; O centro-Sul concentra cerca de 85% da produção nacional, enquanto o Norte-Nordeste produz o restante.

A produção brasileira de cana supera a marca de 387 milhões de toneladas, volume processado em 313 usinas, das quais 230 no Centro-Sul. Na safra 2004/05 o Brasil produziu mais de 26 milhões de toneladas de açúcar e atingiu a produção de 15 bilhões de litros de álcool.

A agroindústria canavieira emprega mais de 1 milhão de brasileiros. Cerca de 80% da cana colhida é cortada à mão; No entanto, no Estado de São Paulo mais de 30% da área plantada já é colhida por máquinas.

Mesmo representando menos de 1% das suas áreas cultiváveis, o Brasil é o maior produtor de açúcar e álcool de cana do mundo, com os menores custos de produção, e também é o maior exportador do produto.

A cana-de-açúcar encontra condições climáticas favoráveis para se desenvolver no Brasil. A produção é separada por regime de chuvas diferentes. O Centro-Sul, que concentra cerca de 85% da produção, as precipitações ocorrem de setembro a fevereiro, ao passo que no Nordeste a estação das águas incide nos meses de junho e julho. Dessa forma, o desenvolvimento das lavouras ocorre em períodos alternados, à safra do Centro-Sul é contada de maio a abril, enquanto a do Nordeste vai de setembro a agosto.

Devido às diferenças no período de desenvolvimento das lavouras e da safra nas regiões Centro-Sul e Norte-Nordeste, o Brasil produz açúcar e álcool praticamente durante o ano todo.

A produtividade agroindustrial teve nos últimos anos significativa evolução: na região Centro-Sul, a média oscila entre 78 e 80 toneladas por hectare, em ciclo de cinco cortes. Em São Paulo, responsável por cerca de 60% da produção nacional, a média está ao redor de 80 a 85 toneladas por hectare, também em cinco anos.

Em São Paulo e no Centro-Sul, o rendimento médio por tonelada de cana é de cerca de 140 a 145 kg de açúcares totais. Para o álcool, isso significa rendimento entre 80 e 85 litros por tonelada.

Qualquer que seja a matéria-prima (cana-de-açúcar, beterraba, milho etc.) da qual se extraia açúcar e álcool, o setor sucro-alcooleiro do Brasil é dos mais competitivos do mundo.

A produção de cana-de-açúcar, passou de 257 milhões de toneladas na safra 2000/01 para mais de 386 milhões de toneladas para a safra 2004/05, o que representa um aumento de mais de 50% no volume plantado.

**Tabela 1:** Produção de Cana-de-açúcar Brasil (em toneladas)

	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05
NORTE-NE	50.522.960	48.832.459	50.243.383	60.194.968	57.392.755
CENTRO-SUL	207.099.057	244.218.084	270.406.693	299.120.591	328.727.155
BRASIL	257.622.017	293.050.543	320.650.076	359.315.559	386.119.910

Fonte: Única 2005

A produção de açúcar na safra de 2004/05 foi de 26,6 milhões de toneladas, o que representa um aumento de 63% em relação à safra de 2000/01. O aumento na produção foi estimulado pela demanda internacional e pelo recente aumento nos preços do açúcar.

**Tabela 3:** Produção de Açúcar total Brasil (em toneladas)

	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05
NORTE-NE	3.612.764	3.245.849	3.789.205	4.505.316	4.536.089

CENTRO-SUL	12.635.941	15.972.162	18.778.055	20.420.477	22.106.547
BRASIL	16.248.705	19.218.011	22.567.260	24.925.793	26.642.636

Fonte: Única 2005

Os desenvolvimentos de novas tecnologias resultaram na criação de veículos híbridos, o que resultou no aumento do álcool hidratado, uma vez que o preço na bomba de combustíveis é mais barato que a gasolina.

