

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DO AMBIENTE COMPETITIVO DAS ORGANIZAÇÕES
SUCROALCOOLEIRAS NO PERÍODO 2000-2010**

**THE COMPETITIVE ENVIRONMENT STRATEGIC ANALYSIS OF
SUGARETHANOL ORGANIZATIONS DURING 2000-2010**

Cláudia Fabiana Gohr

Universidade Federal da Paraíba – UFPB
E-mail: claudiagohr@ct.ufpb.br

Luciano Costa Santos

Universidade Federal da Paraíba – UFPB
E-mail: luciano@ct.ufpb.br

Fernanda Damasceno Santos

Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD
E-mail: fefe_damasceno@hotmail.com

Marciano Furukava

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN
E-mail: furukava@ct.ufrn.br

RESUMO

Este artigo tem como principal objetivo analisar a evolução das forças do ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras do Brasil no período referente aos anos entre 2000 a 2010. Como abordagem de análise foi adotada a estrutura conceitual das cinco forças competitivas propostas por Porter. O ambiente competitivo é uma variável de extrema importância para as organizações, sendo foco de pesquisa tanto para acadêmicos como para gestores. Em relação à dimensão temporal, a pesquisa seguiu a lógica de um estudo longitudinal que identifica as transformações ocorridas em longo prazo. Para a coleta de dados, a pesquisa utilizou dois procedimentos básicos: pesquisa bibliográfica e análise documental. Por meio da pesquisa foi possível constatar que o ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras evoluiu, mesmo passando por algumas crises. O setor não deixou de crescer e atrair novos investimentos, principalmente em função: (i) do maior incentivo do governo para a produção do setor sucroalcooleiro; (ii) das questões ambientais; e, (iii) da demanda proveniente da frota de veículos *flexfuel*.

Palavras-chave: Ambiente competitivo; Setor sucroalcooleiro; Gestão estratégica.

ABSTRACT

This article aimed to analyzes the evolution of the competitive environment forces of the Brazilian sugar-ethanol organizations during the years 2000 to 2010. The approach adopted is the conceptual framework of the five competitive forces proposed by Porter. The competitive environment is an important variable to organizations remaining as a research focus for both academics and managers. Regarding the temporal dimension, the research followed the logic of a longitudinal study that identifies the changes occurring in a long term. For data collection, the research used two basic procedures: literature search and document analysis. By searching it was found that the competitive environment of sugarcane organizations evolved despite some crisis. The sector has continued to

grow and attract new investment, mainly because: (i) higher government incentives for the production of sugar and ethanol, (ii) environmental issues, and (iii) demand from the flex-fuel vehicles.

Keywords: Competitive environment; Sugar-ethanol industry; Strategic management.

1. INTRODUÇÃO

O setor sucroalcooleiro é considerado um dos mais importantes ramos do agronegócio do país, principalmente devido à possibilidade do surgimento de novas indústrias; à redução de emissões de gases do efeito estufa (CORTEZ *et al.*, 2003); ao desenvolvimento agroindustrial em pequena e em grande escala; à movimentação em grande escala de capital, vislumbrando oportunidades de produção, manejo, processamento de matéria-prima, marketing e distribuição; e, devido à geração de emprego e renda (FAO, 2008). Além disso, com a elevação dos preços do petróleo, os biocombustíveis tornaram-se mais competitivos do que o petróleo, em termos de competição internacional (ROSEGRANT *et al.*, 2008).

Devido à sua importância econômica, o setor tem passado por grandes transformações em períodos recentes, com impactos, principalmente no ambiente competitivo. Nesse sentido, este artigo tem como principal objetivo analisar a evolução das forças do ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras brasileiras no período referente aos anos 2000 a 2010. Para essa análise foi adotada a abordagem das cinco forças competitivas propostas por Porter (1991).

O ambiente competitivo é uma variável de extrema importância para as organizações, por isso continua sendo foco de pesquisa tanto para acadêmicos como para gestores. Algumas pesquisas que analisaram o ambiente competitivo podem ser observadas nos trabalhos de Cavalcanti, Silva e Carneiro (2001) que estudaram a evolução da indústria de petróleo na Argentina no período de 1988 a 1996; Acosta, Barros e Peske (2002) que realizaram um diagnóstico setorial para as empresas de sementes de trigo e soja do Rio Grande do Sul; Pinho e Silva (2001) que analisaram o posicionamento estratégico e o desempenho de mercado da indústria farmacêutica à luz da tipologia de Porter (1991); e, Borini, Costa Filho e Oliveira Júnior (2008) que estudaram a influência do ambiente competitivo nas estratégias das subsidiárias estrangeiras de multinacionais brasileiras.

A estrutura deste artigo inclui, além desta introdução, uma breve revisão de literatura sobre o ambiente competitivo e suas abordagens de análise.

Posteriormente, são relatados os procedimentos metodológicos que guiaram a coleta e a análise dos dados necessários para a realização da pesquisa. Em seguida, são descritos os resultados da análise da evolução do setor sucroalcooleiro no período referente aos anos 2000 a 2010. Ao final, são apresentadas discussões adicionais e conclusões sobre o trabalho.

