

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO RURAL**

CÍCERO MAURIBERTO DE MENESES FREIRE DUARTE

**GESTÃO ESTRATÉGICA COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE NOS
ENGENHOS DE CANA DE AÇÚCAR DO BREJO PARAIBANO.**

RECIFE/PE, 2013

CÍCERO MAURIBERTO DE MENESES FREIRE DUARTE

**GESTÃO ESTRATÉGICA COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE NOS
ENGENHOS DE CANA DE AÇÚCAR DO BREJO PARAIBANO.**

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de mestre em administração, área de concentração em Gestão, Mercados e Agronegócios do Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural da Universidade Federal Rural de Pernambuco.

**Orientador: Profº. Dr. Rodolfo Araújo
de Moraes Filho**

Recife/PE, 2013

Ficha Catalográfica

D812g Duarte, Cícero Mauriberto de Meneses Freire
Gestão estratégica como ferramenta de
competitividade nos engenhos de cana de açúcar do
brejo paraibano / Cícero
Mauriberto de Meneses Freire Duarte. -- Recife, 2013.
96 f.: il.

Orientador (a): Rodolfo Araújo de Moraes Filho.
Dissertação (Programa de Pós-Graduação em
Administração e Desenvolvimento Rural) – Universidade
Federal Rural de Pernambuco, Departamento de Letras e
Ciências Humanas, Recife, 2013.

Inclui referências e apêndice.

1. Agronegócio 2. Estratégia 3. Engenhos – Paraíba
4. Brejo – Paraíba I. Moraes Filho, Rodolfo Araújo de,
Orientador II. Título

CDD 631.1

CÍCERO MAURIBERTO DE MENESES FREIRE DUARTE

GESTÃO ESTRATÉGICA COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE NOS ENGENHOS DE CANA DE AÇÚCAR DO BREJO PARAIBANO.

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre na área de concentração em Gestão, Mercados e Agronegócios do Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural da Universidade Federal Rural de Pernambuco.

BANCA EXAMINADORA

Profº Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho - Presidente
Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE

Profº. Dr. César Emanuel Barbosa de Lima (Examinador Externo)
Universidade Federal da Paraíba - UFPB

Profº Dr. José de Lima Albuquerque (Examinador Interno)
Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE

Profa. Dra. Lúcia Maria Góes Moutinho (Examinador Interno)
Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE

Dedico este trabalho a meus pais, Maurício e Ariberta, que sempre me deram força e oportunidade para não desistir; a todos os professores que tive durante o curso, os quais se tornaram verdadeiros amigos para mim e, em especial, a minha amada avó materna, que infelizmente não está mais entre nós para ter oportunidade de visualizar minha vitória.

AGRADECIMENTOS

- A Deus, pela oportunidade de viver e por mais esta vitória;
- Aos meus pais, Maurício e Ariberta, que nunca desistiram de mim, sempre me apoiando;
- Aos colegas que compartilharam comigo os bons e os maus momentos dessa jornada;
- Ao meu orientador Prof. Rodolfo Araújo de Moraes Filho, pelos ensinamentos e colaboração para que esse trabalho fosse elaborado, além da atenção especial que o mesmo dispôs a mim;
- Aos professores César Emanuel Barbosa de Lima, José de Lima Albuquerque e Lúcia Maria Góes Moutinho, por participarem da banca e pelas sugestões colaborativas;
- Aos professores e coordenação do PADR, pela paciência e dedicação na transmissão do conhecimento;
- A todos os funcionários que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho;
- Aos proprietários e representantes dos engenhos de cana de açúcar do Brejo paraibano que se dispuseram em colaborar com minha pesquisa.

RESUMO

A pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de descrever as ferramentas de gestão estratégica como efetivo diferencial competitivo à gestão dos engenhos de cana de açúcar da microrregião do Brejo Paraibano e sua adaptação às demandas mercadológicas. Utilizou-se a abordagem qualitativa como método de análise, onde se optou por um estudo de casos múltiplos. A coleta de dados se deu através de um roteiro de entrevista aplicado a 04 engenhos, sendo 03 em funcionamento e 01 desativado. As empresas da região concentram suas atividades na produção de aguardente. Diante dos resultados, é possível observar que os engenhos apostam em estratégias de marketing ainda de maneira pouco elaboradas, mas para eles eficientes, pois conseguem atender a seus clientes e ainda estender seus produtos para o mercado regional e até internacional. Apostam em capacitação de pessoal, pois sabem que isso é necessário para o sucesso do negócio, em inovação, através de aquisição de máquinas para melhoria da qualidade de seus produtos. As empresas adotam pequenas mudanças que as tornam, segundo percepção, mais competitivas e assim, atingem um melhor desempenho, verificado mais significativamente no mercado local. Implementar ferramentas de gestão estratégica é uma necessidade urgente a ser adotada pelos engenhos em funcionamento, pois o propósito de todos é o de expandir suas atividades, inclusive para outras áreas, como é o caso do turismo rural adotado por duas, das quatro empresas pesquisadas.

Palavras-Chave: Estratégia, Engenhos de Açúcar, Brejo paraibano, Produção de aguardente.

ABSTRACT

The research was developed with the objective of describing the tools of strategic administration as effective competitive differential to the administration of the sugar cane mills at Paraiba's Brejo microregion and your adaptation to the market demands. The qualitative approach was used as analysis method, where opted for a study of multiple cases. The collection of data if gave through an interview route applied to 04 mills, being 03 in operation and 01 disabled. The companies of the area concentrate your activities on the production of liquor. Before the results, it is possible to observe that the mills still bet in marketing strategies in way little elaborated, but for them efficient, because they get to assist your customers and still to extend your products to the market regional and even international. They bet in personnel's training, because they know that is necessary for the business success, in innovation, through acquisition of machines for improvement of the quality of your products. The companies adopt small changes that turn them, second perception, more competitive and like this, they reach a better acting, verified more significantly at the local market. To implement tools of strategic administration is an urgent need to be adopted by the mills in operation, because the purpose of all is it of expanding your activities, besides for other other areas, as it is the case of the rural tourism adopted by two, of the four researched companies.

Keywords: Strategy, Sugar-Mills, Paraiba's Brejo, Production of liquor.

LISTA DE SIGLAS

ASPLAN - Associação os Plantadores de cana da Paraíba

FMI - Fundo Monetário Internacional

IAA - Instituto do Açúcar e do Alcool

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBRAC - Instituto Brasileiro da Cachaça

MADA - *Ministério* da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

OMC - Banco Mundial, Organização Mundial do Comércio

ONU - Organização das Nações Unidas

PIB - Produto Interno Bruto

SAG - Sistema Agroindustrial

SAI - Sistema Agroindustrial

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

UNICA - União da Indústria de Cana de Açúcar

VBP - Valor Bruto da Produção Agrícola

LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1: Inserção de novos produtos pelos engenhos	49
Gráfico 2: Inovação	61
Gráfico 3: Filiais e/ou empresas associadas	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Distribuição das de pensamento estratégico.....	33
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Apresentação do Problema de Pesquisa	13
1.2 Justificativa e Relevância	15
1.3 Objetivos Geral e Específicos	16
2 QUADRO INSTITUCIONAL DA PESQUISA: Brejo Paraibano e os Engenhos de Cana de Açúcar	17
3 REFERENCIAL TEÓRICO	20
3.1 A Cultura da Cana de Açúcar e os Engenhos	20
3.2 O Agronegócio dos Produtos da Cana de Açúcar	23
3.3 Sistema Agroindustrial - SAI.....	25
3.4 Concepções sobre Gestão Estratégica	28
3.5 Concepções sobre as Estratégias Competitivas de Porter	35
4 METODOLOGIA	39
4.1 Caracterização da Pesquisa.....	39
4.2 Universo da Pesquisa	39
4.2.1 Amostra da Pesquisa	40
4.2.2 Sujeitos da Pesquisa.....	40
4.3 Estratégias de Coleta e Tratamento dos Dados.....	40
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	41
5.1 Breve Caracterização da Situação atual dos Engenhos	41
5.2 Mudanças Estratégicas Ocorridas.....	43
5.2.1 Estratégias Competitivas Implementadas	44
5.2.3 Uso de Planejamento e Gestão Estratégica.....	45
5.3 Estratégias Explícitas de Diferenciação	47

5.3.1 Emprego de Estratégias de Diversificação.....	48
5.4 Perspectivas de Inserção de Produtos Inovativos	49
5.5 Estratégias de Parcerias	50
5.6 As Estratégias de Marketing Observadas	52
5.7 Posicionamento das empresas no mercado (cinco forças – M. Porter)	53
5.7.1 Rivalidade entre Concorrentes	53
5.7.2 Novos Entrantes.....	54
5.7.3 Cientes	56
5.7.4 Fornecedores	58
5.8 Disponibilidade de Recursos Internos (Forças e Fraquezas)	59
5.8.1 Recursos	59
5.8.2 Estratégias de Capacitação.....	65
5.8.3 Competências Essenciais	66
5.9 Caracterização dos engenhos quanto a existência de filiais e dificuldades para se manterem em funcionamento.....	67
6 CONCLUSÕES	69
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICE	78

I INTRODUÇÃO

O presente estudo trabalhou conceitos sobre a cultura da cana de açúcar, o agronegócio, gestão estratégica e as estratégias competitivas de Porter.

Atualmente, o agronegócio da cana de açúcar como em outras épocas, tem contribuído para a economia do país, através do fornecimento de diversos produtos/subprodutos advindos dessa cultura, e que hoje destaca o Brasil entre um dos maiores produtores e exportadores. O agronegócio brasileiro possui a mesma dinâmica dos demais setores da economia do país, alcançando grande participação no Produto Interno Bruto - PIB, sendo um dos maiores responsáveis pelo superávit da balança comercial e conseqüentemente promovendo o desenvolvimento do país (BERNARDES, SANTOS; BASTOS, 2008).

Segundo Camargos e Dias (2003), o crescimento do porte das organizações e o incremento da sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais têm exigido das organizações uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado e atingir os seus objetivos tanto de curto como de médio e longo prazos.

Na concepção de Tavares (2007, p. 44), no campo organizacional, estratégias são "modos alternativos de ação, os riscos, o tempo e os recursos necessários para atingir metas especificadas".

De acordo com Porter, (1989); Galindo, (2012), é a vantagem competitiva sustentável que concede um desempenho acima da média, para uma empresa. Práticas ambientais poderiam ser geradoras de vantagem competitiva por meio de estratégias de baixo custo ou diferenciação conforme as dimensões de competitividade. A administração de recursos naturais de forma eficiente e a diminuição de perdas no processo produtivo são fontes de diminuição de custos. (BRITO; BERARDI, 2010).

A Gestão Estratégica do Conhecimento exige o equilíbrio entre o trabalhador do conhecimento e os recursos tecnológicos, definindo a competitividade da empresa. Para Bueno et al, (2004), a gestão estratégica do conhecimento é a integração dos processos existentes (ferramentas tradicionais) às ferramentas estratégicas abordadas a seguir, levando em conta a cultura organizacional

preparada e favorável ao sucesso do processo, tendo o negócio da empresa como foco principal. Isto inclui a identificação dos ativos do conhecimento que serão abordados com maior profundidade no referencial teórico da pesquisa.

Este capítulo, inicialmente, apresentará o problema da presente pesquisa colocou-se a pergunta norteadora deste trabalho passando, logo em seguida, para a contextualização, motivação e a relevância de sua realização. Em seguida delineou-se os objetivos, tanto gerais, quanto específicos sobre seu possível resultado.

1.1 Apresentação do Problema de Pesquisa

Ações de promoção de estímulo aos processos de cooperação e a criação de bens e atividades comuns de aumento da competitividade sustentável, valorização e conservação das identidades territoriais e do meio ambiente, de gestão empresarial, de promoção da capacidade inovadora local e de acesso a mercados, ilustram algumas possibilidades de investimentos de interesse coletivo. Dizem respeito fundamentalmente à construção e alternativas tecnológicas, ao processo de produção, estocagem e comercialização de um determinado território. Podem, ainda beneficiar um determinado grupo de empresas ou o conjunto de empresas simultaneamente (SEBRAE, 2006).

Para Camargos e Dias (2003), qualquer organização, conscientemente ou não, adota uma estratégia, considerando-se que a não adoção deliberada pode ser entendida como uma estratégia. Além disso, a importância maior da administração estratégica está no fato de se constituir em um conjunto de ações administrativas que possibilitam aos gestores de uma organização mantê-la integrada ao seu ambiente e no curso correto de desenvolvimento, assegurando-lhe atingir seus objetivos e missão. A estratégia, nesse contexto, assim como a organização e o seu ambiente, não é algo estático, acabado; ao contrário, está em contínua mudança, desempenhando a função crucial de integrar estratégia, organização e ambiente em um todo coeso, rentável e sinérgico para os agentes que estão diretamente envolvidos ou indiretamente influenciados.

Para Kotler e Keller (2006) a cada dia a empresa deve demonstrar que possui capacidade de atender às necessidades do cliente de maneira superior. Os clientes de hoje são geralmente globalizados. Eles preferem fornecedores que possam vender

e entregar uma série de bens ou serviços coordenados para muitos locais, que possam resolver problemas com rapidez em diferentes localidades e trabalhar com as equipes dos clientes com vistas a melhorar seus produtos e processos.

Com isso, faz-se necessárias mudanças simultâneas em diversos setores que geram dificuldades no gerenciamento das organizações, pois a administração, antes realizada por pessoas sem formação específica para negócios, atualmente, não pode ocorrer pela competitividade existente, a não consideração levou à uma não adaptação às mudanças com conseqüente a falência de muitas organizações. Logo, a informação e conhecimento técnico levam os gestores a utilizar estratégias adequadas, gerando uma adaptação e proporcionando destaque entre a concorrência que melhor as utilizam.

A gestão estratégica veio para dar um enfoque mais integrado ao processo de planejamento. Além de planejar estrategicamente, era preciso organizar, dirigir, coordenar e controlar estrategicamente. Com isso, se não podem ser evitados, pelo menos podem ser previstos, minimizando-se assim o impacto sobre a sobrevivência da empresa e a rentabilidade, permitindo ao administrador planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de uma empresa para determinado período (SILVA; NEIVA, 2010).

A projeção alcançada pelas empresas merece destaque ao observar-se que a maioria das empresas da região Nordeste, não consegue atingir o mesmo patamar de desenvolvimento comparado a outras regiões.

No mercado altamente competitivo, as empresas necessitam se adequarem as tendências mercadológicas, buscar inovações e lançar mão de estratégias que visam atender os objetivos organizacionais. Considerando tais fatos, surge a seguinte questão:

Como o uso da gestão estratégica pode efetivamente auxiliar a gestão dos engenhos de cana de açúcar do Brejo Paraibano para atender às demandas de mercado?

1.2 Justificativa e Relevância

A qualidade e origem dos produtos são alguns dos principais fatores que influenciam a decisão de compra atualmente, e não apenas o preço. Segundo Churchill e Peter (2000), o processo pelo qual os consumidores compram bens e serviços começa com o reconhecimento de uma necessidade. Esse processo de tomada de decisão começa com o consumidor reconhecendo um problema a ser resolvido ou necessidade a ser satisfeita, sendo provocadas por estímulos externos como o marketing e internos (fome, cansaço, sede).

Frente a este cenário de constante mudança, sobrevivem apenas as empresas que conseguem adaptarem-se. Os engenhos de cana de açúcar do Brejo Paraibano representavam para a região uma importante fonte de emprego, produção de complemento alimentar a baixo custo, aguardente que abastecia o comércio local, e até mesmo combustível. Com as alterações no padrão de consumo ocorridas nas últimas duas décadas, a partir dos anos 1990, em especial, muitos destes engenhos não conseguiram a adaptação necessária, devido ao fato de não utilizarem uma gestão estratégica ou não fazer isto de forma correta, e acabaram por reduzir drasticamente sua produção, o que causou o fim das atividades em vários deles, comprometendo assim a economia local.

Diante deste fato, e também da afinidade com o setor e a região, sentiu-se a necessidade de elaboração deste trabalho de pesquisa, considerando que há escassez de outros estudos específicos na região. Foi possível conhecer as estratégias utilizadas pelos que conseguiram a conformação necessária, e fornecer como alternativa de gestão, competitividade e longevidade, modelos de gestão estratégica, suas funcionalidades, adequações e efetividade.

Este estudo poderá servir como base para a elaboração de projetos, sejam eles oriundos de órgãos públicos ou privados, para restauração e restabelecimento dos engenhos que ainda operam de forma precária. Espera-se, ainda, que possa contribuir para o debate acadêmico sobre a relevância da Gestão Estratégica como ferramenta de adaptação e manutenção de empresas agroindustriais no mercado.

A pesquisa tornou-se viável, considerando que há um número relativamente baixo de engenhos de cana de açúcar ainda em atividade, sendo estes em um conjunto de oito cidades próximas. Alguns dos proprietários também eram

responsáveis por outros engenhos já fora de atividade, o que facilitará e enriquecerá o entendimento do caso proposto.