**Tabela 5:** Produção de Álcool Hidratado Brasil (m<sup>3</sup>)

	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05
NORTE-NE	1.528.671	1.359.744	1.471.141	1.740.068	1.825.786
CENTRO-SUL	9.064.364	10.176.290	11.152.084	13.068.637	13.587.838
BRASIL	10.593.035	11.536.034	12.623.225	14.808.705	15.413.624

Fonte: Única 2005

O mercado interno de açúcar divide-se em doméstico e industrial. No primeiro prevalecem os açúcares cristal e refinado; no industrial, os açúcares demerara e líquido. O consumo brasileiro é de 52 kg per capita ao ano, enquanto a média mundial está em torno de 22 kg per capita

O Brasil, é o terceiro maior consumidor de açúcar do mundo, o país consome mais de 10 milhões de toneladas de açúcar por ano. A Índia, maior consumidor de açúcar do mundo, consome cerca de 17 milhões de toneladas.

A evolução das exportações de açúcar brasileira pode ser observada abaixo, o volume exportado nos últimos cinco anos mais do que dobrou. Já o preço médio da tonelada de açúcar apresentou queda, de US\$ 200,69 a tonelada para US\$ 179,51 a tonelada em 2005.

**Tabela 6:** Evolução das exportações de Açúcar Brasileira (em toneladas)

	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005
VOLUME	7.217.833	10.987.196	13.473.758	14.564.476	16.940.638
US\$ FOB	1.448.574	2.178.964	2.096.404	2.342.155	3.040.954
PREÇO M	200,69	198,32	155,59	160,81	179,51

Fonte: Única 2005

O mercado interno consome cerca de 15 bilhões de álcool hidratado e anidro. Parte do aumento do consumo está vinculada ao aumento do preço do barril de petróleo. O desenvolvimento da tecnologia “Flex-fuel” que permite que os novos veículos circulem com álcool ou gasolina também impulsionou o aumento das vendas de álcool.

A busca por fontes alternativas de energia em todo o mundo, devido as fortes altas no preço do barril de petróleo, e visando atender as exigências do protocolo de Kyoto, favoreceram as exportações de álcool. Em 2005 o país exportou mais de 2,5 bilhões de litros, o que representa cerca de 580 milhões de dólares em divisas.

**Tabela 7:** Evolução das exportações de Álcool Brasileira (m<sup>3</sup>)

	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05
LITROS	293.711	561.591	1.090.300	1.076.381	2.583.102
US\$/M <sup>3</sup>	271,44	317,42	264,36	210,79	226,27
US\$ FOB	20.595	138.278	164.129	226.885	584.487

Fonte: Única 2005

#### Estratégias corporativas

Definir estratégia não é uma tarefa fácil, pois não há uma definição única, universalmente aceita. Vários autores e dirigentes usam o termo diferentemente. Enquanto alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, outros fazem distinções claras entre elas.

Segundo Porter (2004), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete.

Henry Mintzberg (2003), no livro o processo da estratégia, menciona que a natureza humana insiste em uma definição para cada conceito. Diante do reconhecimento explícito das definições múltiplas, Mintzberg apresenta cinco definições de estratégia – como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva, classificadas como cinco “P” para a estratégia.



De acordo com Porter (2004), o grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas. O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido.

As cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – reflete o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos.

Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias.

Ameaça de entradas, novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e freqüentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade.

Assim, a aquisição de uma empresa já existente em uma indústria com intenção de construir uma posição no mercado deveria ser vista provavelmente como uma entrada, muito embora nenhuma entidade inteiramente nova tenha sido criada.

Barreiras de entrada, segundo Porter (2004), existem seis fontes principais de barreiras de entrada: Economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e desvantagens de custo independente de escala.

No setor sucro-alcooleiro, o acesso aos canais de distribuição, é uma barreira de entrada importante, uma vez que os terminais de escoação dos produtos são controlados por grandes companhias.

Pressão dos produtos substitutos, todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar como lucro.

Poder de negociação dos compradores, os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, tudo a custa da rentabilidade da indústria.

Poder de negociação dos fornecedores, os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

Ainda segundo Porter (2004), uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição para

identificar seus pontos fracos e fortes em relação a indústria. Do ponto de vista estratégico, as condições cruciais são o posicionamento da empresa quanto às causas básicas de cada força competitiva.