2. O AMBIENTE COMPETITIVO DAS ORGANIZAÇÕES

As organizações vêm sendo estudadas por diversos autores (HALL, 2004, MINTZBERG, 1992, MORGAN, 1996, KATZ; KHAN, 1987), ao longo dos anos, principalmente no que tange ao seu relacionamento com o ambiente que causa impactos significativos na organização, o que acarreta mudanças na mesma. A teoria clássica organizacional, que tem como seus principais precursores Taylor, Fayol e Weber, considera as organizações como sistemas fechados e um resultado do processo de planejamento, organização, direção, coordenação e controle, desconsiderando qualquer questão relacionada ao ambiente externo, pois esse era considerado uma variável que não as influenciavam. A teoria organizacional moderna considera as organizações como sistemas abertos (KATZ; KHAN, 1987), que mantêm um relacionamento dinâmico com o ambiente, fazendo com que este exerça influência sobre elas.

O conhecimento do ambiente organizacional, portanto, é de extrema importância para a tomada de decisões na organização, pois segundo Hall (2004) este é extremamente importante para a compreensão das organizações. Existem diversas definições atribuídas ao ambiente, por exemplo, para Bowditch e Buono (1992, p. 43), “o ambiente é qualquer coisa que não faça parte da própria organização”. Para Hall (2004), o ambiente representa todos os elementos existentes fora dos limites da organização e que tenham potencial para influenciá-la em seu todo ou em partes dela.

Bowditch e Buono (1992) classificam o ambiente organizacional em: geral e específico; e em real e percebido. O ambiente geral da organização refere-se a questões que potencialmente afetam todas as organizações (tecnologia, economia,

política, estrutura legal, condições demográficas, culturais etc.). Já o ambiente específico diz respeito aos fatores e condições externas que tenham relevância imediata para as organizações (clientes, fornecedores, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público, concorrentes, associações de classe, etc.), e esse ambiente pode variar dependendo do domínio específico de cada organização.

O ambiente real diz respeito a questões objetivas consistindo em entidades, objetos e condições que estão fora da empresa, ou seja, concentra-se no ambiente geral e específico. Já o percebido, refere-se a questões subjetivas, ou seja, é visto por meio da percepção que os gerentes têm do ambiente objetivo e ocorrem dentro da organização. Ambos os ambientes (real e percebido) são dimensões relevantes da análise do ambiente e precisam ser reconhecidos no processo de tomada de decisões (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Child e Smith (1987) também distinguem três aspectos importantes no ambiente setorial (ou ambiente específico) para explicar a mudança de estratégia das organizações: as condições objetivas, a arena cognitiva e a rede de colaboradores potenciais e atuais. As condições objetivas do setor criam condições de pressão para transformações à medida que a viabilidade da firma depende da extensão pelo qual o seu comportamento é apropriado para aquelas condições ambientais. A arena cognitiva é consequência da análise objetiva que os membros da organização fazem do ambiente externo. A rede de colaboradores potenciais e atuais também causa impactos nas organizações, pois esses estão ligados entre si por padrões de cooperação e afiliação.

Mintzberg (1992) classifica os ambientes em externo e interno à organização, da mesma maneira que Pettigrew (1987) caracteriza os ambientes organizacionais em contexto externo e interno. O primeiro é representado pelos aspectos sociais, econômicos, políticos e competitivos no qual a firma opera; e o contexto interno é representado pela estrutura, cultura corporativa e contexto político (MINTZBERG, 1992; PORTER, 1991; PETTIGREW, 1987).

Diferentes técnicas permitem a análise do ambiente competitivo das organizações. Em geral, essas técnicas compõem os sistemas de inteligência e monitoramento informacional que buscam coletar e analisar dados do ambiente externo de forma a auxiliar no processo decisório (HÉKIS et al., 2012). O Quadro 1 exemplifica um conjunto de técnicas que se complementam em análises do ambiente competitivo.

Quadro 1 – Técnicas de análise do ambiente competitivo.

Técnicas	Forma que são utilizadas para análise do setor
Análise estrutural da indústria	Essa técnica leva em consideração que existem cinco forças competitivas que exercem influência no setor. Essas forças podem determinar o grau de lucratividade do setor.
Análise do ciclo de vida do setor	Essa técnica considera que cada setor possui um ciclo de vida, que tem quatro etapas: introdução, crescimento, maturidade e declínio. De acordo com a posição do setor na curva do ciclo de vida, as empresas podem definir as suas estratégias. Por exemplo, se o setor encontra-se na fase de declínio, o ideal é que as empresas que compõem esse setor adotem estratégias que estimulem o desenvolvimento de novos produtos (inovação tecnológica).
Análise do tamanho e crescimento do mercado	Essa técnica considera as estimativas de tamanho e de crescimento do mercado como indicadores de possibilidade de crescimento do negócio. Com base na análise podem-se definir as possibilidades de ganho do mercado. Exemplos de indicadores: quantidade física de produtos comercializados em determinado período de tempo, valor monetário das transações em determinado período de tempo, comparações dessas informações ao longo de determinado período de tempo, etc. Essa técnica é bastante utilizada pelos empresários em suas decisões de entrar ou não em um novo negócio.
Análise da atratividade do setor	Essa técnica consiste em identificar os fatores externos críticos que impactam na atratividade do negócio, avaliar o grau de atratividade e extrair dessa análise oportunidades e ameaças. Esses fatores externos críticos são classificados em cinco categorias: fatores de mercado, fatores competitivos, fatores econômicos e governamentais, fatores tecnológicos e fatores sociais.
Análise estratégica da concorrência	Essa técnica consiste em analisar a concorrência sob três aspectos: a) Níveis de concorrentes – podem-se identificar quatro níveis de concorrência entre as empresas de um mesmo setor: de marca, industrial, de forma e genérica. b) Fatores-chave de sucesso – cada setor possui atributos específicos que são fundamentais para o sucesso do negócio. c) Grupos estratégicos de concorrentes – na maioria das vezes existem empresas em um mesmo setor que são muito parecidas, principalmente em função dos fatores críticos de sucesso. Essas empresas fazem parte de um mesmo grupo estratégico, portanto a empresa deve monitorar, especialmente, os concorrentes pertencentes ao seu mesmo grupo estratégico.