1.3 Objetivos Geral e Específicos

A pesquisa tem como objetivo geral descrever as ferramentas de gestão estratégica como efetivo diferencial competitivo à gestão dos engenhos de cana de açúcar da microrregião do Brejo Paraibano e sua adaptação às demandas mercadológicas.

Como objetivos específicos listou-se os seguintes:

- Identificar as alterações no mercado dos produtos derivados de cana de açúcar produzidos em engenhos;
- Expor as principais ferramentas da gestão estratégica utilizadas como alternativas efetivas à gestão competitiva;
- Mostrar as estratégias utilizadas pelos engenhos ainda em produção frente a estas alterações.

2. QUADRO INSTITUCIONAL DA PESQUISA: brejo paraibano e os engenhos de cana de açúcar

Serão apresentados, a partir deste momento os engenhos, da microrregião do Brejo da Paraíba, que atuam no cultivo da cana de açúcar, produção e comercialização de produtos como: cachaça, rapadura, açúcar e outros.

As cidades que fazem parte da microrregião são: Alagoa Nova, Arara, Areia, Bananeiras, Borborema, Pilões, Pirpirituba, Matinhas e Serraria.

Ao longo da história do Estado da Paraíba, a primeira atividade produtiva identificada foi a açucareira. Com o domínio do açúcar no Brasil-colônia, houve uma expansão da cultura da cana-de-açúcar, principalmente no Nordeste (ALVES, 2002).

A principal atividade industrial da Paraíba em 1930 era o setor têxtil e em seguida a produção de açúcar, onde esta era realizada por um número expressivo de engenhos e cerca de nove usinas. As usinas eram mais modernas e possuíam turbina a vácuo, produzindo açúcar refinado. Porém havia ainda muita resistência por parte dos engenhos às usinas, o que só foi superado a partir de 1940, quando o governo deixou de ser complacente com essa resistência (ALVES, 2002).

Na década de 1990, observa-se uma tendência recessiva da agroindústria canavieira da Paraíba, devido à gradativa desativação das concessões de crédito subsidiado feitas pelo PROÁLCOOL. Boa parte das unidades industriais (destilarias) decretaram falência e com a retirada da alta intervenção estatal o setor sucroalcooleiro vivencia uma situação de crise. (ALVES, 2002).

Os engenhos do Brejo paraibano, além de serem referência regional na produção de cachaça, são também atrativos turísticos e fazem parte dos roteiros “Civilização do Açúcar”.

São ao todo na região 30 empresas ou engenhos de açúcar atuando na região com destaque principalmente na produção da cachaça, mas que já começam a pensar em diversificar suas atividades para outras áreas, tais como turismo rural, consideradas por alguns teóricos como “novas ruralidades”.

Desse universo, optou-se por escolher um número mais reduzido de empresas para fins de análise, considerando o método de estudo de caso que ensina que as características de um dado fenômeno analisado, podem ser estudadas com profundidade a partir de um número específico de casos e suas conclusões estendidas para outras empresas do setor.

Anteriormente, havia sido apenas comentado, de forma genérica, que existem empresas na referida microrregião que vêm conseguindo se destacar em outras cidades e como também em outros Estados do Nordeste brasileiro e que, dessa forma, se diferenciam por tentar implantar estratégias de mercado merecendo ser analisadas e compreendidas.

Foram assim escolhidas dentre as em funcionamento na região, três casos ou empresas atendendo aos requisitos da pesquisa, e um caso de empresa que já se destacou na região, e hoje encontra-se fora de atividade.

Essas empresas foram:

Engenho Triunfo

Engenho Goiamunduba

Engenho Martiniano

Adalberto de Menezes Melo

Engenho Triunfo - o engenho foi adquirido em 1994; anos depois começou a produzir uma cachaça de qualidade e a engarrafar em garrafinhas de vidro, o rótulo contém uma homenagem à cidade de Areia-PB, que é referência de boa cachaça e hoje é patrimônio histórico cultural nacional. Atualmente vende mais de 250.000 garrafinhas/mês, distribuindo para todo o Brasil e exportando para cinco países.

A cachaça de cabeça e a calda são transformadas em álcool combustível, e utilizado na própria empresa, o excedente de bagaço é vendido para ração de gado, e cama de frango e atua no setor de turismo rural e ecológico.

Engenho Goiamunduba - O engenho se mantém em atividade há mais de 130 anos. Desde o início, sempre produziu aguardente. A administração passou de geração em geração, estando hoje na 4ª. A aguardente Rainha é uma das mais conhecidas pelo Brasil afora e preserva suas características naturais. Atualmente, produz uma média de 100.000 litros/ano de aguardente.

Engenho Martiniano - O engenho que fica na cidade de Serraria-PB, possui um conjunto arquitetônico colonial de 1872. É nesse ambiente de grande valor histórico que é produzida a Cachaça Cobiçada, feita com cana de açúcar selecionada e cultivada em harmonia com a natureza, sem falar no alto controle de qualidade. A empresa comercializa a cachaça em sua maioria na Paraíba, mas já

consegue expandir parte de suas vendas para o Rio Grande do Norte e Pernambuco. Eventualmente é especulada a possibilidade de exportação, mas a escala de produção não permite tal comercialização, pois a cachaça de alambique trata-se de um produto artesanal.

Engenho Adalberto de Menezes Melo - O engenho, atualmente desativado, produzia rapadura, que era bastante lucrativa outrora. O engenho se destacava na região por possuir uma rapadura de excelente qualidade, e por possuir canavial próprio, tendo em vista possuir uma grande área territorial.

O comércio de rapadura nas últimas décadas caiu em declínio, e já não era mais viável sua produção nos moldes artesanais que o engenho mantinha. Tudo isto, associado à questões trabalhistas, levaram ao encerramento da produção no engenho, que ainda continuou produzindo cana de açúcar para os demais engenhos do proprietário até meados dos anos 90.

Esses são os casos escolhidos para serem analisados dentre o universo de empresas ou engenhos de cana de açúcar do Brejo paraibano.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 A Cultura da Cana de Açúcar e os Engenhos

A cana de açúcar está presente no Brasil desde o seu descobrimento e tem demonstrado que é uma cultura com grande potencial econômico através das diversas aplicações dos seus derivados.

Muito já foi pesquisado sobre os meandros da reprodução da economia colonial brasileira. Em termos bastante amplos, a partir do século XVIII verifica-se a tendência de subordinação da agroexportação aos interesses mercantis, estes últimos intimamente dependentes da economia e da cultura política dos colonizadores. Em outras palavras, no contexto colonial, um grupo bastante restrito de homens se aproveitou de condições privilegiadas no campo da política – mercês, cargos, regalias, concessões, monopólios – como base de seu enriquecimento. Suas fortunas acumuladas no âmbito mercantil, mas com mentalidade de Antigo Regime, foram mais tarde reinvestidas em terras e engenhos, perpetuando o sistema colonial (PEDROZA, 2010).

Estabelecida com o governo central uma maior segurança para o trabalho, procurou o próprio Governo português fomentar o desenvolvimento da indústria no Brasil. Assim, na Capitania Real de São Salvador, estabelecia-se a isenção de impostos por dez anos para os engenhos que ali se construíssem e eram outorgados, mais tarde, privilégios de nobreza e impenhorabilidade aos senhores de engenho. Isso não impediu, porém, que para defender o produto da Madeira, ameaçado com as baixas provocadas pelo afluxo do brasileiro, fosse criado um imposto de 20% (SIMONSEN, 2005).

Ainda, segundo o mesmo autor, os engenhos deviam possuir grandes canaviais, lenha abundante e próxima, escravaria numerosa, boiada capaz, aparelhos diversos, moendas, cobres, fôrmas, casas de purgar, alambique; devia ter pessoal adestrado, pois a matéria-prima passava por diversos processos antes de ser entregue ao consumo; daí certa divisão muito imperfeita de trabalho, sobretudo de produção. O produto era diretamente remetido para além-mar; de além-mar vinha o pagamento em dinheiro ou em objetos dados em troca e não eram muitos: fazendas finas, bebidas, farinha de trigo, em suma, antes objetos de luxo. Por luxo podiam comprar os mantimentos aos lavradores menos abastados e isto era usual,

por exemplo, em Pernambuco, tanto que entre os agravos dos pernambucanos contra os holandeses capitulava-se o de por estes terem sido obrigados a plantar certo número de covas de mandioca (SIMONSEN, 2005).

Os engenhos do litoral nordestino, do norte fluminense e do Planalto Paulista eram especializados na fabricação de açúcar. A tendência era da produção de aguardente ter pequena importância ante a de açúcar. Somente em determinadas áreas, como o litoral sul do Rio de Janeiro e o litoral norte de São Paulo, a aguardente ocupava posição de destaque na pauta produtiva dos engenhos. Em Minas Gerais, ao contrário, a fabricação de aguardente realizava-se em número de engenhos igual ao em que se fabricavam açúcar e/ou rapadura, e em aproximadamente 20% das unidades elaborava-se ao mesmo tempo o destilado e açúcar e/ou rapadura (GODOY, 2008).

A cana de açúcar, matéria prima base de diversos produtos, desenvolve-se bem sob estação quente e longa (com temperaturas médias diárias entre 22 e 30^o C), com incidência de radiação alta e umidade relativa adequada, seguida de período seco, ensolarado e medianamente frio durante a fase de maturação e colheita. Apresenta crescimento lento no início, aumentando gradualmente até atingir a taxa máxima de crescimento, diminuindo em seguida, à medida que a cana começa a amadurecer. Dos tratamentos culturais, a irrigação funciona como um fator imprescindível para a garantia de produção com qualidade e aumento da produtividade, principalmente em regiões onde há irregularidade na distribuição das chuvas. A cana irrigada apresenta maior crescimento, densidade de colmos e índice de área foliar, e valores de teor de açúcar em comparação ao cultivo sem irrigação (SANTANA, et al, 2007).

Moura et al (2005), afirmam que esta cultura é importante, tanto no aspecto social como no econômico, pois da sua industrialização são obtidos o açúcar e o álcool, sendo o açúcar um dos principais produtos brasileiros, e o seu cultivo é uma das maiores fontes de emprego por unidade de superfície, comparado com outras atividades agrícolas.

Levantamento Sistemático da Produção Agrícola, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2012), a cultura de cana de açúcar ocupou uma área de 8.912.761 hectares, e apresentam uma projeção para 2013 de 8.751.315 hectares (UNICA, 2012).

De acordo com a União da Indústria de cana de açúcar – Unica, embora um número entre 530 e 540 milhões de toneladas já fosse esperado, a produção estimada de 533,5 milhões de toneladas ficou mais próxima do piso das expectativas. Considerando a previsão inicial de uma safra 2011/2012 de 568,5 milhões de toneladas, a perda é de 35 milhões de toneladas. Já em relação aos 557 milhões de toneladas verificadas na safra passada, 2010/2011, a queda esperada é de 24 milhões de toneladas. Se confirmada a estimativa, será a primeira vez em mais de dez anos que a produção de cana de açúcar do Centro-Sul registrará recuo em relação ao ano anterior. Este número pode ficar ainda menor em decorrência dos efeitos das geadas em algumas regiões, não totalmente quantificados (UNICA, 2012).

A estimativa, que revelou um crescimento de 24% na safra 2011/2012 em relação à moagem do ano anterior (5,2 milhões de toneladas), também explica porque, segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - Mapa, a produção de cana foi responsável por 51,7% do total do Valor Bruto da Produção Agrícola - VBP do Estado da Paraíba, avaliado em R\$ 813 milhões (PORTAL DO AGRONEGÓCIO, 2012).

Conforme os dados publicados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MADA, a safra da cana de açúcar na Paraíba deve faturar R\$ 421 milhões este ano. A cifra representa uma elevação de 8,16% no faturamento do ano anterior, que foi de R\$ 389,3 milhões. Se a projeção do Ministério da Agricultura para 2013 é de crescimento de 8,16% no faturamento da cultura da cana de açúcar no Estado, o presidente da Associação os Plantadores de cana da Paraíba - Asplan, acredita que o bom desempenho paraibano esteve associado à consultoria técnica, ao investimento em novas tecnologias e, principalmente, ao pagamento da subvenção do Governo Federal (PORTAL DO AGRONEGÓCIO, 2012).

A redução na produção da cultura no fim do ano, frente ao ano anterior, é de 5,6%, o que representa cerca de 40 milhões de toneladas. Cabe ressaltar que cerca de 90% da produção nacional está localizada no Centro-Sul, e que nesta região a colheita está em fase final. São Paulo, que produz mais de 50% do total do país, teve redução de 12,6% na produção, provocada pela diminuição da área a ser colhida no ano (-6,3%) somada à queda no rendimento médio (-6,7%), frente ao ano anterior.

A região Nordeste, que produz cerca de 10% do total nacional, tem a maior parte de sua produção em áreas sujeitas à seca, o que provocou redução de 4,5% no rendimento médio regional, haja vista, a forte seca ocorrida em 2012. Ao contrário das demais regiões, a Centro Oeste teve boa incidência de chuvas durante o período de influência na cultura, resultando num aumento médio da produção de 8,9% (em relação à 2011). A região é responsável por 16,8% da produção nacional (IBGE, 2012).

Neste contexto, de acordo com Moura et al (2005), o Estado da Paraíba ocupa a sexta posição no cenário nacional, produzindo 8,9 milhões de toneladas, o que lhe confere uma receita anual de 120 milhões de reais, fazendo com que a cana de açúcar seja o produto agropecuário mais importante do Estado. No entanto, a produtividade da cana de açúcar no Estado é a mais baixa entre os Estados produtores, 41,2 t/ha. Os principais fatores da baixa produtividade são o empobrecimento do solo e a baixa pluviosidade, os quais apontam para uma política de pesquisa com adubação e irrigação, visando resultados diretos, como aumento da produtividade e dos rendimentos de açúcar e álcool e, como efeito indireto diminuição da área plantada, minimizando custos de transporte, plantio e tratamentos culturais, além de liberar área para diversificação e/ou rotação de culturas e preservação do meio ambiente.

Para 2013 são estimados 712,5 milhões de toneladas de cana, 5,6% maior que a produção obtida em 2012, parte deste acréscimo é influenciado pela expectativa de melhoria das condições climáticas que foram negativas para a cultura em 2012. O acréscimo no rendimento médio em 8,1% evidencia esta previsão otimista, passando dos 71.623 kg/ha, obtidos em 2012, para 77.428 kg/ha, neste prognóstico para 2013. Apesar das estimativas melhores de produção a cultura está perdendo área nesta avaliação para 2013, com redução da área total em 8,5% e redução da área destinada a colheita em 2,4%, sendo agora avaliadas em, respectivamente, 9,7 milhões de hectares e 9,2 milhões de hectares. (IBGE, 2012).

3.2 O Agronegócio dos Produtos da Cana de Açúcar

O estudo do agronegócio brasileiro está em crescente expansão ao longo dos últimos anos devido à importância cada vez maior deste segmento na economia

nacional e ao potencial competitivo do país na produção de diversas *commodities* frente a outros países.

A cana de açúcar ocupa cerca de 7 milhões de hectares ou cerca de 2% de toda a terra arável do país, que é o maior produtor mundial, seguido por Índia, Tailândia e Austrália. As regiões de cultivo são Sudeste, Centro-Oeste, Sul e Nordeste, permitindo duas safras por ano. Portanto, durante todo o ano o Brasil produz açúcar e etanol para os mercados interno e externo (UNICA, 2012).

Na avaliação do IBGE, a desaceleração do crescimento da cultura do produto deve-se à falta de chuvas regulares nas principais regiões produtoras do Brasil – situação registrada a partir do segundo semestre de 2010, estendendo-se, posteriormente, de abril a setembro de 2011. “Os canaviais enfrentaram outros problemas climáticos em 2011, como as geadas que atingiram os estados de São Paulo, Mato Grosso do Sul e do Paraná, além do excesso de florescimento que reduziu o rendimento industrial”, constata o instituto na pesquisa.

Ainda segundo o IBGE, a falta de renovação dos canaviais no momento adequado e a diminuição da quantidade de insumos aplicados, devido à descapitalização dos produtores, agravou a queda de produtividade dos canaviais, que fechou 2011 em menos 3,3%. “O setor ainda sofre efeitos da crise econômica internacional que se iniciou em 2008, restringindo os investimentos e a oferta de crédito, conseqüentemente, retraindo o processo de implantação de novas usinas e diminuindo a expansão dos canaviais.”

Com o fim da regulamentação governamental, iniciou-se o regime de livre mercado, sem subsídios, com os preços do açúcar e etanol passando a ser definidos conforme as oscilações de oferta e demanda. Assim, os preços da cana passaram a depender de sua qualidade e da sua participação porcentual nos produtos finais (UNICA, 2012).

A existência de empresas promissoras no ramo da produção e processamento da cana de açúcar, faz toda a diferença no desenvolvimento de uma região, para Galdino (2012) tal situação permite aos seus respectivos Municípios, diversos benefícios, sendo o principal deles a empregabilidade, já que organizações bem-sucedidas geram muitos empregos (GALINDO, 2012).