Outra questão importante refere-se a análise do macro ambiente em agronegócio. Os livros tradicionais de marketing mostram como deve ser feito esse processo, monitorando as variáveis do macro ambiente, sendo elas do ambiente político-legal, econômico e natural, sociocultural e, por fim, a questão tecnológica para identificar ameaças que devem ser evitadas pelas empresas através de ações de neutralização, ou ainda identificar oportunidades que, por sua vez, devem ser exploradas.

Conforme Czinkota et al. (2001), “em geral, o ambiente de uma empresa é composto de seis componentes. Primeiro o ambiente de marketing interno da firma (o microambiente) consiste nos próprios objetivos e recursos dela. O ambiente externo (o macroambiente) consiste nos ambientes competitivo, legal e político, sociocultural, econômico e tecnológico.”

Uma maneira interessante de analisar as mudanças ambientais no marketing (chamadas de variáveis incontroláveis para as empresas) é uma ferramenta chamada de análise “PEST”, que aglomera diversos conjuntos de variáveis que produzem modificações no ambiente, e, conseqüentemente, nos arranjos entre as empresas.

Segundo Ferrell (2005) para uma organização ter alguma chance de atingir suas metas e objetivos, é preciso que ela tenha um plano de competição ou um roteiro para chegar lá. A estratégia, de fato, descreve o plano de competição da organização para o sucesso. Um marketing eficaz requer um sólido planejamento estratégico nos vários níveis de uma organização.

De acordo com Wright (2005) a análise SWOT é subjacente à missão de uma empresa, existe uma análise de seus pontos fortes e fracos internos e das oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo. O objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso, a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos.

Ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria.

A colocação em prática de qualquer uma dessas estratégias genéricas exige, em geral, comprometimento total e disposições organizacionais de apoio que serão diluídos se existir mais de um alvo primário.

Liderança no Custo Total, a primeira estratégia, que se tornou bastante comum nos anos 70 devido à popularização do conceito da curva de experiência, consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico. A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente e uma perseguição vigorosa de redução de custos pela experiência.

Os fatores que levam a uma posição de baixo custo, em geral, coloca a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria. Assim, uma posição de baixo custo protege a empresa contra todas as cinco forças competitivas.

A segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Os métodos para essa diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores ou outras dimensões.

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que na liderança de custo.

A última estratégia genérica é focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico, como com a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas. Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isto em conta.

A estratégia de enfoque sempre implica algumas limitações na parcela total de mercado que pode ser atingida. O enfoque envolve necessariamente um trade-off entre a rentabilidade e o volume das vendas. Como na estratégia de diferenciação, ela pode ou não envolver um trade-off com a posição global de custo.

### **Análise dos Resultados e Conclusão**

Deve-se ressaltar que o estudo ainda está em andamento, com o propósito de oferecer condições para que se possam entender quais são as principais estratégias de crescimento adotadas pelas empresas do setor sucro-alcooleiro. Contudo, pesquisas complementares com relação ao assunto serão realizadas.

## 5. Bibliografia Inicial

FERRELL, O. C. – Estratégia de marketing / Michael D. Hartline – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005

Gestão agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais / coordenador Mario Otávio Batalha. – 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

LOBATO, David Menezes – Estratégia de empresas / David Menezes Lobato, Jamil Moysés Filho, Maria Cândida Sotelino Torres, Murilo Ramos Alambert Rodrigues – 6.ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

LORANGE, Peter – Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução – São Paulo, 1996.

Marketing e estratégia em agronegócio e alimentos / Marcos Fava Neves, Luciano Thomé e Castro (organizadores) – São Paulo: Atlas, 2003

MINTZBERG, Henry – O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados- 4.ed. – 496p

NEVES, Marcos Fava – Gestão de negócios em alimentos / Marcos Fava Neves, Fábio Ribas Chaddad, Sérgio Giovanetti Lazzarini. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NEVES, M.F., 1995 - Sistema Agroindustrial Citrícola: Um Exemplo de Quase-Integração no Agribusiness Brasileiro - Dissertação de Mestrado Apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 119 páginas

PORTER, Michael E., 1947 – Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência – 2.ed.-Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

WRIGHT, Peter L. – Administração estratégica: conceitos / Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell – São Paulo: Atlas, 2000.

JORNAL DA CANA. Várias notícias