Fonte: Baseado em Porter (1991); Kotler (1998); Fernandes e Berton (2005).

Uma das técnicas de análise setorial mais conhecida é a “Análise Estrutural da Indústria” desenvolvida por Porter (1991), cuja finalidade é identificar as ameaças mais comuns que podem estar presentes em um setor, por meio de cinco forças

competitivas: ameaça de entrada de novas empresas, poder de negociação de clientes e fornecedores, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre as empresas. Essas forças podem ser observadas de forma resumida no Quadro 2.

A lógica do modelo proposto por Porter (1991) é que quanto maior for a intensidade das forças, menor é a possibilidade de lucro das empresas no setor. Dessa forma, um setor com concorrência forte, com compradores e fornecedores poderosos, com vários produtos substitutos e com grande possibilidade de entrada de novas empresas, dificilmente será um setor com potencial de lucratividade no longo prazo. É importante ressaltar que, o objetivo estratégico das empresas no mercado é encontrar uma posição na qual elas possam melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor. É necessário que as empresas conheçam as fontes básicas de cada uma das forças, pois dessa forma facilita o reconhecimento dos pontos fracos da empresa no setor, tornando claras as mudanças estratégicas que possam oferecer melhores vantagens, acentuando os lugares onde as tendências prometem ser da maior importância, seja como oportunidade, seja como ameaça (PORTER, 1998).

Quadro 2 – Forças competitivas.

Forças	Aspectos
Ameaça de entrada	A severidade dos novos entrantes depende das barreiras de entrada existentes em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar por parte dos concorrentes. São seis fontes de barreiras de entrada: economias de escala, diferenciação de produto, necessidades de capital, desvantagens de custo independentes do porte, acesso a canais de distribuição e política governamental.
Poder de negociação dos fornecedores	Fornecedores são poderosos quando: o setor for dominado por poucas empresas e mais concentrado do que o setor para o qual fornece; seu produto for peculiar, ou diferenciado; não for obrigado a competir com outros produtos para venda no setor; impuser uma ameaça razoável de integrar ainda mais as atividades de seu segmento de negócio.
Poder de negociação dos compradores	Compradores são poderosos quando: o setor for concentrado ou fizer compras em grandes volumes; os produtos que compra forem padronizados; os produtos que compra constituírem um componente de seu produto e representarem uma fração significativa de seu custo; obtenha lucros baixos; for o produto de pouca importância para a qualidade dos produtos dos compradores; o produto não proporciona economias para o comprador; e os compradores representarem uma ameaça real de se integrarem para trás.
Ameaça de produtos substitutos	Quanto mais atrativa for a relação preço/desempenho oferecido pelo produto substituto, mais firmemente estará colocado a tampa sobre o potencial de lucros do setor.

Rivalidade entre os concorrentes existentes	A rivalidade é relacionada: a concorrentes numerosos ou aproximadamente iguais; ao crescimento do setor lento; ao produto sem diferenciação; aos custos fixos altos ou ao produto perecível; ao aumento da capacidade somente por grandes incrementos; e, as barreiras de saída são elevadas.
---	---

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Porter (1991).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para analisar a evolução das forças do ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras no período compreendido entre 2000 e 2010, foi utilizado o roteiro de análise desenvolvido por Fernandes e Berton (2005) (Anexo 1): 1 – Possibilidade de entrada de novos concorrentes; 2 – Rivalidade entre as empresas existentes no setor; 3 – Ameaça de produtos substitutos; 4 – Poder de negociação dos compradores; e 5 – Poder de negociação dos fornecedores, para caracterizar as cinco forças competitivas, com a finalidade de identificar e avaliar a intensidade de cada uma das forças competitivas. De acordo com os autores, o modelo é considerado simples e pode ser utilizado em qualquer setor e em qualquer empresa, independentemente de seu porte. Além disso, pode trazer “valiosos *insights* na avaliação de uma indústria” (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 82).