A cadeia produtiva da cachaça, produzida a partir da cana, envolve pequenas e médias empresas. Apesar das várias dificuldades, os engenhos de cachaça vêm sobrevivendo, apresentando possibilidades de expansão através da incorporação de

mudanças tecnológicas e organizacionais, que lhes conferem maior competitividade para explorarem mercados regionais e até o mercado externo. As inovações tecnológicas nos meios de produção promovem um choque nas organizações e seus modelos de negócios. O profissional de hoje deve conhecer ferramentas e metodologias de análise para dar rápidas respostas às mudanças que o ambiente de negócios exige (RODAS, 2005).

Conforme Oliveira (2002) Planejamento Estratégico corresponde ao estabelecimento de conjunto de providências a serem tomadas pelo gestor para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, porém a empresa tem condições de agir sobre as variáveis de modo que possa exercer alguma influência.

Oliveira (2010) menciona que pode se definir o planejamento através do desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que visam proporcionar uma situação viável para avaliar as implicações futuras de decisão presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Pode-se afirmar que o exercício do planejamento de forma sistemática visa reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas para a empresa.

A evolução do planejamento estratégico, processos de negócios, cadeia de valor, sistemas de apoio à decisão, o relacionamento e a fidelização com os clientes tem incentivado as empresas a buscarem altos níveis de desempenho. Deter habilidade para sua aplicação determina o sucesso de uma organização, em um ambiente de negócios em transformação (RODAS, 2005).

Assim, de acordo com Toaldo e Luce (2006), as empresas conseguem atingir a sobrevivência e o crescimento, esses fatos estão diretamente relacionados ao seu esforço para atingir e manter uma vantagem competitiva no ambiente em que atuam, ofertando ao mercado algo que supere os concorrentes. Para tanto a estratégia é primordial.

3.3 Sistema Agroindustrial – SAI

As ideias relativas ao caráter sistêmico e mesoanalítico 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 dessa época, o conceito de cadeia produtiva passa a ser uma ferramenta largamente utilizada pelos pesquisadores brasileiros. O resultado é a multiplicação de estudos relativos à dinâmica de funcionamento do Sistema Agroindustrial Brasileiro - SAI, abordando suas diversas peculiaridades regionais e/ou setoriais, bem como a forma pela qual o SAI brasileiro insere-se em um contexto econômico mundial globalizado (OLIVEIRA, 2011).

Após o marcante período de formação e consolidação dos complexos agroindustriais ocorridos entre 1960 e 1980 no Brasil, e que contou com a tutela e regulação do Estado, ocorreram importantes mudanças na conjuntura e na composição interna de interesses na condução da agropecuária brasileira. Trata-se de um processo que ainda está em curso, em que já se observam transformações no funcionamento de alguns setores. Isso estabelece, por sua vez, novos determinantes para as políticas públicas (BELIK; PAULILLO; VIAN, 2012).

De acordo com Batalha (2001), outros fatores também contribuíram para renovar a atenção dispensada ao agronegócio nacional e pelo conceito de cadeia produtiva como seu instrumento de análise. A abertura comercial patrocinada pelo governo brasileiro, as indecisões nas políticas agrícolas e industrial, as crises financeiras mundiais, a desregulamentação de várias cadeias agroindustriais, bem como outros condicionantes macroeconômicos externos e internos ao país, levaram a desequilíbrios na balança comercial brasileira que evidenciaram de forma indubitável o papel importante que os produtos agroindustriais representam no equilíbrio das contas externas brasileiras.

O setor de açúcar e álcool nacional também tem passado por profundas alterações nos anos recentes, com impactos importantes sobre a organização setorial, estratégias empresariais e sobre o mercado de trabalho (MORAES, 2007).

Novos elementos têm contribuído para que os complexos agroindustriais no Brasil, que passam a adotar também mecanismos de orquestração com ênfase nas fixações de preços e nas distribuições de ganhos de produtividade de forma independente da antiga mediação do Estado. Essas tendências refletem os seguintes elementos presentes nos últimos anos: a) mudanças na conjuntura econômica com a abertura externa e a introdução do sistema de taxas de câmbio flutuante; b) maior organização dos setores compradores dos produtos e subprodutos dos complexos agroindustriais; c) concentração industrial acompanhada

pela centralização de capitais nos complexos agroindustriais e d) crescentes conflitos das empresas processadoras agroindustriais com os segmentos a montante e a jusante das cadeias (BELIK; PAULILLO; VIAN, 2012).

O Sistema Agroindustrial – SAI da cana de açúcar é complexo: as usinas produtoras dependem de fornecedores de cana e de bens de capital. Os produtos, álcool, açúcar e energia, são distribuídos para distribuidores de combustíveis, distribuidores de energia elétrica, indústria de alimentos, atacado e varejo, e *tradings* exportadoras. Os subprodutos são destinados às indústrias, atacado e varejo, como indústrias de suco de laranja e de ração animal. Hoje, as usinas utilizam os resíduos, como vinhaça e vinhoto, como biofertilizantes (NEVES; CONEJERO, 2007).

A análise de concorrência pressupõe uma adequada delimitação do mercado relevante em que se dá a competição entre as empresas, particularmente as suas fronteiras geográficas e as características dos produtos que o compõem (AZEVEDO; POLITI, 2008).

As indagações do Brasil junto à Organização Mundial do Comércio, referentes às políticas comerciais protecionistas no mercado mundial de açúcar (cotas tarifárias, subsídios às exportações) adotadas pela União Europeia e Estados Unidos, fazem emergir a questão da competitividade da agroindústria canavieira nacional: alguns países concorrentes do Brasil argumentam que a competitividade brasileira advém do não cumprimento das normas ambientais e trabalhistas (MORAES, 2007).

Muitos sistemas agroindustriais recebem admiração, mas a cana é especial, pela sua história, o benefício que traz para o Brasil, a liderança mundial e por ver o desenvolvimento das regiões produtoras. A cana ganhou uma legião de novos defensores e articulistas nos últimos anos. Porém, os velhos entusiastas anteciparam muito do que aconteceu nos últimos cinco anos. Era impossível que a cana não desse certo. Porém diversas preocupações surgem, principalmente com a sustentabilidade, que se divide no tripé economia, pessoas e planeta (NEVES; CONEJERO, 2007).

Alterações no processo produtivo trouxeram impactos importantes no mercado de trabalho: terceirização de serviços agrícolas e industriais e a mecanização do corte e plantio da cana de açúcar. Por sua vez, a proibição da queima da cana-de-açúcar como método de despalha, com a consequente adoção da mecanização da colheita da cana de açúcar também reduziram a demanda por

mão-de-obra. Este fator, aliado ao custo da mão-de-obra (salários mais contribuições), contribuíram para a adoção da mecanização (MORAES, 2007).

A emergência dos conselhos setoriais para negociação de preços da cana-de-açúcar e citros, além de outros produtos agrícolas, nos remete à dinâmica dos institutos setoriais criados na década de 30 durante o período do Estado Novo. O Instituto do Açúcar e do Alcool - IAA, por exemplo, criado em 1933, exercia um papel de grande destaque na criação de regras de funcionamento setorial, na fiscalização dessas regras e punição dos faltosos, como também na execução de atividades normalmente reservadas à iniciativa privada, como a comercialização e exportação de produtos provenientes do complexo (BELIK; PAULILLO; VIAN, 2012). No caso do setor canavieiro, outras arenas institucionais foram construídas ao longo dos últimos anos com finalidades específicas e reunindo os vários agentes da cadeia produtiva. Nesse sentido, podem ser destacadas estruturas de regulação e troca de informações próprias com finalidades diretamente ligadas à gestão setorial como o Grupo de Recursos Humanos e o Grupo de Mecanização.

3.4 Concepções sobre Gestão Estratégica

Palavra de origem grega, **stratègós** de *stratos*, “exército”, e “ago”, “liderança” ou “comando” tendo significado inicialmente “a arte do general”, significa a parte da arte militar que trata das operações e dos movimentos de um exército até chegar à presença do inimigo. Uma das poucas noções consensuais a respeito da estratégia refere-se às suas origens que remontam à Pré-História, na sua variante de estratégias diplomática e militar (LIMA, 2010).

A estratégia segundo Camargos e Dias (2003), não existe um conceito único, definitivo de estratégia. O vocábulo teve vários significados, diferentes em sua amplitude e complexidade, no decorrer do desenvolvimento da Administração Estratégica. Para Lima (2010), a estratégia consiste no conjunto de mudanças competitivas executadas para atingir o melhor desempenho da empresa. É o planejamento da gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

Mintzberg (2001 apud LIMA, 2010) define estratégia com cinco P's: (1) a estratégia é um plano (Plan), um curso de ação conscientemente pretendido; (2)

também é uma manobra (Ploy) específica para superar o oponente, (3) representa um padrão (Pattern) de curso de ação, (4) é o nicho, a força mediadora entre a organização e o ambiente, é uma posição (Position) e (5) uma maneira de perceber o mundo, uma perspectiva (Perspective).

De acordo com Porter (2004), estratégias são ações ofensivas ou defensivas adotadas por uma organização, para criar uma posição defensável, enfrentando com sucesso, as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre um investimento maior para a empresa. Desse modo, considerando-se que a competitividade é peça-chave para a manutenção de uma empresa no mercado e que a alta complexidade do seu ambiente externo requer elementos, tais como estudos e planejamento de como obter uma colocação satisfatória dentro do seu ambiente, a competitividade estratégica surge a partir das competências e esforços dos gestores de uma empresa. Ela deve ser construída, também, a partir das ideias e iniciativas dos seus colaboradores. Ou seja, a competitividade estratégica não é uma condição "natural". Não surge ao acaso, e, sim, depende da empresa possuir ou não elementos capazes de propiciá-la. Um dos principais desses elementos é o conhecimento aprofundado do ambiente externo da empresa combinado com o do seu ambiente interno (GALDINO, 2012).

Dentre os inúmeros tipos de pontos fortes e fracos que uma empresa possa ter, em relação à concorrência, os dois tipos básicos de vantagem competitiva que ela pode apresentar são: baixo custo ou diferenciação. A importância de qualquer outro dos seus pontos fortes ou fracos terá de alguma forma, relação com custo relativo ou diferenciação. Para o autor, esses dois tipos básicos de vantagem competitiva, associados ao nicho de atividades em que a empresa procura atuar para obtê-los, acabam por gerar três estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque, sendo que a estratégia do enfoque pode variar quanto a enfoque no custo ou na diferenciação.

De forma a poder alcançar os objetivos que define, é exigido da empresa que opte, consoante o contexto em que se insere, por uma estratégia que lhe confira o sucesso da sua gestão. O estabelecimento deste modelo de gestão conduz à definição da hierarquia de prioridades que, em consonância com os valores e estratégias da empresa, constitui o enfoque da gestão, e é o cerne das suas

preocupações. Uma (estratégia) e outra (enfoque de gestão) fazem parte da gestão estratégica (CORDEIRO, 2009).

Já para Lima (2010), os gestores passaram a tomar consciência sobre a necessidade de flexibilidade em suas empresas como forma de apresentar respostas rápidas às mudanças do mercado. A definição de estratégias não pode ser considerada como um processo estático, mas como algo em constante mutação, exigindo dos gestores sensibilidade e perspicácia. Essas mudanças trazem novas combinações de circunstâncias para a organização.

Empresas de todos os tipos estão chegando à conclusão de que essa atenção sistemática à estratégia é uma atividade muito proveitosa. Empresas pequenas, médias e grandes, distribuidores e fabricantes, bancos e instituições sem finalidade de lucro, todos os tipos de organizações devem decidir os rumos que sejam mais adequados aos seus interesses. As razões dessa atenção crescente à estratégia empresarial são muitas, algumas mais evidentes que outras. Dentre as causas mais importantes do crescimento recente do Planejamento Estratégico, pode-se citar que os ambientes de praticamente todas as empresas mudam com surpreendente rapidez. Essas mudanças ocorrem nos ambientes econômico, social, tecnológico e político. A empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura, e o Planejamento Estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência (ALDAY, 2000).

Para Porter (1979 apud DI SERIO; VASCONCELLOS, 2009), uma vez que o estrategista conhece as forças que afetam a competição no mercado em que a sua empresa atua, ele poderá identificar as forças e fraquezas da companhia. O conhecimento da capacidade empresarial orienta o estrategista em quais áreas a firma deve enfrentar a competição e em quais áreas o confronto deve ser evitado. O embate de forças competitivas será definido pela ameaça de novos entrantes e de produtos e serviços substitutos, pelo poder de negociação de consumidores e de fornecedores e pelas manobras de reposicionamento entre os competidores estabelecidos.

Desenvolver estratégias competitivas que gerem uma vantagem competitiva sustentável, provavelmente é o grande desejo de todo e qualquer gestor de negócios. Contudo, estes necessitam possuir consciência de que há um longo caminho a ser percorrido. Até porque a maior dificuldade em estabelecer uma boa

estratégia passa obrigatoriamente pelo conhecimento e pela análise dos recursos e capacidades internas, como também do ambiente externo (GOMES, 2011).

Poucas empresas atualmente, possuem capacidade de desenvolver internamente todas as tecnologias necessárias para prover uma consistente vantagem competitiva par ao futuro. Por isso, a escolha da estrutura organizacional e do grau de descentralização por meio da qual a empresa atuará é muito importante para o seu sucesso (DI SERIO; VASCONCELLOS, 2009).

Para que a organização tenha sucesso precisa atender as dimensões competitivas que dizem respeito a capacidade a mesma tem frente aos seus competidores. Em relação ao assunto, Porter (2004), afirma que as dimensões estratégias competitivas são:

- Especialização – grau de esforços para atingir os clientes alvos e os mercados geográficos atendidos;
- Identificação de marcas – grau de identificação de marca, a qual pode ser alcançada por publicidade, vendas entre outros;
- Política de canal – grau em que a empresa busca desenvolver a identificação de marca diretamente com o consumidor final, com a utilização dos canais de distribuição;
- Seleção de canal – escolha dos canais de distribuição variando de canais pertencentes a empresa a pontos de venda especializados;
- Qualidade do produto – nível de qualidade do produto, em termos de matéria prima, especificações, tolerância, entre outros;
- Liderança tecnológica – grau de liderança tecnológica versus um comprometimento imitativo;
- Integração vertical – o montante do valor agregado conforme integração de vários fatores, canal de distribuição, loja de varejo, entre outros;
- Posição do custo – a empresa busca o menor custo de fabricação e distribuição de seus produtos;
- Atendimento – grau em que a empresa proporciona serviços auxiliares, como assistência técnica, crédito, entre outras;
- Política de preço – posição relativa de preço no mercado;
- Alavancagem – grau de alavancagem financeira e operacional da empresa;
- Relacionamento com a matriz – exigência sobre o comportamento da unidade com a matriz;

- Relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões.

A Administração Estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente (ALDAY, 2000). De acordo com Costa (2007 apud NASCIMENTO, 2010), as organizações no contexto atual necessitam ser eficazes e proativas, e devem estar aptas a conduzir um processo de transformação organizacional que precisam, efetuar uma adequação contínua das estratégias, que vão fazer a diferença entre uma organização de sucesso continuado e sustentado e as demais, a partir de um processo de transformação, que envolve transformações estratégicas, constituindo-se este processo a gestão estratégica. A gestão estratégica então objetiva construir um ambiente necessário para a “viabilidade competitiva”, efetuando a observação e identificação das variáveis do ambiente interno e externo, de modo a articulá-las em favor da organização.

A criatividade e a imaginação são fatores fundamentais no contexto da inovação. O termo criatividade vem do latim *creare*, que significa fazer, e do grego *krainen*, que significa executar. Trata-se de modo de agir, pensar ou fazer as coisas diferentemente de como vinha sendo até então. Os indivíduos criativos são capazes de remodelar sua própria visão de mundo (DI SERIO; VASCONCELLOS, 2009).

Segundo Mintzberg (2000 apud LIMA, 2010), existem dez pontos de vistas distintos que refletem na prática gerencial, cada um desses pontos possui uma perspectiva própria, focada sobre um aspecto principal do processo de formação da estratégia. Esses pontos são as Escolas do Pensamento Estratégico, que classificam em três grupos, criados para separar as escolas de natureza distinta, as escolas prescritivas, descritivas e integrativas.

Em uma resenha bibliográfica realizada por Matins Filho (2001), ele descreve sobre algumas escolas e afirma que as escolas de posicionamento e planejamento estão associadas a uma premissa de controle e compreensão do mundo externo, a qual, por sua vez, esta associada a processos internos racionais. A escola empreendedora ainda parte da ideia de compreensão e controle do mundo externo, porém admite que os processos internos não seguem qualquer racionalidade.

A escola ambiental espera que a organização responda de forma racional a um ambiente que ela não pode esperar controlar. As escolas de poder e cognitiva consideram a organização estruturada em processos orgânicos inseridas em ambientes considerados imprevisíveis. A escola de configuração destaca processos

de estratégia e estágios de desenvolvimento estratégico e a de aprendizado ganhou proeminência em especial sob o disfarce da *learning organizatione* das *core competencies*.

Ainda sobre o assunto Martins Filho (2001) caracteriza cada uma das escolas como pode ser observado no Quadro1.