Os questionamentos apresentados no roteiro foram respondidos de acordo com as informações coletadas em dados de fontes secundárias (UNICA, MAPA, ANP, entre outros órgãos). Para tanto, inicialmente fez-se a análise detalhada dos materiais pesquisados, para descrever o setor de acordo com as cinco forças competitivas de Porter. Em seguida, foram utilizadas as informações coletadas para responder aos itens do roteiro de avaliação, sendo atribuídas notas de variavam de 1 a 5, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Notas atribuídas aos itens do roteiro de avaliação.

Nota	Atribuição
1	Se a afirmação é absolutamente falsa
2	Se a afirmação é falsa
3	Se a afirmação é parcialmente falsa e parcialmente correta
4	Se a afirmação é correta
5	Se a afirmação é totalmente correta

Fonte: Fernandes e Berton (2005).

Após a atribuição de notas, o roteiro propõe o cálculo de uma pontuação percentual que varia de 0 a 100%, e que caracteriza a intensidade de cada força. De acordo com o resultado da análise, as forças foram classificadas com intensidade baixa, média ou alta, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Classificação de intensidade da força de acordo com a pontuação.

Intensidade da força	
Classificação	Percentual (%)
BAIXA	0 – 34
MÉDIA	35 – 70
ALTA	71 – 100

Fonte: Fernandes e Berton (2005).

Para compreender evolução das forças do ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras no período referente aos anos 2000 a 2010, o Quadro 5 apresenta aspectos históricos, responsáveis pelo conhecimento acumulado no setor sucroalcooleiro do Brasil, garantindo o *know-how* e a tecnologia necessária para a sustentabilidade do setor. A tecnologia *flexfuel* foi desenvolvida e impulsionada pela preocupação com a disponibilidade e preços dos combustíveis fósseis, além da preocupação com o meio ambiente e com o aquecimento global. Portanto, o etanol passou a ser visto como uma alternativa de combustível renovável no mundo todo (UNICA, 2011).

Quadro 5 – Acontecimentos históricos do setor sucroalcooleiro.

Ano	Acontecimentos
1532	Instalação do primeiro engenho de cana de açúcar no País.
1550	Brasil se torna o maior produtor mundial de açúcar.
1887	Criação do primeiro engenho central no Brasil.
1888	Investimentos na abertura de engenhos centrais.
1929	Crise nas exportações de açúcar.
1933	Criação do Instituto de Açúcar e Alcool (IAA), com o objetivo de centralizar as operações de exportação de açúcar no país.
1973	Primeira grande crise do petróleo devido à Guerra Yom Kippur.
1975	Criação do PROÁLCOOL, com o objetivo de reduzir a dependência internacional e oferecer uma alternativa econômica.

1979	Surgimento do carro com motor movido exclusivamente a álcool.
1980	Auge do PROÁLCOOL e triplicação da produção de etanol.
1984	Recorde na produção de carros movidos a álcool, com 94,5% da frota.
1986	Redução no preço do petróleo devido ao descobrimento de novos poços.
1989	Crise no abastecimento de álcool e aumento no preço do açúcar.
1990	Destituição do Instituto de Açúcar e Álcool (IAA). O setor foi desregulamentado com a liberação completa dos preços. A responsabilidade pelas políticas ficou a cargo do MAPA.
1992	Criação de carros <i>Flex</i> nos Estados Unidos da América.
1995	Redução da taxa de importação de álcool de 20% para 5%.
1996	55 países firmaram o Protocolo de Quioto. Em 1999 o acordo foi ratificado e entrou em vigor em 2004.
2000	Criação do CIMA (Conselho Intermitente do Açúcar e do Álcool), por meio do decreto nº 3.546/2000, com o objetivo de auxiliar na administração de assuntos relacionados ao etanol e ao açúcar. Houve grande estímulo para a produção do álcool combustível ampliando a adição de álcool etílico anidro na gasolina em um total de 20%.

Fonte: Baseado em Vieira, Lima e Braga (2011), Paulillo, Vian e Mello (2008), UNICA (2010), CIMA (2010).

Com lançamento dos carros *flexfuel* o setor voltou a crescer (MAPA, 2011). A retomada do crescimento no setor sucroalcooleiro fez com que a dinâmica competitiva fosse alterada, fazendo com que a relação entre as cinco forças adotasse uma nova configuração.

Em relação à dimensão temporal, a pesquisa seguiu a lógica de um estudo longitudinal, focando no desenvolvimento do fenômeno ao longo do tempo, o que permitiu a identificação das transformações no fenômeno que está sendo estudado (VIEIRA, 2006). A análise compreendeu o período de 2000 a 2010. A delimitação do período ocorreu em função do processo de liberalização dos preços a partir de 2000, da introdução do veículo biocombustível em 2003, do aumento das exportações de etanol, da demanda crescente no mercado internacional, do aumento do preço do petróleo no mercado internacional, e das pressões geopolíticas e ambientais. Para facilitar a análise foi feito um corte transversal em função do aumento da produção devido ao lançamento comercial de carros *flexfuel* no Brasil no ano de 2003. Assim, a análise é desenvolvida em dois períodos: 2000 a 2002 (reestruturação do setor) e 2003 a 2010 (expansão do setor).

4. RESULTADOS

Os Gráficos 1, 2 e 3 apresentam a evolução do ambiente competitivo do setor sucroalcooleiro no período de 2000 a 2010, segundo as cinco forças competitivas de Porter.

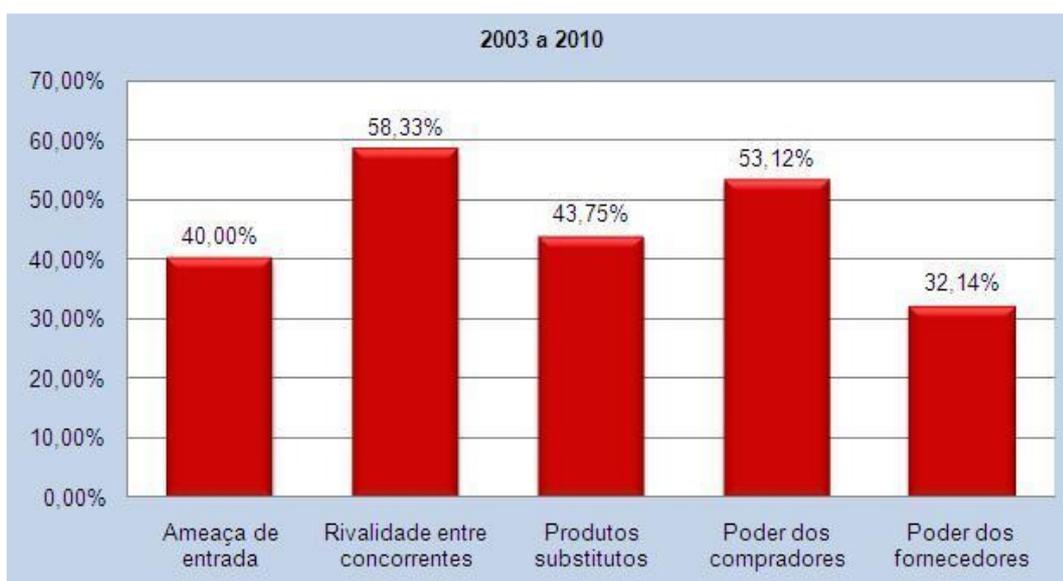
Analisando o gráfico 1, pode-se observar que no período de 2000 a 2002 a força que representou a maior intensidade foi o poder de negociação dos compradores, o que automaticamente se transformou em uma grande ameaça para as organizações que atuavam nesse setor, pois a concentração de tais compradores era elevada, podendo destacar a Petrobras como maior compradora. Além disso, os produtos ofertados eram padronizados.

Já a intensidade dessa mesma força diminuiu no período de 2003 a 2010 em relação ao período anterior, devido ao aumento da quantidade de usinas no país. Além disso, houve a transformação do etanol em *commodity*, ou seja, o preço desse produto passou a ser definido pelo mercado. Em relação ao açúcar não aconteceram mudanças representativas, pois há muito tempo o seu preço já era regulado pelas operações de compra e venda do mercado.

Gráfico 1 – Intensidade das forças no período de 2000 a 2002, com destaque para a alta intensidade de força “poder dos compradores”.



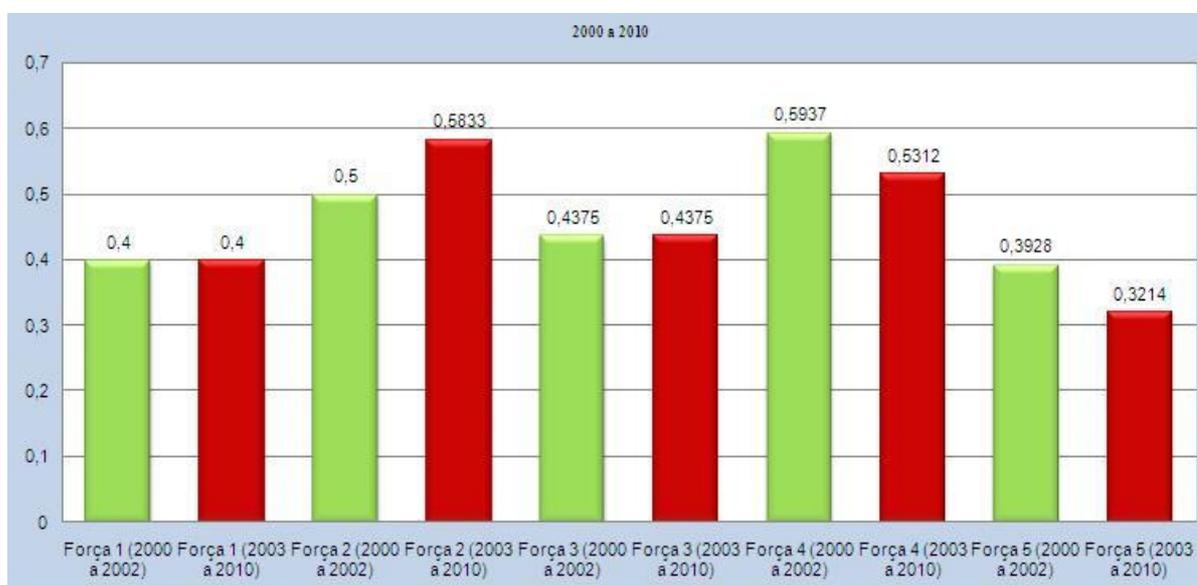
Gráfico 2 – Intensidade das forças no período de 2003 a 2010, destacando a baixa intensidade de força quanto ao “Poder dos fornecedores”



Fonte: Autores, 2012.