As escolas segundo Mintzberg (2000 apud Lima, 2010) apresentam as seguintes características:

A Escola do Design - focaliza na formação da estratégia como um processo de concepção racional e consciente;

A Escola do Planejamento - formulação estratégica prioritariamente como um processo sistemático e analítico de planejamento formal;

A Escola do Posicionamento - focaliza a seleção de posições estratégicas dentro do mercado.

QUADRO 1: Distribuição das teorias de pensamento estratégico

As escolas de pensamento estratégico	
Natureza da escola	Formulação da estratégia como um processo
Escolas prescritivas	
A Escola do Design	Conceitual
A Escola do Planejamento	Formal
A Escola do Posicionamento	Analítico
Escolas descritivas	
A Escola do Empreendedorismo	Visionário
A Escola Cognitiva	Mental
A Escola de Aprendizado	Emergente
A Escola do Poder	De negociação
A Escola Cultural	Coletivo
A Escola Ambiental	Reativo
Escola configurativa	
A Escola da Configuração	Transformador

Fonte: Martins Filho (2001).

A Escola do Empreendedorismo - que descreve o processo estratégico em termos da criação personalista por parte do líder da empresa, de uma visão para o futuro da organização.

A Escola Cognitiva - a estratégia é um processo cognitivo que se forma na cabeça do estrategista. Os processos mentais e as estruturas de conhecimento constroem interpretações de *inputs* do mundo exterior, num processo criativo e personalista.

A Escola de Aprendizado - concebe a participação no processo estratégico de outros atores que não só o líder visionário.

A Escola do Poder - a formulação da estratégia constitui prioritariamente um processo de negociação de conflitos, internos e/ou externos da organização. Ao levar em conta a importância das relações políticas e de poder, apresenta dificuldades nas mudanças estratégicas.

A Escola Cultural - formulação estratégica como um processo coletivo e cooperativo.

A Escola Ambiental - as forças do ambiente externo são os atores centrais do processo de formulação da estratégia.

A Escola da Configuração – participa os elementos da formulação estratégica (como o processo de elaboração, o conteúdo da estratégia, a estrutura organizacional e o contexto externo) em estágios distintos, relativamente estáveis ao longo do tempo.

Para Porter (2000), o problema que a maior parte das empresas enfrenta é a obsessão em querer ser a melhor em termos absolutos, e que possuem a ideia de que há somente uma forma de competição. Quem quer ganhar a corrida de ponta a ponta, deve mudar a mentalidade, buscar de forma permanente, qual modo "especial" se espera agregar valor para o cliente.

Vendo a estratégia real como aquela que foi efetivamente implementada, percebemos a qualidade temporal que determina o seu limite de existência. Cada estratégia possui início, meio e fim, na medida em que surge para alcançar um objetivo e deixa de existir ao concretizar sua finalidade. A partir de então novos objetivos são estabelecidos e novas estratégias surgem com intuito de proporcionar a satisfação de outras necessidades.

Assim, torna-se imprescindível aos componentes das organizações contemporâneas, a existência de uma atitude mental que possibilite a obtenção de

resultados através de um pensamento estratégico calcado na integração contextual das várias escolas e modelos existentes, abrindo sempre a possibilidade da criação do novo (GALINDO, 2004).

A inserção da distribuição do pensamento estratégico é a capacidade da empresa de atuar de forma integrada, ou seja, lança estratégia capazes de atender as demandas do mercado. No entanto, para isso, faz necessário de um intenso convívio e exposição da empresa e de seus colaboradores que ocupam cargos de gestão, para dessa foram atingir o mercado e os clientes no mercado competitivo.

Para Galindo, (2004), a empresa necessita fixar limites, pois esse acelera o crescimento. Uma breve passagem pela história corporativa mundial demonstrará que as empresas que realmente possuem êxito são aquelas que fixam claros limites, sem se esquecer, obviamente, de dominar seu "território", não somente seu país de origem, sim também a escala internacional. Se a proposta de valor é singular, o potencial do mercado é enorme. Se alguém simplesmente vaga sem rumo e oferece um pouco de tudo, em troca, as possibilidades que oferece se reduzem. Quando um banco ou empresa é praticamente uma cópia fiel de qualquer outro banco ou empresa, talvez, consiga capturar uma pequena porcentagem do mercado, mas nunca crescerá mais rápido que aquela empresa que tenha uma posição singular e clara.

Para Arthur, (2005 apud DI SERIO, VASCONCELLOS, 2009), a inovação é um dos tópicos mais importantes na agenda dos executivos da atualidade. A capacidade da inovação de aumentar a lucratividade e o crescimento das empresas é fato. A média mundial mostra que empresas altamente inovadoras têm cerca de 2,5 vezes mais vendas de novos produtos que suas concorrentes mais conservadoras, e que o retorno do investimento na inovação é aproximadamente dez vezes maior que o montante investido.

3.5 Concepções sobre as Estratégias Competitivas de Porter

A infinita maximização econômica tornou-se, acompanhada da crença na corrida pela "vantagem competitiva", uma espécie de dogma, de padrão de pensamento, e de ação, em quase todos os domínios – desde negócios economia

até governança e política econômica de países inteiros. Tudo parece voltado a ser estratégico e competitivo (AKTOUF, 2002).

O desempenho das empresas depende não apenas das indústrias a que elas pertencem ou a suas características individuais, mas também da localização de seus países de origem, os quais possuem diferentes ambientes institucionais, culturais, políticos e econômicos. Segundo este ponto de vista, boas condições de competitividade nos países serão também condições *ex ante* ao desempenho das empresas. (SILVA; SILVA; MOTTA, 2012).

A explicação sobre as origens do desempenho das empresas possui duas perspectivas: a visão da indústria e a visão da empresa. Na primeira, a da Organização Industrial, a estrutura da indústria condiciona seu resultado em termos de desempenho, eficiência e oportunidades de negócios. Na segunda, a empresa proporciona as razões para os desempenhos superiores em função de suas habilidades, sorte ou compromisso com uma posição competitiva favorável (SILVA; SILVA; MOTTA, 2012).

O porterismo tornou-se mais do que uma simples teoria, ou um decálogo de normas para o uso de gerentes que querem crer-se estratégicos. Seu modelo analítico passou a ser um molde generalizado de concepção e de análise, uma visão de mundo, uma ideologia plena e inteira. Porter é qualificado sistematicamente como o mentor dos especialistas em estratégia. Ele é ainda o autor mais citado, nos dez últimos anos, nas publicações de administração e de economia (AKTOUF, 2002).

Segundo Porter (1990) e Porter e colaboradores (2007), a competitividade das nações, conceito que envolve características políticas, sociais, culturais e econômicas do seu ambiente de negócios, influencia não apenas a qualidade de vida de suas populações, mas também o desempenho de suas empresas (SILVA; SILVA; MOTTA; 2012).

As organizações que produzem os *rankings* de competitividade obtêm informações de uma grande variedade de fontes como: Organização das Nações Unidas - ONU, Fundo Monetário Internacional - FMI, Banco Mundial, Organização Mundial do Comércio - OMC e universidades, entre outras, que consolidam as informações quantitativas e conduzem as pesquisas qualitativas, que avaliam seu ambiente de negócios com os especialistas de seu país (KETELES, 2006; SILVA, SILVA, MOTTA, 2012).

De acordo com Porter (2004 p. 36) a estratégia competitiva como:

Ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa. As empresas descobriram diversas maneiras de atingir esse objetivo, e a melhor estratégia para cada empresa é, em última análise, uma solução única que reflete suas circunstâncias particulares.

Para Porter (2004, p. 37), cita três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem sucedidas para superar as outras empresas:

Liderança de Custo Total - consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo. Exige-se a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo de instalações, redução de custos pela experiência, pelo controle de despesas gerais, ou seja, controle de custos em todas as áreas, para ser a estratégia competitiva, vencendo a concorrência (p.37).

Segundo esta estratégia a empresa procura ser o produtor com menores custos em todo o setor. O seu âmbito de atuação é alargado, procurando chegar a diversos segmentos em simultâneo, geralmente com um produto e sem grandes investimentos nos serviços de embalagem, o design, a publicidade, entre outros.

Diferenciação – essa estratégia é diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria (p. 39).

A empresa procura ser única no seu setor em que atua seja o produto ou serviço, mais valorizado pelos consumidores. Dependendo do setor, estas áreas poderão ser as características do próprio produto, o design, os prazos de entrega, as garantias, as condições de pagamento, a imagem, a variedade e qualidade dos serviços associados, a inovação, a proximidade em relação aos clientes, entre outras.

Enfoque – o objetivo é focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou mercado geográfico, entre outros. Através dessa estratégia a empresa é capaz de atender seu algo estratégico de forma efetiva e eficiente em relação aos seus concorrentes (p. 40).

Através da estratégia de enfoque, a empresa procura obter uma vantagem competitiva em um ou vários segmentos de mercado pelos quais escolheu. A questão base desta estratégia é a seleção de segmentos específicos de mercado

onde a concorrência tenha dificuldade em satisfazer as necessidades dos consumidores.

4. METODOLOGIA

4.1 Caracterização da Pesquisa

O objetivo de terem sido apresentados os engenhos/empresas A, B, C e D respectivamente os engenhos Triunfo, Goiamunduba, Martiniano e Engenho Adalberto de Menezes Melo, se deve ao fato de as mesmas serem empresas detentoras de características relevantes à realização desse estudo. Foi também de demonstrar que o objeto do trabalho não está atrelado a um caso específico, mas que se estende a várias empresas no ramo de engenho de cana de açúcar.

Além disso, justifica-se a escolha das empresas, objetos de estudo de casos, baseada em critérios objetivos que foram: expressividade na região em estudo, permanência no mercado e empresa desativada.

A presente pesquisa tem caráter qualitativo, a qual é uma técnica usada em ciências sociais para estudar fenômenos que não podem ser com facilidade quantificados. Justifica-se pesquisa de natureza qualitativa quando o estudo busca elucidar fenômenos que somente podem ser compreendidos mediante a observação sensorial de dados brutos de um lado, mas também crenças e valores por outro. O que é real são os dados brutos subjetivos que só podem ser compreendidos através da interpretação das informações em seu contexto de crenças e valores (MINAYO, 1999, p. 21).

O estudo de casos múltiplos foi outra estratégia escolhida para tal, que segundo Yin (2005), é o método ideal ao se examinar acontecimentos contemporâneos, visto que não é possível uma manipulação de comportamentos relevantes. Este tipo de estudo também se justifica nesta pesquisa por sua capacidade diferenciada de lidar com evidências variadas – observações, documentos, entrevistas e artefatos – além das comumente usuais.

4.2 Universo da Pesquisa

A área pesquisada corresponde a microrregião do Brejo Paraibano, formada por 8 (oito) cidades interligadas com grande potencial produtivo de derivados de cana de açúcar. No total figuram no brejo, 30 empresas que trabalham comercializando produtos derivados da cana de açúcar.

4.2.1 Amostra da pesquisa

A amostra da pesquisa foi composta por 04 engenhos do total de 30 (do brejo paraibano). Das empresas da amostra foram escolhidas três (03) empresas que se encontram em funcionamento e mais um (01) engenho desativado, cujos representantes se dispuseram a participar da entrevista.

4.2.2 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos entrevistados foram representados para essas empresas por 01 gerente comercial, 01 sócio, e 02 administradores.

4.3 Estratégias de Coleta e Tratamento dos Dados

A coleta de dados primários foi realizada através de um roteiro de pesquisa. Na pesquisa de campo, utilizou-se uma entrevista (APÊNDICE A) com perguntas abertas e fechadas, a respeito do tema escolhido.

Também foi realizada, para coleta de dados secundários, uma pesquisa bibliográfica em livros, artigos, internet, dissertações, teses, periódicos, entre outros. As variáveis de investigação adotadas nesse estudo foram: Produção de cachaça; Complexo da cana de açúcar e Derivados de cana de açúcar.

O estudo de campo, realizado em forma de entrevista, com aplicação de questionário e observação direta foi realizado durante o período de setembro a outubro 2012.

Os dados foram organizados e tratados por meio do MS Word e da planilha eletrônica Excel, com a utilização da técnica estatística de distribuição de frequência simples, e foram analisados e interpretados por meio de análise comparativa. A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA 2003,

p. 15), os mesmos foram apresentados através de gráficos, tabelas, textos e discussões.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

As ferramentas de gestão estratégica torna-se um diferencial que possibilita as organizações no universo competitivo, pois quando bem gerida a empresa se adapta as transformações que ocorrem no mercado. Diante do exposto e dos objetivos propostos como também da metodologia adotada no estudo, tem-se a seguir os resultados e discussões a luz do exposto pelos entrevistados dos engenhos.

5.1 Breve caracterização da situação atual dos engenhos

Ao serem indagados sobre a ocorrência de alterações na administração do engenho durante seu período de funcionamento, como também quais as principais mudanças ocorridas, os entrevistados dos quatros engenhos escolhidos para fazer parte da pesquisa, citaram as seguintes situações:

Engenho Triunfo – A direção relata que o engenho passou a produzir uma cachaça de qualidade superior, logo após implementar técnicas aprendidas por um consultor externo, contratado para este fim. Até então, o produto produzido pelo mesmo não possuía boa qualidade e não era engarrafado em embalagem de vidro, da forma que é atualmente.

Segundo relato do entrevistado:

“... desde o início se queria engarrafar o produto em garrafas de vidro, mas não se tinha mais dinheiro para comprar as máquinas. Como o sonho do proprietário era muito grande, ele começou a “inventar” (criar soluções, numa linguagem mais hermética). *Grifos nossos* (Entrevista 1).

Entretanto, segue relatando o entrevistado, outros obstáculos começaram a surgir, pois desde o início se queria engarrafar a cachaça:

“Logo depois de conseguir recursos financeiros fruto do trabalho, colocou-se garrafinhas de vidro no mercado que era o nosso maior gargalo. No rótulo se fez uma homenagem a cidade de Areia-PB, que é referencia de boa cachaça e hoje é patrimônio histórico cultural nacional (Entrevista 1).

No dia 02 de julho de 2001 começou a venda porta-a-porta nos bares da região de uma forma bem precária, que resultou atualmente em uma venda de mais de 250.000 garrafinhas por mês, “a ponto de não se conseguir dar conta do mercado”.

Portanto, uma história de crescimento extraordinária, usando ações de cunho estratégico valorizando a cultura regional (homenagem à cidade de Areia na Paraíba).

Engenho Goimunduba – O engenho se mantém em atividade há mais de 130 anos. Com o passar dos tempos, para esse engenho, novas tecnologias foram sendo implementadas, fruto do trabalho das atuais administrações. Dentre as mudanças ocorridas, o entrevistado cita o uso de energia elétrica para tração do engenho que antes era animal, implementação do engarrafamento semi-automático, uso de filtros que melhoram a qualidade do produto final e um maior e mais rigoroso controle de qualidade.

O produto comercializado por esse engenho (a aguardente Rainha) é um produto dos mais conhecidos pelo Brasil afora. E preserva suas características naturais. Atualmente produz uma média de 100.000 litros de aguardente por ano.

Engenho Martiniano - O engenho foi adquirido dos proprietários anteriores que já o mantinham em produção. A atual administração alterou a estrutura física da empresa e também o modo de produção, passando a incorporar um produto novo que até então não era produzido pelo mesmo: a aguardente “Cobiçada”.

Com efeito, segundo relato da atual administração, quando de sua aquisição, no ano de 2005, o engenho focava sua produção na rapadura, atividade que foi continuada pelo novo proprietário por alguns meses, até que sua produção se tornou inviável financeiramente, fazendo com que todas as forças se voltassem para a cachaça, que já era alvo principal da atual administração.

O engenho que fica na cidade de Serraria PB, possui um conjunto arquitetônico colonial de 1872.

É nesse ambiente de grande valor histórico que é produzida a Cachaça Cobiçada, feita com cana de açúcar selecionada e cultivada em harmonia com a natureza (sem uso de agrotóxicos), sem falar no alto controle de qualidade.

A empresa comercializa a cachaça em sua maioria na Paraíba, mas já consegue expandir parte de suas vendas para o Rio Grande do Norte e Pernambuco. Eventualmente é especulada a possibilidade de exportação, mas a escala de produção não permite tal comercialização, pois a cachaça de alambique trata-se de um produto artesanal.

Engenho Adalberto de Menezes Melo – Segundo informações da entrevista, a administração desse engenho era feita pelo proprietário, que também possuía outros engenhos. Na época, o engenho se destacava na região, por possuir uma rapadura de excelente qualidade, e por possuir canavial próprio, tendo em vista possuir uma grande área territorial.

Com o passar dos tempos, o seu proprietário estando idoso, delegou a administração aos filhos.

Atualmente esse engenho encontra-se com suas atividades encerradas. Mas que foi usado como objeto de estudo na busca em tentar se entender “o porquê” desse fechamento, tendo em vista o sucesso do passado.

5.2 Mudanças estratégicas ocorridas

As mudanças são sempre imprescindíveis nas organizações, sendo necessárias devido ao grande avanço tecnológico que vem sendo implementado. As empresas pesquisadas, com exceção da Adalberto de Menezes Melo, que atualmente está fechada e produzia rapadura, produzem e comercializam apenas aguardente.

5.2.1 Estratégias Competitivas Implementadas

Os entrevistados dos engenhos estudados pertencentes ao Brejo Paraibano, expuseram como ocorreu a expansão de suas empresas até chegar ao panorama atual.