No Quadro 6 pode-se observar a intensidade das forças competitivas que atuaram no setor sucroalcooleiro em todo o período de análise. Complementando os Gráficos 1, 2 e 3, o Quadro 7 apresenta os eventos relevantes que influenciaram na intensidade das forças competitivas, fornecendo uma análise explicativa do ambiente competitivo no período analisado.

Gráfico 3 – Comparação da intensidade das forças competitivas que atuaram no setor sucroalcooleiro em todo o período de análise..



Força 1 = Ameaça de entrada de novas empresas.
Força 2 = Rivalidade entre os concorrentes.
Força 3 = Ameaça de produtos substitutos.
Força 4 = Poder de negociação dos compradores.
Força 5 = Poder de negociação dos fornecedores.

Fonte: Autores, 2012.

Quadro 6 – Intensidade das forças competitivas que atuaram no setor sucroalcooleiro no período de 2000 a 2010.

Forças	Intensidade no período 2000 a 2002	Intensidade no período 2003 a 2010	Tendência observada
Ameaça de entrada de novas empresas	40,00%	40,00%	Manutenção
Rivalidade entre empresas existentes	50,00%	58,33%	Aumento
Ameaça de produtos substitutos	43,75%	43,75%	Manutenção
Poder de negociação dos compradores	59,37%	53,12%	Redução
Poder de negociação dos fornecedores	39,28%	32,14%	Redução

Fonte: Autores, 2012.

Quadro 7 – Evolução do setor de acordo com as cinco forças de Porter no período de 2000 a 2010.

Forças	Eventos relevantes no período de 2000 a 2002	Eventos relevantes no período de 2003 a 2010	Mudanças relevantes entre os períodos
Ameaça de entrada de novas empresas	Emenda Constitucional n° 33; Lei n° 10.336; instituição do CIDE; desregulamentação do setor; entrada de grupos internacionais; fusões e aquisições; PROINFA; financiamento à estocagem; retomada nas vendas de álcool no final de 2002 devido a questões ambientais; crescimento da exportação de açúcar; interesse de novos investidores; baixos incentivos à tecnologia; poucos profissionais especializados; tecnologia <i>flexfuel</i> não recebia incentivos; criação da ANP.	Implementação dos carros <i>flexfuel</i> ; o Estado não criava barreiras; incentivos para novos entrantes; aquisições e entrada de empresas multinacionais; bons níveis de preços para etanol e açúcar; necessidade de novas unidades para aumentar a produção; linhas de crédito; financiamento através do BNDES; transformação do etanol numa <i>commodity</i> ; subsídios do governo; baixo preço da terra na região Centro-Oeste.	Maiores incentivos vindos do governo; investimento em tecnologia; crescimento da demanda do etanol; aumento da produção.

Rivalidade entre as empresas existentes	Liberação dos preços; nova fronteira competitiva; preço regulado pelo mercado; quebra da safra; redução de 24% para 22% na mistura de álcool na gasolina; limitação da exportação de açúcar; queda das vendas de veículos a álcool; o preço do etanol era regulado pelo mercado; compromisso com o ciclo da cana; investimentos altos dificultavam as saídas.	Etanol se transforma em <i>commodity</i> ; crescimento da frota de veículos <i>flexfuel</i> ; fortes grupos econômicos; fusões e aquisições; setor não era concentrado; PAC.	Etanol como uma <i>commodity</i> ; aumento da demanda por etanol; maior participação de grupos internacionais no mercado.
Poder de negociação dos clientes	Produtos padronizados; Petrobrás uma forte compradora; o produto é essencial para o cliente.	Aumento do número de distribuidoras; distribuidoras estavam num ambiente muito competitivo; maior interesse da Petrobrás no etanol.	Maior número de distribuidoras.
Poder de negociação dos fornecedores	Grande quantidade de fornecedores; empresas do setor são importantes para o fornecedor; poder do fornecedor da terra elevado.	70 mil fornecedores de cana; arrendamento para plantio de cana mais rentável; incentivos do governo para produtores; aumento da área plantada.	Aumento do número de fornecedores.
Ameaça de substitutos	Petróleo; etanol com melhor relação custo/benefício; no Brasil produção de álcool somente a partir da cana-de-açúcar.	Petróleo; GNV; álcool a partir do milho e beterraba nos mercados internacionais.	Investimentos em novas tecnologias como fonte de energia.

Fonte: Autores, 2012.

A ameaça de entrada de novos concorrentes teve uma intensidade considerada média em ambos os períodos, pois com a desregulamentação do setor o governo não colocava mais barreiras de entrada, ao contrário, estabelecia instrumentos de incentivo à produção e comercialização do álcool. Além disso, era necessário um alto investimento para entrar no setor e os custos fixos eram elevados. Porém, de 2003 a 2010 houve um maior número de benefícios para os setores produtivos pelo PAC (Plano de Aceleração do Crescimento), inclusive para o setor sucroalcooleiro, que recebeu o maior número de incentivos governamentais.

A rivalidade do setor era mediana no período de 2000 a 2002, pois devido às várias fusões e aquisições que ocorreram nesse período acabou resultando na

concentração do capital nas mãos dos grandes grupos. Além disso, os custos fixos eram altos e não havia diferenciação no etanol, por isso as empresas buscavam a diferenciação no açúcar. Já no período de 2003 a 2010, verificou-se que a força que exerceu a maior ameaça para as organizações do setor foi a rivalidade entre as empresas existentes, devido ao grande número de grupos multinacionais que entraram no setor, e que, conseqüentemente, acirraram a concorrência.

A ameaça de produtos substitutos foi baixa e se manteve igual nos dois períodos, pois no Brasil a produção de álcool era exclusivamente a partir da cana-de-açúcar. Porém, o petróleo também era considerado um produto substituto, pois a gasolina era o principal combustível utilizado no país e ainda não existia a pressão internacional contra os combustíveis fósseis no primeiro período. Já no segundo período, pode-se destacar o aumento do consumo interno e externo de etanol por questões ambientais e também pelo aumento da frota de veículos *flexfuel*.

O poder de negociação dos fornecedores foi uma força de intensidade mediana no período de 2000 a 2002. Apesar de ter menor quantidade de terras cultiváveis do que no período de 2003 a 2010, nos estágios de negociações os produtores tinham um grande poder e a concentração de capital nas mãos dos grandes grupos diminuiu o poder de barganha dos fornecedores. Por outro lado, era baixo o número de empresas especializadas em insumos e serviços para atender o setor no período de 2000 a 2002, fazendo com que o poder de negociação dos fornecedores se mantivesse na média. Já no período de 2003 a 2010, o poder de negociação dos fornecedores diminuiu em relação ao período de 2000 a 2002, pois não havia mais a concentração do fornecimento de insumos e serviços para o setor. Além disso, neste período aumentou a quantidade de terras aráveis devido ao desenvolvimento de técnicas de cultivo e adubação, além da criação de novas variedades, o que resultou na expansão da cultura.

5. CONCLUSÕES

Este artigo analisa a evolução das forças do ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras brasileiras no período compreendido entre 2000 e 2010.

Nos anos de 2000 a 2002 o ambiente competitivo evoluiu principalmente após a desregulamentação do setor, atraindo maiores investimentos, pois o governo não desenvolveu mais barreiras para a entrada de novas empresas no setor.

Em relação ao período de 2003 a 2010, constatou-se que a partir da comercialização dos veículos *flexfuel*, houve um crescimento elevado do setor e o ambiente competitivo sofreu mudanças com o aumento das usinas instaladas.

Assim, pode-se dizer que o ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras evoluiu, mesmo passando por algumas crises. O setor não deixou de crescer e atrair novos investimentos, principalmente em função:

- (i) do maior incentivo do governo para a produção do setor sucroalcooleiro;
- (ii) das questões ambientais; e,
- (iii) da demanda proveniente da frota de veículos *flexfuel*.

O setor sucroalcooleiro é estratégico para a economia brasileira, e tem passado por uma franca expansão no período analisado, além de reestruturação, novas configurações de mercado, recebimento de investimentos estrangeiros por meio de fusões e aquisições, etc. Tais transformações têm trazido reflexos no âmbito das empresas, na evolução do ambiente competitivo, e o conhecimento de tais aspectos podem auxiliar os atuais responsáveis pela tomada de decisão a compreender melhor o comportamento estratégico da sua empresa no contexto.

REFERÊNCIAS

ACOSTA, A.; BARROS, A. C. S. A.; PESKE, S. T. Diagnóstico setorial aplicado às empresas de sementes de trigo e soja do Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Sementes**, v. 24, n. 1, p. 71-80, 2002.

BORINI, F. M.; COSTA FILHO, E. R.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. A influência do ambiente competitivo nas estratégias das subsidiárias estrangeiras de multinacionais brasileiras. **Gestão & Regionalidade**, v. 24, n. 71, p. 44-57, 2008.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 1992.

CAVALCANTI, D. M. A. F.; SILVA, J. F.; CARNEIRO, J. M. T. Evolução do ambiente competitivo da indústria de petróleo Argentina. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 1, p. 23-41, 2001.

CHILD, J.; SMITH, C. The context and process of organizational transformation – Cadbury limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 565-593, 1987.

CIMA - Conselho Interministerial do Açúcar e do Alcool. **Finalidade e Competências**. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/portal/page?_pageid=33,1063486&_dad=portal&_schema=PORTAL> Acesso em: 12 de dez. 2010.

CORTEZ, L. A. B.; GRIFFIN, M. W.; SCARAMUCCI, J. A.; SCANDIFFIO, M. I. G.; BRAUNBECK, O. A. Considerations on the worldwide use of bioethanol as a contribution for sustainability. **Management of Environmental Quality: an International Journal**, v. 14, n. 4, p. 508-519, 2003.