Questionados sobre o assunto, de forma simplificada, responderam:

Para o **Engenho TRIUNFO**:

“...a estratégia competitiva adotada é a técnica do “boca a boca”, muito estudo, trabalho, persistência e gastando sempre menos do que se ganha” (Entrevista 1)

Para o **Engenho Goiamunduba** a empresa é secular. As tecnologias e novos equipamentos foram sendo incorporados com o passar dos anos. O entrevistado ressalta que para continuar se destacando “a tanto tempo” nos mercados, a preservação do padrão de qualidade foi o fator principal que ocasionou essa imagem de marca.

Para o Engenho Martiniano segundo a visão do responsável pela administração, a empresa já contava com uma estrutura física razoável, que foi aprimorada com reformas necessárias a produção do novo produto, e seguindo orientações do Ministério da Agricultura, que regulamenta a atividade. A partir de então, buscou-se parcerias para distribuição da aguardente, que aumentaram com o tempo e tornaram o produto disponível na maioria das cidades da Paraíba.

Engenho Adalberto de Menezes Melo: Indagado sobre questões de competitividade o engenho Adalberto (atualmente fechado) relatou que a empresa era uma das principais produtoras de rapadura da região e que era reconhecida pela qualidade de seu produto. Com o reconhecimento, vendia toda sua produção e não conseguia dar conta da demanda. Com o passar dos tempos essa demanda foi caindo, a ponto de a produção não cobrir mais as despesas. Associada a

administração da empresa a grandes prejuízos com questões trabalhistas, esta demanda negativa causou o fechamento do engenho há cerca de 15 anos.

Para Silva e Santos (2005), no âmbito empresarial, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa.

Baseado no que foi exposto pelos entrevistados, as empresas têm buscado aprimorar sua administração para atender a demanda advinda da globalização que são: novas tecnologias, as questões ambientais, consumidores mais exigentes. E para que isso se efetive, faz-se necessário buscar novas parcerias, investir em marketing, agregar valor ao produto.

A diversificação da produção foi também apontada com uma “saída estratégica” para se manter nos mercados.

O marketing realizado “boca a boca” é citado e se torna uma ferramenta muito eficiente, principalmente quando se trata de empresas que atingem um público específico e local, mas que é certamente um método limitado quando se quer conquistar grandes mercados.

Ainda como estratégia competitiva citada teve-se:

“a necessidade de se rever periodicamente ações que deram certo, assim como, refletir sobre as que não foram tão eficientes” (Entrevista 2).

5.2.2 Uso de Planejamento e Gestão Estratégica

Questionados sobre a existência de reuniões para a formalização de algum tipo de planejamento dentro da empresa, os entrevistados responderam:

Engenho Triunfo: Segundo a responsável administrativa desse engenho “existem reuniões e muita farra.”

Apesar da aparente informalidade que essa declaração possa transparecer, importante salientar que essa empresa possui uma administração muito profissional ostentando uma venda mensal de mais de 250.000 garrafinhas de cachaça/mês.

Com efeito, ressalta a responsável entrevistada:

“Temos pedidos encomendados para o Brasil inteiro e cinco países para exportação, mas fizemos a opção de atender primeiro (ênfatisa) o mercado da Paraíba”.

A cachaça de cabeça produzida nesse engenho e a calda são transformadas em álcool combustível, com custo de apenas R\$ 0,16 o litro. O engenho não pode comercializar este combustível, mas pode consumir, o que já é uma grande economia para a empresa. O bagaço, a partir de janeiro de 2006, quando a produção começou a aumentar, passou a ter seu excedente vendido para ração de gado, confinamento de boi e cama de frango. E esse dinheiro, nunca foi incorporado no capital da empresa. É sempre revertido para a melhoria de vida dos funcionários. Em geral, investimentos realizados na área de saúde, destacando-se a área odontológica. Mantém, a suas expensas, uma escola de ensino fundamental e com isso, erradicou o analfabetismo entre os funcionários. Funciona também com centro de capacitação técnica.

O engenho também atua no setor de turismo rural e ecológico. É aberto a visitação mediante pagamento de uma pequena taxa.

Com a extensão desse sucesso, a Prefeitura Municipal de Areia, em um exemplo de parceria do setor público com o privado, ofereceu um terreno de sua propriedade com 25 hectares, para que seja edificado um hotel, com cláusula de retorno. O hotel tem inicialmente 30 apartamentos e foi inaugurado no dia 14 de novembro de 2012.

Engenho Goiamunduba: Sobre o capítulo de reuniões visando o planejamento das ações, para esse Engenho ocorrem reuniões periódicas entre o representante do grupo (sócio) e os gerentes e funcionários da empresa, a fim de tratar sobre aspectos produtivos e resolução de problemas e conflitos rotineiros.

Engenho Martiniano: Para esse engenho, o encarregado entrevistado enfatizou que o proprietário sempre teve “ideias bem definidas”, e semanalmente se reúne com o mesmo, a fim de tratar das ações do engenho.

O Administrador fica encarregado então de repassar as informações necessárias para os demais membros da equipe de produção.

Percebeu-se aqui que o planejamento operacional de marketing e de produção do engenho não é amplamente discutido com o Administrador, que já recebe as “ordens do proprietário” e fica encarregado do cumprimento das mesmas.

Engenho Adalberto de Menezes Melo - A administração era feita de maneira informal, e não se realizava reuniões. Talvez por isso (falta de uma gerência estratégica, não obstante ter sido no passado uma importante empresa da região) tenha fechado suas portas.

De acordo com Silva e Santos (2005), a estratégia se caracteriza pela centralização em um determinado grupo comprador, ou em um segmento de linha de produtos, ou em um mercado geográfico. Essa estratégia possui a premissa de atender a um alvo estreito e mais efetivo, ao contrário da forma mais ampla adotada pela concorrência. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades do seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção desse alvo, ou ambos.

Os engenhos, através de seus administradores, direcionam suas estratégias para atingir o público alvo, devem sempre buscar as reuniões para expor os direcionamentos para os demais colaboradores, e assim, adotarem as melhores estratégias para vencerem a concorrência.

Percebemos aqui, que o único engenho que informou não haver reuniões para tratar de tal assunto, é o que hoje não mais se encontra em funcionamento, o que ressalta a importância das mesmas como forma por excelência de integração entre dirigentes e funcionários.

5.3 Estratégias explícitas de diferenciação

Em relação ao foco da gestão dentro da empresa, observa-se as seguintes opiniões:

Engenho Triunfo: Produtos /serviços diferenciados (cachaça de qualidade, serviços turísticos).

Engenho Goiamunduba: A empresa aposta na qualidade do produto como fator principal de diferenciação no mercado.

Engenho Martiniano: A empresa aposta também na qualidade de seu produto. Comercializa uma cachaça que é armazenada em barris de Umburana (madeira que confere cor amarelada e suavidade ao sabor do produto). Aposta na comercialização do produto em diferentes tamanhos de embalagem como forma de diferenciação nos mercados.

Engenho Adalberto: O entrevistado afirmou que a empresa trabalhava com foco na sustentabilidade financeira sendo à época, uma empresa respeitada e conhecida na região. Com a entrada de novos administradores (filhos do antigo proprietário) descuidou-se das questões de mercado (diferenciação e/ou diversificação) e trabalhistas, vindo a encerrar suas atividades.

Nessa perspectiva Sosnoski, Ribeiro (2012), afirmam que a evolução da agroindústria canavieira nacional e a incerteza presente nos preços dos produtos têm demandado um melhor posicionamento por parte dos produtores, exigindo o emprego de estratégias de produção e financeiras elaboradas.

O mercado sucroalcooleiro é marcado por grande incerteza, o que impõe aos produtores uma definição adequada de políticas de produção e estruturação financeira.

As empresas de maneira geral devem investir em estratégias que os mantenham no mercado, seja ela financeira, produção, comercialização, marketing, pois o mercado altamente competitivo, exige que as organizações busquem sempre estratégias que vençam a concorrência e conquistem sempre novos consumidores que por sua vez, atualmente, estão cada vez mais exigentes.

5.3.1 Emprego de Estratégias de Diversificação

As empresas pesquisadas, atualmente, atuam no ramo de bebidas, apenas a **Triunfo** diversifica suas atividades e está investindo no turismo que é uma área em bastante evidência na atualidade.

Duas das empresas produziam também rapadura, como estratégia de diversificação, a saber: O Engenho **Goiamunduba** e o Engenho **Martiniano**.

Este último, percebendo que o comércio de rapadura entrava em decadência, diversificou sua produção e passou a agregar a aguardente aos seus produtos.

A empresa **Adalberto de Menezes Melo** não fez o mesmo. Permaneceu na produção apenas da rapadura e hoje não se encontra mais em funcionamento.

Pode-se concluir que em relação à diversificação de produtos, as empresas preferem atuar apenas em um segmento de mercado, o da cachaça, com exceção do Engenho **Triunfo** que está apostando no turismo rural.

Nesse sentido, Pinheiro et al., (2011), ensinam, sobre o planejamento do Turismo Sustentável, a participação no setor possibilita a eficiência do planejamento, aumenta a probabilidade de se obter sucesso na implementação do projeto, bem como difunde o conhecimento sobre o Turismo e seu processo de planejamento e gestão.

No meio rural como no meio urbano, o turismo deve ser planejado para que as características locais não sejam modificadas devido ao fluxo de pessoas, logo no meio rural é um fator que tem contribuído positivamente para o desenvolvimento de várias regiões.

5.4 Perspectivas de inserção de produtos inovativos

Sobre a existência de perspectiva para inserção de novos produtos e inovações, os entrevistados expressaram as seguintes opiniões (Gráfico 1):

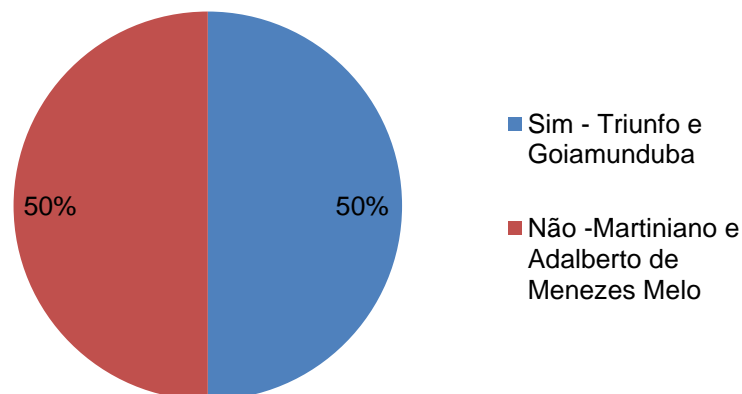


Gráfico 1: Perspectivas de Inserção de novos produtos pelos engenhos

Em relação a inserção de novos produtos, o engenho Goiamunduba não visa novos produtos, no entanto, o Engenho Triunfo almeja inserir o Hotel Fazenda Triunfo e o Engenho Martiniano pretende comercializar a cachaça envelhecida. Acrescentaram ainda que essas decisões foram baseadas em estudo de mercado.

Quanto à inovação, os engenhos em estudo, apesar de estarem no mercado há certo tempo, a questão da competitividade através da inserção de novos produtos /serviços, ainda não é uma realidade para suas administrações. Esse fato poder ser atribuído a engenhos geridos por gestores operacionais, que tratam prioritariamente de assuntos do dia-a-dia dos engenhos, não podendo ter uma visão de mercado mais apurada, podendo não estar preparados para enfrentar os desafios do mercado globalizado e competitivo quanto a esse respeito (inserção de produtos inovativos).

No entanto, mesmo quando esses gestores adotam certas posturas em suas organizações do tipo: procuram manter a fidelização dos seus clientes, buscam novos mercados, respeitam os direitos trabalhistas, valorizam a cultura e o produto local e outras estratégias, essas estão inseridas na teoria de Porter, pois estão adotando estratégias que visam melhorar a empresa como um todo.

5.5 Estratégias de Parcerias

No que diz respeito a existência de relação entre a empresa e outras empresas locais do mesmo segmento, e também sua opinião sobre a qual seria a diferença entre um fornecedor parceiro de um não parceiro, tem-se as seguintes opiniões:

O **Engenho Triunfo** afirma ter uma parceria com outros engenhos da região. Para essa Administração, o parceiro é o fornecedor que coopera. Que entende que os dois lados precisam ganhar. Os não-parceiros, são os fornecedores que entendem que as coisas só estão boas quando só ele está ganhando.

Por exemplo, assim se expressou o administrador entrevistado do Engenho Triunfo:

“...se houver um problema na moenda, mesmo assim, o fornecedor de cana vai mandar cana-de-açúcar para o engenho,

pois o que importa para ele é receber o dinheiro na sexta-feira. O parceiro vai entender que estamos com dificuldade e parar o corte da cana. A parceria ocorre através de contratos (Entrevista 1).

No caso do fornecedor de cana-de-açúcar, segundo declarou o encarregado administrativo, o Engenho Triunfo paga bem acima do valor da tonelada no mercado, entretanto, exige uma cana crua e que não seja uma cana da marca 3X, pois, conforme afirma, não é boa para fermentação. A parceria rende uma boa qualidade do produto.

Com essa atitude obtém-se a valorização do produto e segurança do pagamento, conclui.

Para o **Engenho Goiamunduba**, a empresa é associada à Associação dos Produtores de Cana-de-Açúcar – ASPECA. Em assembleias periódicas, os membros trocam ideias, participam de eventos e feiras do setor com intuito de absorver novas tecnologias e se manterem inteirados sobre os mais recentes acontecimentos no setor e informou que não enxerga nenhuma parceria por parte dos fornecedores de matéria prima.

Engenho Martiniano: Essa empresa atua de maneira independente. Toda produção de cana de açúcar é própria, o que não acontece em todos os engenhos da região e acredita que o fornecedor parceiro seria aquele que assumisse um compromisso com a empresa, proporcionando segurança e passando credibilidade. Fornecedores não-parceiros são aqueles que não têm nenhum tipo de contrato ou compromisso com a empresa. A empresa não mantém parcerias formais com fornecedores. Neste caso, adquire insumos necessários onde for mais conveniente no momento da necessidade.

No **Engenho Adalberto**, o proprietário possuía mais alguns engenhos na região e as relações eram internas.

Em relação à importância das parcerias Klotzle (2002), afirma que num mundo globalizado, o incremento da competitividade tornou-se questão de sobrevivência para as empresas, independentemente do ramo em que elas atuam. A globalização, não só exige presença nos mercados chaves, mas também aumento

da produtividade, redução dos custos, melhoria da qualidade dos produtos, investimentos na qualificação dos funcionários e desenvolvimento de novas tecnologias; entretanto, muitas vezes, o incremento da competitividade e a onipresença em diversos mercados são atividades muito onerosas para a maioria das empresas.

Poucas delas têm a capacidade de duplicar as suas cadeias de valores em tão diferentes lugares. Isso faz com que atividades de colaboração com outras empresas tenham de ser levadas em consideração, ou seja, a utilização de atividades de parceria é a maneira encontrada pelas empresas não só para sobreviverem no mercado, como também para aumentarem a sua competitividade.

Essa forma de parceria encontrada nos engenhos permite identificar as estratégias de Porter, através da fidelização, distribuição, posicionamento, reciprocidade e comprometimento existentes entre os engenhos e seus fornecedores, sejam eles, concorrentes ou não.

5.6 As Estratégias de Marketing observadas

Todos os engenhos possuem marcas próprias, com exceção da empresa Adalberto de Menezes Melo. Questionados sobre o que levou a empresa à criação de marca própria, os entrevistados expuseram os seguintes motivos:

Engenho Triunfo, o registro de um sonho. O processo de criação/desenvolvimento dessa marca foi à ideia da minha cidade Areia, como referência de produção de boa cachaça. Os benefícios que a marca gera é que não estamos vendendo apenas cachaça, mas estamos vendendo Areia, na opinião do Engenho Goiamunduba, a marca Rainha é registrada desde 1877. Sendo assim, não há como ele especificar o que levou a criação da mesma, tendo em vista que a marca é centenária e não há registros escritos que tratem sobre o aspecto. O entrevistado afirma que a marca é tudo para a empresa, e diz que trata-se do cartão de visita. Identifica o produto como sendo de qualidade e agrega valor ao mesmo.

Segundo o Engenho Martiniano, a necessidade de tornar o produto identificável por parte dos consumidores e agregar valor ao mesmo, tendo em vista que, se vendido à granel como acontece com alguns engenhos da região, o produto

perde seu valor de mercado pois não permite ao consumidor perceber sua qualidade. Desde o início da produção o empresário tinha a percepção da necessidade de se ter uma marca para agregar valor e identificação ao seu produto.

Como pecuarista, criava carneiros e um desses animais em específico se destacava no rebanho e ganhou vários prêmios em festivais e exposições no estado. Este animal se chamava “Cobiçado”. Nome que recebeu pelo fato de ser muito cobiçado por outros criadores que sempre tentavam comprá-lo de Álvaro. Surgiu a ideia então de adotar o mesmo nome para a aguardente, acreditando que pudesse também gerar o mesmo efeito no produto. A partir de então foi desenvolvida a logomarca que hoje estampa as garrafas do produto.