FAO - Food and agriculture organization of the United Nations. **Forests and energy**. Disponível em: <<http://www.fao.org/documents/index.asp?lang=en>>. Acesso em: 04 ago. 2008.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HÉKIS, H. R.; SILVA, H. F. N.; BUFREM, L. S.; QUEIROZ, J. V.; QUEIROZ, F. C. B. P. Framework de inteligência organizacional e modelos de monitoramento informacional. **Revista Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 1-20, 2012.

KATZ, D.; KHAN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento. **Cana-de-açúcar**. Disponível em: < <http://www.agricultura.gov.br/vegetal/culturas/cana-de-acucar>>. Acesso em: 01 abr. 2011.

MINTZBERG, H.; Five Ps for strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1992.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PAULILLO, L. F.; VIAN, C. E. F.; MELLO, F. O. T. Autogestão, governança setorial e sustentabilidade no complexo agroindustrial canavieiro do século 21. **Revista Política Agrícola**, n. 1, p. 41-63, 2008.

PETTIGREW, A. M.; Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

PINHO, A. F. A.; SILVA, J. F. Posicionamento estratégico e desempenho de mercado da indústria farmacêutica à luz da tipologia de Porter. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3. p. 27-52, 2001.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C. A; PORTER, M. E. (orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 11-27.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

MSANGI, S.; SULSER, T.; ROSEGRANT, M. W.; SANTOS, R. V.; RINGLER, C. Global scenarios for biofuels: impacts and implications. **Review of Agricultural Economics**, v. 30, n. 3, p. 495-505, 2008.

UNICA (Brasil). **Do álcool ao etanol: trajetória única**. Disponível em: <<http://www.unica.com.br/multimedia/publicacao/>>. Acesso em: 14 dez. 2010.

VIEIRA, M. C. A.; LIMA, J. F.; BRAGA, N. M. **Setor sucroalcooleiro brasileiro: evolução e perspectivas**. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Tipo/Livro/200706_11.html>. Acesso em: 11 Jan. 2011.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. 2.ed. São Paulo: FGV Editora, 2006, p. 13-28.

ANEXO - Roteiro de Análise (FERNANDES; BERTON, 2005)

ANÁLISE ESTRATÉGICA DO SETOR COMPETITIVO

Para cada afirmação, atribuir notas:

- 1 --> se a afirmação é absolutamente falsa
- 2 --> se a afirmação é falsa
- 3 --> se a afirmação for parcialmente falsa e parcialmente correta
- 4 --> se a afirmação é correta
- 5 --> se a afirmação é totalmente correta

Se a afirmação não se aplica ao setor, colocar 1

INTENSIDADE DA FORÇA	
BAIXA	0 - 34
MÉDIA	35 - 70
ALTA	71 - 100

FORÇA 1 - POSSIBILIDADE DE ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES

FATORES		Nota
A.	É possível ser pequeno para entrar no negócio.	
B.	Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas ou os clientes não são fiéis.	
C.	É necessário baixo investimento em infra-estrutura, bens de capital e outras despesas para implantar o negócio.	
D.	Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	
E.	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	
F.	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	
G.	Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	
H.	Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos.	
I.	É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	
J.	O mercado não está saturado.	
TOTAL		

$$\text{Intensidade da FORÇA 1} = \left[\frac{\text{Total} - 10}{40} \right] \times 100 =$$

FORÇA 2 - RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS EXISTENTES NO SETOR

FATORES		Nota
A.	Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	
B.	O setor em que se situa o negócio mostra um lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	
C.	Custos fixos altos e pressão no sentido de vender o máximo para cobrir estes custos.	
D.	Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	
E.	Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes.	
F.	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	
TOTAL		

$$\text{Intensidade da FORÇA 2} = \left[\frac{\text{Total} - 6}{24} \right] \times 100 =$$

FORÇA 3 - AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

FATORES		Nota
A.	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos.	
B.	Produtos substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	
C.	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos.	
D.	Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	
TOTAL		

$$\text{Intensidade da FORÇA 3} = \left(\frac{\text{Total} - 4}{16} \right) \times 100 =$$

FORÇA 4 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

FATORES		Nota
A.	Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	
B.	Produto vendido pelas empresas do setor representa muito nos custos do comprador.	
C.	Produtos que os clientes compram das empresas do setor são padronizados.	
D.	Clientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores.	
E.	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos adquiridos no setor.	
F.	Produto vendido pelas empresas do setor não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	
G.	Clientes são muito bem informados sobre preços, e custos do setor.	
H.	Clientes trabalham com margens de lucro achatadas.	
TOTAL		

$$\text{Intensidade da FORÇA 4} = \left(\frac{\text{Total} - 8}{32} \right) \times 100 =$$

FORÇA 5 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

FATORES		Nota
A.	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	
B.	Produtos adquiridos pelas empresas do setor não são facilmente substituídos por outros.	
C.	Empresas existentes no setor não são clientes importantes para os fornecedores.	
D.	Materiais / serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	
E.	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	
F.	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	
G.	Ameaça permanente dos fornecedores entrarem no negócio do setor.	
TOTAL		

$$\text{Intensidade da FORÇA 5} = \left(\frac{\text{Total} - 7}{28} \right) \times 100 =$$