A marca transmite confiança aos consumidores e permite a empresa vender seu produto com um preço mais rentável do que se fosse comercializado a granel. Além disso, permitiu a empresa introduzir seus produtos em grandes redes de hipermercados, como a WalMart, o que não seria possível sem uma marca comercial e quanto a empresa Adalberto de Menezes Melo, a empresa não possuía marca própria.

Para Yokoyama; Silva, Piato (2012), entre as estratégias e competências desenvolvidas pelos varejistas para o desenvolvimento de diferencial em relação aos concorrentes, pode-se citar a estratégia de fusões e incorporações, a segmentação, a associação e o lançamento de marcas próprias. O processo de inovação e de desenvolvimento de novos produtos é uma atividade desempenhada basicamente pelos fabricantes, para os produtos que levam a sua marca.

Percebemos aqui mais uma vez que a única empresa que não possuía marca própria é aquela que não se encontra mais em funcionamento. Sendo assim, podemos afirmar que é importante para a organização que seu produto seja passível de identificação pelo consumidor. Isto valoriza o mesmo e permite a empresa investir e ter retorno satisfatório, com a lucratividade esperada.

5.7 Posicionamento das empresas no mercado (cinco forças - M. Porter)

As empresas enfrentam várias forças no mercado, sejam elas internas ou externas, as quais permitem que as organizações adotem uma gestão estratégica mais adequada e competitivamente mais segura.

5.7.1 Rivalidade entre concorrentes

Questionados sobre quem são os principais concorrentes das empresas e quais vantagens elas possuem sobre estes, obtivemos as seguintes respostas: o Engenho Triunfo, afirma que os produtores informais que não pagam imposto. As vantagens que a empresa possui em relação a esses concorrentes é ser legalizada. No Engenho Goiamunduba, os principais concorrentes são os demais engenhos produtores de cachaça na região e também alguns de outras localidades. Porém, afirma que cada cachaça produzida na região tem um público consumidor próprio, o que dá segurança para sua marca. As vantagens que a empresa possui em relação a esses concorrentes é que a empresa é antiga, centenária que mantém inclusive a mesma logomarca desde o início, que sofreu apenas algumas leves alterações para adaptar-se a legislação. Isto se traduz em qualidade na percepção dos consumidores.

De acordo com o Engenho Martiniano, os principais concorrentes são os demais engenhos produtores de cachaça na região e também alguns de outras localidades. O entrevistado citou a Cachaça Triunfo como sendo a principal concorrente na região, e a Cachaça São Paulo, produzida na cidade de Mamanguape/PB. As vantagens que a empresa possui em relação a esses concorrentes é que a Cachaça Cobiçada possui uma qualidade superior que faz com que o consumidor prefira seu produto, pois o mesmo não provoca “ressaca”, efeito desagradável pós-bebida e o Engenho Adalberto de Menezes Melo, os engenhos do grupo eram produtores de rapadura da região. As vantagens que a empresa possuía em relação a esses concorrentes era que a rapadura produzida pelo engenho era pura, sem adição de açúcar, o que a diferenciava dos demais na época.

A obtenção de informações sobre vários aspectos específicos do setor, como clientes, competidores, fornecedores, facilita o alinhamento entre as estratégias de competição e os ambientes. A observação do ambiente informa a empresa de eventos e tendências que afetam sua sobrevivência e prosperidade (JANSEN; ROTONDARO, JANSEN, 2005).

O fato das empresas conhecerem seus concorrentes e saberem também os seus pontos fracos ajuda na formulação de estratégias a serem adotadas para superar esses concorrentes.

As principais ameaças que os concorrentes identificados oferecem as empresas são, segundo o Engenho Triunfo, a má qualidade da cachaça e o preço baixo, atrapalham o comércio. Para eliminar ou minimizar essas ameaças fazemos o nosso trabalho; o Engenho Goiamunduba não se sente ameaçado pelos concorrentes; o Engenho Martiniano, acredita que há poucas ameaças por parte dos concorrentes, pois o mercado é demasiadamente amplo, possuindo muito mais demanda do que oferta. Afirma e cita exemplos de engenhos na região que já estão com toda sua produção dos próximos 6 meses encomendada por clientes, como o Engenho Triunfo, o que configura um conforto para o Engenho Martiniano.

Apesar de não especificar nenhuma ameaça, o entrevistado afirma que a empresa continua com um alto padrão de qualidade do seu produto, a fim de que o mesmo não perca espaço para seus concorrentes.

O Engenho Adalberto de Menezes Melo, a empresa está fora de funcionamento.

Se a empresa possui um bom conhecimento do ambiente em que atua, com conhecimento a respeito dos seus competidores em determinado período, o mapeamento dos sistemas de pressão pode auxiliá-la a compreender como os concorrentes estão exercendo pressão uns sobre os outros nesse período. A empresa pode utilizar esse conhecimento para escolher seu comportamento, definindo quem serão seus competidores, seus aliados e em quais mercados poderá atuar, podendo inclusive influenciar estrategicamente a evolução do setor em que atua (JANSEN; ROTONDARO, JANSEN, 2005).

Conhecer seus concorrentes é melhor estratégia a ser adotada, pois sabe-se onde se pode melhorar como também sabe-se quais os pontos fracos da concorrente, para então superá-la.

5.7.2 Novos entrantes

Em relação aos novos entrantes, os fatores considerados como inibidores da entrada de novos concorrentes para as empresas são:

Engenho Triunfo, acrescenta que economias de escala (produção em larga escala que reduz custos e aumenta a competitividade do seu produto frente aos demais); Produtos diferenciados (seu produto possui características que o diferencia

dos demais) e altas necessidades de capital (concorrentes necessitam alto investimento para entrar);

Nesse contexto, o Engenho Goiamunduba, afirma que os preços competitivos (a empresa teria dificuldade em competir em preço), os Engenhos Martiniano e Engenho Adalberto, compartilham da mesma opinião e acrescentam que a dificuldade de acesso aos canais de distribuição e política governamental (burocracia legal) seriam barreiras naturais a eventuais novos concorrentes.

E cada vez mais a competição migrará de uma concorrência entre firmas para uma concorrência entre sistemas produtivos mais amplos que extrapolam os limites destas mesmas firmas (SAAB; NEVES; CLAUDIO, 2009). Desta forma, o desafio maior no futuro não será somente gerir eficientemente aspectos internos aos agentes do sistema, mas também gerenciar e garantir o funcionamento harmonioso e sustentável do próprio sistema (BATALHA; SILVA, 2007).

A inserção de novos entrantes no mercado possibilita uma maior concorrência, no entanto, devem ser observados muitos fatores. Uma nova empresa precisa entender o mercado do qual fará parte, um forte investimento para superar as empresas já no mercado, nem sempre é uma alternativa viável quando já se tem empresas consolidadas.

5.7.3 Clientes

Os principais clientes da empresa citados pelos entrevistados são: o Engenho Triunfo, tem-se apenas oito vendedores que estão desde o início, vendendo de bar em bar, ou seja, fazendo o trabalho de formiguinha. As principais vantagens que eles oferecem: pagamento certo e o sentimento de gratidão que a empresa tem por eles, pois foram eles que ajudaram a colocar a triunfo no mercado.

As principais desvantagens (riscos) que os clientes oferecem são: muito exigentes e sempre querem mais “triunfo”, e nós não podemos atender.

Para o Engenho Goiamunduba, o mercado local. Embora seja possível encontrar a Aguardente Rainha por todas as regiões do país. Esta distribuição é geralmente feita pelos comerciantes locais. O entrevistado não enxerga nenhuma vantagem e nem desvantagem em específico quanto aos seus clientes.

Para o Engenho Martiniano, a empresa possui distribuidores na cidade de Campina Grande e João Pessoa, ambas no estado, que destinam maior parte da

sua produção na região. Conseguiu ainda firmar contrato com redes de hipermercados e o restante da produção é destinado ao mercado local, sem grandes compradores em específico. As principais vantagens que eles oferecem são: Promoção da empresa ou produto (divulgação) e Propiciam contato com outros clientes/fornecedores.

As principais desvantagens (riscos) que os clientes oferecem são Inadimplência; Pagamentos em atraso; Alto poder de barganha (poucos clientes/concentrados) e outros.

Ainda sobre o engenho Martiniano, o Administrador informou que no início das atividades, quando a marca ainda não era reconhecida no mercado, sofria com a barganha dos compradores que insistiam em comprar o produto com preço muito baixo. Com o tempo, esses compradores foram excluídos da lista de clientes e hoje a empresa não sofre mais com esse problema.

O Engenho Adalberto de Menezes Melo, desativado afirma que os comerciantes locais, compravam toda a produção, o que se configurava em vantagem, mas eram sensíveis à oscilação do preço, o que era uma desvantagem.

Sobre clientes e suas exigências, Peretti, Araújo (2010), acrescentam que é crescente a preocupação com a qualidade dos produtos alimentícios, em especial no que se refere à sua segurança, devido ao desenvolvimento de novas tecnologias e à credibilidade dos órgãos responsáveis pela saúde pública. A fim de atender à demanda de clientes internacionais, melhorar a imagem dos produtos junto aos clientes, atender à demanda de consumidores mais exigentes ou ainda agregar valor ao produto ou serviço surgem certificados ou selos de qualidade desenvolvidos por iniciativa do Estado e/ou do setor produtivo. Muitos destes certificados incluem a segurança ou a inocuidade (que não é nocivo) como requisito para certificação.

De acordo com Instituto Brasileiro da Cachaça – IBRAC, (2012), em 2008 foram exportados US\$ 16.418.978,00 (11.092.088 litros de cachaça) para aproximadamente 60 países. Ressalta-se que o volume exportado pelo Brasil, representa menos de 1% do volume produzido, a produção é dividida em quatro mil marcas distintas pelo país.

Atualmente, o setor de cachaça gera 650 mil empregos diretos e indiretos no país, sendo São Paulo, Pernambuco, Ceará, Minas Gerais e Paraíba os principais Estados produtores.

No quesito consumo os principais apreciadores das bebidas concentram-se em São Paulo, Pernambuco, Rio de Janeiro, Ceará, Bahia e Minas Gerais.

A conquista de clientes e sua permanência, como também a aquisição de nova clientela por parte dos engenhos, pode ser atribuída a vários fatores, dentre eles o marketing que é realizado pelos clientes que conhecem e apreciam os produtos, e todos são importantes, pois contribuem positivamente para a permanência e inserção dos engenhos no mercado local, regional e nacional.

5.7.4 Fornecedores

Indagados sobre quem são os principais fornecedores das empresas, e quais as vantagens e desvantagens que eles oferecem as mesmas, as respostas foram:

O Engenho Triunfo, cita os fornecedores: Mercedesas, Saint Gobain, CIV, Plastform. As principais vantagens que eles oferecem são: Preços vantajosos e ajuntou: “Minha empresa é um cliente importante para o fornecedor”;

O Engenho Goiãmunduba, acrescenta: os Fornecedores de Garrafas (Zeta Embalagens), Rótulo (Gráfica Moderna), Lacre (Number One), Selo (Receita Federal), Tampas (MERCESAS) e EPI’s, que são comprados em diversos fornecedores. Outros: Qualidade dos produtos. As principais vantagens que eles oferecem são: Qualidade dos produtos. Dentre as desvantagens tem-se: poucos fornecedores disponíveis mercado (alto poder de negociação);

Nessa perspectiva o Engenho Martiniano, afirma que compra insumos como garrafas, tampas, rótulos, lacres, selos e em épocas sazonais adubo para a cana de açúcar. Para estes produtos, com exceção ao selo que é adquirido na Secretaria de Estado da Receita, a empresa não possui contrato com nenhum fornecedor em específico, adquirindo de fornecedores nos estados da Paraíba, Pernambuco e São Paulo, conforme critério de preço mais baixo no ato da compra. Dentre as vantagens destacam-se os preços vantajosos.

O Engenho Adalberto de Menezes Melo, está fora de funcionamento, portanto não se pronunciou sobre essa questão.

Sobre os fornecedores, Rodrigues e Sellitto (2009), afirmam que ao mesmo tempo que eles oferecem vantagens quanto ao resultado operacional das empresas

participantes, as redes de fornecedores representam um desafio para os gestores das empresas, devido à influência que o desempenho dos fornecedores exerce sobre a competitividade das mesmas.

Os fornecedores possibilitam aos engenhos, insumos necessários a manutenção dos canaviais, como também produtos utilizados diretamente na produção da cachaça, armazenamento e comercialização do produto. Essa parceria é muito importante para o sucesso dos negócios.

5.8 Disponibilidade de Recursos internos (Forças e Fraquezas)

A análise do ambiente interno de uma organização compreende o diagnóstico no que diz respeito às suas forças e fraquezas, suas capacidades e competências. Uma vez conhecidos os recursos, capacidades e competências essenciais, pode-se diagnosticar a situação do ambiente interno da organização

5.8.1 Recursos

Os pontos positivos e problemas em relação aos recursos humanos das empresas segundo os entrevistados são:

Engenho Triunfo, destacou -se apenas um ponto positivo em relação ao tema: Capacitação. Para a entrevistada, os funcionários estão frequentemente sendo capacitados, o que é um ponto positivo.

Para o **Engenho Goiamunduba**, os pontos positivos citados foram: Assim como a administração é passada por hereditariedade, estando hoje na 4ª geração, o entrevistado afirma que boa parte dos trabalhadores também são filhos, netos e bisnetos de antigos trabalhadores, que se dedicam ao engenho. Sendo assim, possuem um maior comprometimento com a empresa, pois se sentem parte da história do mesmo. Esse entrevistado não relatou pontos negativos.

O Engenho Martiniano, acrescentou que como a empresa possui baixa taxa de rotatividade de funcionários, os pontos fracos com relação a este aspecto são

pequenos. Isto se deve ao fato de que todos os funcionários trabalham dentro da formalidade, o que diminui o índice de problemas.

O Engenho Adalberto de Menezes Melo: a empresa está fora de funcionamento.

Sobre a forma de trabalho Mathis e Mathis (2012), acrescentam que com o processo de globalização, registra-se uma reorganização da economia mundial e uma internacionalização da produção e das relações de trabalho. E, nesse sentido, cabe ressaltar que as mudanças advindas do processo de reestruturação do capital, marcadas pela introdução das novas tecnologias, pelas novas exigências de mercado, pelas mudanças de hábito de consumo, pelas novas formas de contratação do trabalho e de gerenciamento da força de trabalho, esses fatores extrapolam a esfera da produção propriamente dita e se expandem para todas as relações sociais.

A capacitação dos trabalhadores e o reconhecimento dos direitos dos mesmos se faz necessário para que as empresas obtenham sucesso e tenham seus colaboradores executando suas tarefas de maneira satisfatória e trazendo bom resultados para a organização.

De acordo com Coutinho et al. (2012), em pesquisa concluíram que os resultados evidenciam a necessidade de se capacitarem os produtores de cachaça sobre tecnologia de cachaça e sobre Boas Práticas de Fabricação, com destaque para as áreas de higiene e legislação sanitária; edificação e instalações; recepção e qualidade da cana-de-açúcar e controle do processo produtivo, especialmente nas operações de fermentação e destilação.

A capacitação de produtores e de seu pessoal, possibilita a promoção de conhecimentos que favorecem o adequado manuseio das ferramentas de trabalho, pois embora já sejam grandes conhecedores do processo produtivo da cachaça, novas técnicas são desenvolvidas e com isso, aqueles que se mantêm atualizados saem à frente em um mercado altamente competitivo.

Questionados se há capacidade de inovação na empresa, as respostas foram:

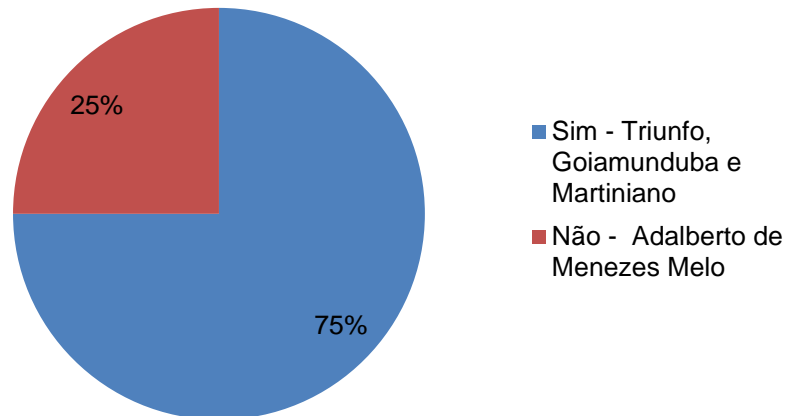


Gráfico 2: Inovação

No Gráfico 2, percebe-se que as empresas tem capacidade de inovação, sendo 75% sim e 25% não. As possibilidades de inovação nas empresas, segundo os entrevistados, estão descritas a seguir: Para o **Engenho Triunfo**, as inovações de imediato estão nas máquinas mais modernas; Para o **Engenho Goiamunduba** é possível inovar criando produtos diferenciados que até então não são comercializados pela empresa no mesmo segmento (bebidas), assim como também novos tipos de embalagem; Para o **Engenho Martiniano**, é possível inovar criando produtos diferenciados que até então não são comercializados pela empresa no mesmo segmento (bebidas) ou até mesmo produzir etanol com o aproveitamento do resíduo final da aguardente e, para o **Engenho Adalberto de Menezes Melo**, a questão não se aplica em virtude da empresa estar fora de funcionamento.

As empresas brasileiras são tradicionalmente consideradas pouco propensas a inovar, frequentemente tendo dificuldades na gestão tecnológica. A compra de máquinas e os contratos de *know-how* foram as principais formas de difundir o progresso técnico e incrementar a capacidade produtiva da indústria. Entretanto, implementar capacidade de produção não resulta automaticamente em capacitação tecnológica. Esta se refere a um processo de aprendizado lento e complexo, historicamente condicionado por características socioeconômicas e culturais. Para inovar, é necessário adquirir competências específicas, buscar e articular entre si, conhecimentos de natureza e origem diversas; alguns conhecimentos públicos e explícitos, outros, tácitos, vindo da experiência, cuja transmissão, assimilação e utilização são bastante complexas (MACULAN, 2005).

Para inovar é necessário ter conhecimento do negócio para a aquisição de novas tecnologias. Quando a inovação é no produto, uma análise de mercado e de custos também se faz necessárias.

Os engenhos em estudo só serão capazes de adotarem inovações que de fato façam a diferença, quando tiverem a capacidade de olhar de forma contínua para o ambiente externo.

Quando questionados sobre a origem dos recursos (próprios ou de terceiros) utilizados para manter a empresa em funcionamento, e como está à situação do setor financeiro da empresa, **o Engenho Triunfo**, afirma que é com recursos próprios. “Sim. A nossa empresa é uma empresa enxuta, que não possui um boleto atrasado e nem também qualquer imposto”.

Engenho Goiamunduba, a empresa atua com recursos próprios. O entrevistado afirma que a empresa está em ótimas condições financeiras,

O Engenho Martiniano, a empresa atua com recursos próprios. O entrevistado acredita que a empresa está bem em termos financeiros, pois não causa prejuízo ao proprietário e **o Engenho Adalberto de Menezes Melo**, operava com recursos próprios.

Além da vantagem da economia de impostos, o uso de recursos de terceiros, e o conseqüente compromisso de pagamentos de juros e devolução do capital, impõem disciplina aos gestores. Gestores de empresas com expressivos recursos próprios disponíveis e pouco ou nenhum recurso de terceiros não são incentivados a serem eficientes (ROZO, 2001).

As empresas em estudo apresentam-se todas operando com recursos próprios, isso implica em maior eficiência de seus negócios, pois não dependem de nenhum fator externo, e tudo o que é gerado na empresa pode ser investido da melhor forma possível, como também é possível se ter uma resposta mais precisa das finanças da mesma.

Quanto aos recursos organizacionais (estrutura formal de apresentação de relatórios, sistema formal de acompanhamento mensal de planejamento, controle e execução, reuniões mensais sobre metas e resultados), as empresas assim se posicionaram quando indagadas sobre os pontos positivos e problemas à cerca do tema:

O Engenho Triunfo, todos os pontos mencionados na questão são utilizados pela empresa e funcionam de maneira satisfatória,

O Engenho Goiamunduba, o entrevistado apenas informou que quanto a organização, a empresa está em boas condições e que tudo funciona muito bem.

Em relação ao assunto, **o Engenho Martiniano**, informou que a empresa possui uma administração um tanto ou quanto informal. Isto pode se configurar em um ponto fraco neste aspecto. O entrevistado afirmou que não há recursos organizacionais bem definidos na empresa. E o Engenho Adalberto de Menezes Melo, a administração era informal, sem uso de tecnologias ou controle mais detalhado.

A teoria cita os recursos pessoais, o ambiente e as atividades organizacionais relacionadas à abertura de novos negócios, como um constructo para avaliar a configuração de *start up* de negócios com maior probabilidade de alcançar sucesso (LIMA; FREITAS, 2010).

Os recursos organizacionais nas empresas entrevistadas estão em sua maioria bem estruturados, no entanto, percebe-se que a administração, por se apresentar informal em alguns aspectos organizacionais, fica a desejar, o que pode implicar em dificuldades para a empresa. Este pode ter sido um dos fatores que levaram ao fechamento a empresa Adalberto de Menezes Melo.

Em relação aos recursos físicos (sofisticação e localização da empresa e seus equipamentos, acesso a matérias-primas, estrutura estoques, almoxarifado, frota de veículos, empilhadeiras, pallets, entre outros), questionados também sobre os pontos positivos e problemas, afirmaram que:

Engenho Triunfo - Já temos uma boa organização, **Engenho Goiamunduba**, há problemas em capacidade de expansão do engenho. Por ser um conjunto arquitetônico centenário, qualquer modificação deve atender aos padrões históricos. Sendo assim, é praticamente impossível uma expansão satisfatória do prédio principal do mesmo.

Para o **Engenho Martiniano**, houve pontos negativos no início das atividades, pois a mesma não possuía estrutura física adequada para a produção da aguardente. Com o tempo, reformas foram acontecendo e este caso deixou de ser um problema. Hoje, como pontos positivos, a empresa possui toda uma estrutura para produção e distribuição do seu produto sem causar problemas para a mesma e; para o **Engenho Adalberto de Menezes Melo**, a questão não se aplica por estar empresa fora de funcionamento.

Nessa perspectiva, Padoveze; Frezatti; Benedicto (1994), afirmam que a estrutura física e monetária da empresa, está ligada, então, à continuidade da organização. A sua perpetuação como unidade geradora de negócios.

A estrutura física das empresas em estudo, na opinião dos entrevistados se mantém em condições satisfatórias, diferentemente da situação inicial. Para o produtor da Rainha - **Engenho Goiamunduba**, no prédio principal é impossível uma expansão por ser um prédio histórico, mas que de forma geral apresentam uma infraestrutura adequada.

Sobre o setor de Tecnologia da Informação (área de conhecimento responsável por criar, administrar e manter a gestão da informação através de dispositivos e equipamentos para acesso, operação e armazenamento dos dados, de forma a gerar informações para tomada de decisão) os entrevistados apontam os pontos positivos e problemas da empresa quanto aos seus recursos tecnológicos:

Engenho Triunfo, a empresa necessita comprar mais máquinas para produzir e agilizar o engarrafamento, o **Engenho Goiamunduba**, afirma que a organização é feita de maneira informal, no **Engenho Martiniano**, acredita-se que não há um setor ou alguém responsável pela tecnologia da informação como base de apoio a tomada de decisões na empresa. Informou ainda que apenas é controlado o estoque por meio de um computador, que também é utilizado para a emissão da nota fiscal eletrônica. Isto pode se configurar em um ponto fraco para a organização.

Na opinião do **Engenho Adalberto de Menezes Melo**, não havia este tipo de administração na empresa, que era feita de uma forma mais informal.

Para Figlioli; Porto (2012), a inovação tecnológica, fator central de uma economia baseada no conhecimento, é ingrediente principal do desenvolvimento econômico.

As empresas no geral não contam com alta tecnologia, tem o essencial para funcionarem, acredita-se que essa ausência, ainda está associada a forma artesanal e informal como tratam o negócio, e isso, poderá está impedindo um crescimento mais significativa das mesmas.

5.8.2 Estratégias de Capacitação

Com que diz respeito às capacitações de funcionários, gestores entre outros, as empresas destacaram:

Engenho Triunfo - Pelo menos dois cursos de capacitação por ano.

Engenho Goiamunduba - Há treinamento a cada safra, orientando os funcionários sobre o uso de equipamentos de proteção individual – EPI, e sobre inovações implementadas no engenho.

Engenho Martiniano - Os funcionários do engenho contaram com um treinamento do SENAI para utilização correta das máquinas, e para o processo de destilagem da aguardente, o empresário contratou um professor da área para treinar os funcionários do setor. Afirma ainda que estes treinamentos não acontecem com frequência e **Adalberto de Menezes Melo** - Não havia capacitação com os funcionários.

Para Neves, Conejero (2007), diversas ações são recomendadas num plano para o setor nesta área de recursos humanos e capacitação. Vale ressaltar que, com o crescimento do setor, existe hoje uma grande lacuna nesta área de pessoas. As principais estão destacadas abaixo:

- Mapear os cursos técnicos e de graduação essenciais para o agronegócio da cana, bem como a sua distribuição espacial. Planejar, com o Ministério da Educação, a concessão de bolsas e incentivos à pesquisa;
- Implantar programas de capacitação para trabalhadores do agronegócio da cana, organizados pelas associações e sindicatos. Programas de reconversão de trabalhadores que perderam seus postos de trabalho com a mecanização;
- Promover reciclagem profissional dos funcionários públicos ligados aos agronegócios, para melhorar a atuação na gestão da qualidade dos alimentos, da saúde animal, da sustentabilidade e das certificações e rastreabilidade.

A capacitação de pessoal em qualquer área de atuação se faz necessário, e em especial no setor do agronegócio, pois representa um setor importante para o setor econômico do país, e com isso necessita de pessoal qualificado e bem remunerado.

5.8.3 Competências Essenciais

Competência é a integração e a coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que as empresas possuem e que produzem uma ação diferenciada no mercado.

Dentre essas competências, as que produzem uma atividade mais elevada e que são chaves para a sobrevivência da organização são chamadas de competências essenciais.

Nessa perspectiva, os entrevistados apontaram quais as competências existentes nas empresas, para o Engenho Triunfo, o entendimento de que “tudo que é sólido se desmancha no ar”. Portanto, é saber que estamos sempre abertos a inovações e mudança no mercado, para o Engenho Goiamunduba - A empresa é antiga com uma administração moderna, preservando a forma artesanal de produção da aguardente, conservando assim o padrão de qualidade. Hoje utiliza equipamentos modernos como os filtros que eliminam resíduos de cobre, dentre outros, o que assegura uma qualidade superior ao produto, segundo o Engenho Martiniano - A empresa possui a capacidade produzir um produto de alta qualidade e comercializar com este produto com preço competitivo no mercado. Este é o principal fator que garante a sobrevivência da mesma no mercado e o Adalberto de Menezes Melo - A empresa possuía como maior competência, a produção de um produto de qualidade.

Para Mesquita, Alliprandini (2003), o cuidado com as competências existentes na organização pode garantir que elas sejam vistas em sua totalidade e, se utilizadas na prática da melhoria contínua, levem ao aperfeiçoamento autossustentado e continuado dos processos da produção.

As competências nas organizações são essenciais para promover o crescimento da empresa, pois é importante para saber mais claramente onde a melhoria se aplica, como proceder e que recursos organizacionais usar, ajudando, assim, na contextualização das competências nas práticas das organizações, ou seja, é uma forma de identificar e desenvolver comportamentos para chegar às competências essenciais.

Afinal, é na prática das atividades de melhoria contínua que se formam os comportamentos para adquirir algum tipo de competência essencial visando à melhoria contínua da produção, e conseqüentemente, o sucesso da empresa.

5.9 Caracterização dos Engenhos quanto a existência de filiais e dificuldades para se manterem em funcionamento

O Brejo paraibano é uma região que possui uma grande quantidade de engenhos de cana de açúcar, com produção de aguardente, rapadura e até álcool combustível. Alguns donos de engenho possuíam ou possuem mais de uma unidade produtiva, em uma mesma cidade ou em diferentes cidades da região. Atualmente, é possível perceber que grande parte dos engenhos do Brejo paraibano deixou de existir, e outra parte significativa opera de modo precário, não mais tendo destaque na economia local.

Sobre a existência de filiais ou alguma outra empresa ligada ao grupo, observa-se no Gráfico 3, que 75% não possuem filiais ou empresas associadas e 25% sim.

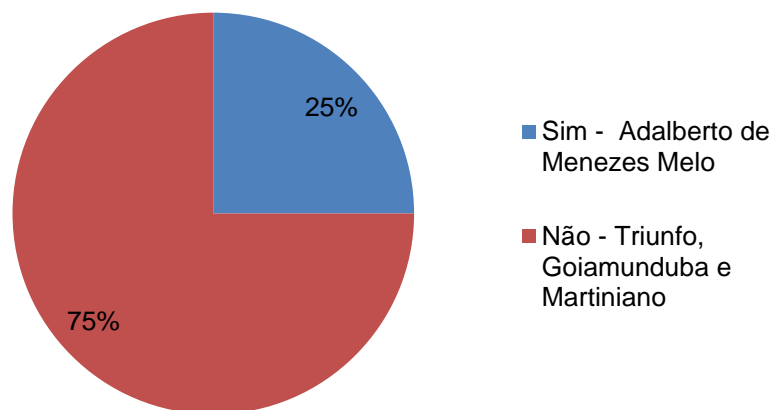


Gráfico 3: Filiais e/ou empresas associadas

Apenas a empresa Adalberto de Menezes Melo afirmou que tinha filiais que são: Engenho Socorro - Solânea-PB, Engenho Saboeiro - Serraria-PB. O único que se mantém em produção é o Engenho Socorro, de forma precária.

A utilização de empresas associadas pode contribuir para o sucesso da organização, pois pode implicar em maior produção, comercialização e inserção de

novos mercados. No entanto, os engenhos em estudo não contam com nenhuma parceira, e apenas ao engenho que tinha filiais, atualmente está desativado.

Sobre quais são as maiores dificuldades encontradas pelas empresas atualmente para se manterem em funcionamento, tem-se as seguintes opiniões: o **Engenho Triunfo**, é Honrar com todos os compromissos com o mercado consumidor; para o **Engenho Goiamunduba**, a impossibilidade de se mecanizar a produção, devido a geografia acidentada da região, que diminuiria os custos significativamente e ampliaria o poder de competitividade da empresa, o **Engenho Martiniano**, a comercialização do produto e a burocracia legal que regulamenta este tipo de atividade e o **Engenho Adalberto de Menezes Melo**, a empresa teve como maior dificuldade a capacidade de cumprir com seus compromissos financeiros, e as questões trabalhistas. E afirma que a motivação para o fechamento foi devido às dificuldades financeiras geradas pela diminuição da demanda pela rapadura, e pelas questões trabalhistas.

Os engenhos em estudo apontaram as dificuldades de cumprir os compromissos financeiros e trabalhistas de seus engenhos, no entanto, afirmaram que produzem satisfatoriamente, até não conseguirem atender as demandas existentes atualmente, logo, o que se pode verificar é que existem algumas contradições, ou ainda são engenhos que não tem uma gestão que consiga equilibrar as finanças de forma que o engenhos possam atender a demanda e pagar aos seus fornecedores, funcionários e tenham um excedente para investir em outras áreas, ou em novos produtos.

Indagados sobre, nas suas opiniões, quais foram as principais causas do fechamento de vários engenhos na região do Brejo paraibano, os mesmos se posicionaram da seguinte maneira:

Engenho Triunfo, a mudança nas relações de trabalho e a dificuldade de se adaptar ao novo padrão de consumo e **Engenho Goiamunduba**, o entrevistado afirma que a questões trabalhistas são a principal causa de endividamento e fechamento dos engenhos da localidade, além do alto custo das obrigações sociais e encargos que a empresa está exposta. Cita também a falta de incentivo por parte dos órgãos governamentais como fator importante.

Nessa perspectiva, o **Engenho Martiniano**, afirma que a grande maioria dos engenhos contratava seus funcionários de forma irregular, e isto acontecia também com algumas usinas da região. Questões trabalhistas são apontadas como principal

causa de endividamento e fechamento dos engenhos da localidade, além do fato de que os engenhos que focaram e focam sua produção apenas na rapadura ou não possuem uma marca comercial para a aguardente produzida, não conseguiram e não conseguem mais colocar o produto no mercado a um preço que seja suficiente para garantir as despesas operacionais dos mesmos. Estas foram as principais causas apontadas para o fechamento dos engenhos, e para a precariedade com que atuam alguns que ainda existem na região.

O **Engenho Adalberto de Menezes Melo**, acrescenta que sem dúvidas a diminuição da demanda por rapadura, e as questões trabalhistas que oneraram as contas dos engenhos. Isto ocorreu pelo aumento da distribuição de renda no país, que alterou a capacidade de compra dos consumidores. E as questões trabalhistas devido ao grande número de contratos informais de trabalho que era comum há alguns anos.

Muitas são os fatores que contribuíram e tem contribuído para o fechamento dos engenhos, seja através da inserção de novos produtos, como também a substituição dos mesmos, para Ferreira (2009), atualmente, alguns proprietários têm procurado investir em novas alternativas econômicas, aliadas ou em substituição da produção de cachaça e rapadura. Uma dessas atividades é o turismo, sobretudo com a exploração do eco-turismo e do turismo rural, como a criação do projeto “Caminho dos Engenhos”, porém essa atividade ainda é praticada em poucas propriedades e de forma incipiente.

Uma das questões que implicam na dificuldade de permanência do engenho na região do brejo são as questões trabalhistas. Bitencourt, Ruas, Maia (2012), afirmam que para Além de toda a precariedade nas condições de trabalho, o cortador de cana enfrenta, diariamente, uma carga de trabalho excessivamente pesada.

6 CONCLUSÕES

Viu-se com a pesquisa que as empresas que atuam no ramo de produção e comercialização de produtos complementares oriundos da cana de açúcar, utilizam diversas estratégias gerenciais que as tornam competitivas no mercado e lhes dá solidez e sustentabilidade econômico financeira.

Mesmo dando mostras de que não seguem uma estratégia formal de planejamento estratégico, as empresas veem incorporando de maneira emergente soluções para superar os problemas gerenciais que se apresentam no dia a dia.

Com efeito, com base nos dados da pesquisa especialmente desenvolvida com o objetivo de descrever as ferramentas de gestão estratégica como efetivo diferencial competitivo à gestão dos engenhos de cana de açúcar da microrregião do Brejo Paraibano e sua adaptação às demandas mercadológicas, podemos chegar conclusão que as empresas aplicam sim inúmeras estratégias mercadológicas e de gestão para explicar o sucesso de suas atividades.

Essas estratégias podem assim serem sintetizadas:

Os engenhos estudados não apresentam grau elevado de diversificação de seus produtos, ou seja, produzem e comercializam preponderantemente a cachaça, o que pode implicar em algum risco, mas os mesmos apresentam solidez no mercado e os seus produtos apresentam qualidade que os concorrentes mais próximos não disponibilizam.

No terreno da diversificação pelo menos uma empresa apresentou certo grau de diversificação de serviços, quando informou estar pretendendo enveredar no segmento do turismo rural (novas ruralidades) aproveitando um acervo cultural arquitetônico herdado dos tempos do Brasil colônia. O que pode servir de inspiração para outras empresas desse ramo industrial.

Um dos fatores críticos de sucesso que se pode atribuir é o fato de as empresas, acreditarem em suas marcas. Consideram-se já estão consolidadas no mercado local, regional e até nacional. E algumas intentam o mercado internacional.

A diversidade de produtos nem sempre é indicativo de sucesso, pois os engenhos produzem e comercializam apenas a cachaça. O engenho que produzia apenas rapadura, atualmente está fechado, devido a fatores financeiros e trabalhistas, mas também as mudanças dos hábitos de consumo, que diminuiram drasticamente a demanda pelo produto.

Apostam na capacitação de pessoal, pois sabem que isso é necessário para o sucesso do negócio. E em inovação através de aquisição de máquinas para o desenvolvimento de produtos com melhor qualidade.

Os engenhos operam com recursos próprios e embora estejam com a parte financeira e dos recursos humanos em perfeita ordem, o sistema organizacional não está bem definido, pois percebeu-se que a gestão administrativa ainda é realizada de maneira informal.

Os entrevistados não vêem ameaças de seus concorrentes (cada um atua em um segmento específico e há mercado para todos presentemente instalados). Tão pouco se sentem ameaçados pela eventual inserção de novas empresas, pois esse ramo necessita de grandes investimentos. O que de certa forma os protegem. Além de que os preços praticados no mercado são extremamente competitivos, o que dificulta a entrada de novas empresas.

Com relação aos seus clientes, a inadimplência foi relatada como uma ameaça. Quanto aos fornecedores, os mesmos oferecem preços vantajosos e a desvantagem apontada pelos entrevistados é que são em pequeno número. O que os deixa de certa forma sem muita margem de manobra para contestar eventuais comportamentos desvantajosos (Porter, 2000).

As empresas pesquisadas apontam as questões trabalhistas responsáveis pelo fechamento de inúmeros engenhos na microrregião do Brejo da Paraíba.

A pesquisa revelou que as estratégias utilizadas embora abundantes, são simples, pois o mercado em que as empresas estão inseridas não exigem tanto, pois não têm concorrentes que os instiguem a isto. Logo, produzem bebidas de qualidade e atendem a um mercado local. Mesmo que algumas já se mostrem interessadas na extrapolação desses limites.

Como reflexão final vê-se nesse estudo de casos múltiplos, a importância da gestão estratégica como ferramenta de competitividade das empresas estudadas (engenhos de cana de açúcar do brejo paraibano) mesmo que essas estratégias venham a se incorporar às ações da empresa de maneira pouco formal. Como ensina Mintzberg (2010) “de uma forma emergente”.

REFERÊNCIAS

ALVES, Janaína da Silva. **A Evolução da Agroindústria Canavieira da Paraíba na década de 90**: transformações nos segmentos agrícola e industrial, nas condições técnico-materiais e econômicas de produção. Monografia(Curso de Ciências Econômicas) Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa-PB 2002.

AKTOUF, Omar. **Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter**. *Rev. adm. empres.* [online]. 2002, vol.42, n.3, pp. 1-11. ISSN 0034-7590.

ALDAY, Hernan E. Contreras. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Rev. FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.

AZEVEDO, Paulo Furquim de; POLITI, Ricardo Batista. Concorrência e estratégias de precificação no sistema agroindustrial do leite. **Rev. Econ. Sociol. Rural** [online]. 2008, vol.46, n.3, pp. 767-802. ISSN 0103-2003.

BATALHA, M.O.; SILVA, A.L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais. In: BATALHA, M.O. (Ed.) **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p.1-64.

———. (coord.) **Gestão Agroindustrial 1: GEPAl**: Grupo de estudo e Pesquisas Agroindustriais. São Paulo: Atlas, 2001. p 690

BERNARDES, A. C.; SANTOS, C. C.; BASTOS, K. Z. Planejamento estratégico em organizações agrícolas no Sudoeste Goiano. **XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia Administração e Sociologia Rural - SOBRESER**. Rio Branco – Acre, 20 a 23 de julho de 2008. Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural.

BELIK, Walter; PAULILLO, Luiz Fernando; VIAN, Carlos Eduardo de Freitas. **A emergência dos conselhos setoriais na agroindústria brasileira: gênese de uma governança mais ampla?**. *Rev. Econ. Sociol. Rural* [online]. 2012, vol.50, n.1, pp. 9-32. ISSN 0103-2003.

BITENCOURT, Daniel Pires; RUAS, Álvaro César; MAIA, Paulo Alves. **Análise da contribuição das variáveis meteorológicas no estresse térmico associada à morte de cortadores de cana-de-açúcar**. *Cad. Saúde Pública* [online]. 2012, vol.28, n.1, pp. 65-74. ISSN 0102-311X.

BRITO, Renata Peregrino de; BERARDI, Patrícia Calicchio. **Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: um metaestudo.** *Rev. adm. empres.* [online]. 2010, vol.50, n.2, pp. 155-169. ISSN 2178-938X.

BUENO Giovatan de Souza et al. Gestão estratégica do conhecimento. **Rev. FAE**, Curitiba, v.7, n.1, p.93-102, jan./jun. 2004.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: Uma síntese teórica.** Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003.

CHURCHILL, G. A; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para o cliente.* São Paulo: Saraiva, 2000.

CORDEIRO, João. **Componentes da gestão estratégica nas empresas do sector automóvel.** *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão.* [online]. jul. 2009, vol.8, no.3 p.55-65.

COUTINHO, Edilma Pinto; et al. Boas Práticas de Fabricação de Cachaça de Alambique: Visão Técnica Versus Empresarial. UNOPAR Cient Ciênc Biol Saúde 2012;14(3):165-70

DI SERIO, Luiz Carlos; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de. **Estratégia competitiva empresarial: inovação e criação de valor.** São Paulo: Saraiva, 2009.

FERREIRA, Anna Cristina Andrade **A SITUAÇÃO DOS ENGENHOS DE CACHAÇA E RAPADURA DO MUNICÍPIO DE AREIA/PB.** ANPUH – XXV SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA – Fortaleza, 2009.

FIGLIOLI, Aline; PORTO, Geciane Silveira. **Financiamento de parques tecnológicos: um estudo comparativo de casos brasileiros, portugueses e espanhóis.** *Rev. Adm. (São Paulo)* [online]. 2012, vol.47, n.2, pp. 290-306. ISSN 0080-2107.

GALINDO, Melissa Cordeiro Torres. **Estratégias competitivas em uma empresa atacadista/distribuidora do sertão de Pernambuco: o caso da empresa compare do município de floresta.** 2012 146 f. il. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural) - Universidade Federal Rural de Pernambuco. Recife-PE, 2012.

GALINDO, Alexandre Gomes. **Introdução aos fundamentos do pensamento estratégico empresarial.** -- Macapá, 2004. 185 p.: il.; 22 cm.

GOMES, Davi Wilson Mariano. **As estratégias de mercado do setor de pet shop e clínicas veterinárias na região metropolitana do Recife:** uma análise da situação atual e perspectivas. 2011. 69 f. il. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Departamento de Letras e Ciências Humanas, Recife-PE, 2011.

GODOY, Marcelo Magalhães. O primado do mercado interno: a proeminência do espaço canavieiro de Minas Gerais no último século de hegemonia das atividades agroaçucareiras tradicionais no Brasil. *Estud. Econ.* [online]. 2008, vol.38, n.4, p. 815-848. ISSN 0101-4161.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Estatística da Produção Agrícola Dezembro de 2012. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 05 de Jan. 2013.

JANSEN, Leila Keiko Canegusuco; ROTONDARO, Jansen Roberto Gilioli and JANSEN, José Ulisses. **Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambientes globalizados: um estudo de caso do setor eletroeletrônico.** *Gest. Prod.* [online]. 2005, vol.12, n.3, pp. 405-416. ISSN 0104-530X.

KETELS, C.H. Michael Porter's competitiveness framework — recent learnings and new research priorities. *Journal of Industry, Competition and Trade*, v. 6, n. 2, p. 115-136, 2006.

KLOTZLE, Marcelo Cabus. **Alianças estratégicas: conceito e teoria.** *Rev. adm. contemp.* [online]. 2002, vol.6, n.1, pp. 85-104. ISSN 1982-7849.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing:** a bíblia do marketing. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LIMA, Uilliane Faustino de. **Estudo do comportamento estratégico e competitividade na gestão de cooperativas (caso da cooperativa de colonização agroindustrial pindorama /al.)** 97 fl. Recife- PE, 2010. (Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração e Desenvolvimento Rural da Universidade Federal Rural de Pernambuco).

LIMA, Rosa Cristina Ribeiro; FREITAS, Ana Augusta Ferreira de. **Personalidade empreendedora, recursos pessoais, ambiente, atividades organizacionais, gênero e desempenho financeiro de empreendedores informais.** *Rev. Adm. Pública* [online]. 2010, vol.44, n.2, pp. 511-531. ISSN 0034-7612.

LUCENA, Jandeilson Ernesto de. **Extração do caldo da cana-de-açúcar, preparo do fermento e fermentação alcoólica no engenho São Paulo.** 2008. 46 p. Monografia (Bacharelado em Agroindústria) Bananeiras-PB: Universidade Federal da Paraíba, 2008.

MACULAN, Anne-Marie. **Capacitação tecnológica e inovação nas empresas brasileiras: balanço e perspectivas.** *Cad. EBAPE.BR* [online]. 2005, vol.3, n.spe, pp. 01-18. ISSN 1679-3951.

MATHIS, Adriana de Azevedo and MATHIS, Armin. **Responsabilidade social corporativa e direitos humanos: discursos e realidades.** *Rev. katálysis* [online]. 2012, vol.15, n.1, pp. 131-140. ISSN 1414-4980.

MARTINS FILHO, Edison de Oliveira. **Safári de estratégia.** Henry Mintzberg, Bruce Ashlstrand & Joseph Lampel. Porto Alegre, Bookland, 2000. Revista de Administração Pública – RAP. Rio de Janeiro 35(1):177-81, Jan. /Fev. 2001.

MESQUITA, Melissa; ALLIPRANDINI, Dário Henrique. **Competências essenciais para melhoria contínua da produção: estudo de caso em empresas da indústria de autopeças.** *Gest. Prod.* [online]. 2003, vol.10, n.1, pp. 17-33. ISSN 0104-530X.

MINAYO, M. C. de SOUZA. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social.** In: DESLANDES, S. F. Pesquisa social teoria, método e criatividade. 14. ed. Petrópolis-RJ. Vozes, 1999.

MORAES, Márcia Azanha Ferraz Dias de. **Indicadores do mercado de trabalho do sistema agroindustrial da cana-de-açúcar do Brasil no período 1992-2005.** *Estud. Econ.* [online]. 2007, vol.37, n.4, pp. 875-902. ISSN 0101-4161.

MOURA, Maria Vilian Pereira da Silva et al . **Doses de adubação nitrogenada e potássica em cobertura na cultura da cana-de-açúcar, primeira soca, com e sem irrigação.** *Ciênc. agrotec.*, Lavras, v. 29, n. 4, ago. 2005.

NASCIMENTO, Roberto Cássio Silva do. **Estratégia e contexto social em uma associação de pequenos produtores da manga no vale do São Francisco.** 2010 136 f. Dissertação (Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração e

Desenvolvimento Rural - PADR) - Universidade Rural Federal de Pernambuco (UFRPE), 2010.

NEVES, Marcos Fava e CONEJERO, Marco Antonio. **Sistema agroindustrial da cana: cenários e agenda estratégica.** *Econ. Apl.* [online]. 2007, vol.11, n.4, pp. 587-604. ISSN 1413-8050.

OLIVEIRA, Vanderley de. *Sistemas Agro Industriais.* Cascavel-PR, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico - conceitos, metodologia e prática.** 28. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas.** 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís; FREZATTI, Fábio; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **A decisão de distribuição de lucros.** *Cad. estud.* [online]. 1994, n.11, pp. 01-11. ISSN 1413-9251.

PERETTI, Ana Paula de Rezende; ARAUJO, Wilma Maria Coelho. **Abrangência do requisito segurança em certificados de qualidade da cadeia produtiva de alimentos no Brasil.** *Gest. Prod.* [online]. 2010, vol.17, n.1, pp. 35-49. ISSN 0104-530X.

PEDROZA, Manoela. **Passa-se uma engenhoca:** ou como se faziam transações com terras, engenhos e crédito em mercados locais e imperfeitos (freguesia de Campo Grande, Rio de Janeiro, séculos XVIII e XIX). *Varia hist.* [online]. 2010, vol.26, n.43, pp. 241-266. ISSN 0104-8775.

PINHEIRO, Isabelle de Fatima Silva; LIMA, Vera Lúcia Antunes; FREIRE, Eliza Maria Xavier; MELO, Antônio Antunes. **A percepção ambiental de uma comunidade da caatinga sobre o turismo: visões e perspectivas para o planejamento turístico com vistas a sustentabilidade.** *Soc. nat.* [online]. 2011, vol.23, n.3, pp. 467-482. ISSN 1982-4513.

PORTER, Michael. **A Nova Era da Estratégia.** HSM Management, Barueri, Ed. Especial 2000: 17-28.

_____. **Estratégias Competitivas: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2º ed. Rio de Janeiro, 2004.

RODAS, Fabio Grasso. **Inovação na produção de cachaça de qualidade: Estudo de caso Armazém Vieira – Florianópolis/SC.** 2005. 79f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

RODRIGUES, Diego Mondadori; SELLITTO, Miguel Afonso. **Análise do desempenho de fornecedores de uma empresa de manufatura apoiada em análise de aglomerados.** *Prod.* [online]. 2009, vol.19, n.1, pp. 55-69. ISSN 0103-6513.

RODRIGUES NETO, Antonio; FREITAS, Lucia Santana de. Análise do processo de adaptação estratégica de uma empresa produtora de cachaça à luz da Teoria Institucional e da Visão Baseada em Recursos. **Read. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)** [online]. 2012, vol.18, n.1, pp. 211-241. ISSN 1413-2311.

ROZO, José Danúbio. **Novos projetos: o que valoriza mais a empresa, recursos próprios ou de terceiros? qual a proporção ótima?.** *Rev. contab. finanç.* [online]. 2001, vol.12, n.27, pp. 78-88. ISSN 1808-057X.

SAAB, Maria Stella B. L. de Melo; NEVES, Marcos Fava; CLAUDIO, Leandro Del Grande. **O desafio da coordenação e seus impactos sobre a competitividade de cadeias e sistemas agroindustriais.** *R. Bras. Zootec.* [online]. 2009, vol.38, n. spe, pp. 412-422. ISSN 1806-9290.

SANTANA, Márcio José de et al . **Efeitos da salinidade da água de irrigação na brotação e desenvolvimento inicial da cana-de-açúcar (Saccharum spp) e em solos com diferentes níveis texturais.** *Ciênc. agrotec., Lavras*, v. 31, n. 5, out. 2007.

SEBRAE- Serviços Financeiros nos Projetos Geor – **Gestão Estratégica Orientada para Resultados.** 2006. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em 25 fev. 2012.

SIMONSEN, Roberto C. **História econômica do Brasil: 1500-1820.** Brasília: Senado Federal, Conselho Editorial, 2005 589 p. – (Edições do Senado Federal; v. 34).

SILVA, Martim Francisco de Oliveira e; SILVA, Jorge Ferreira da; MOTTA, Luiz Felipe Jacques da. **A vantagem competitiva das nações e a vantagem competitiva das empresas: o que importa na localização?.** *Rev. Adm. Pública* [online]. 2012, vol.46, n.3, pp. 701-720. ISSN 0034-7612.

SILVA, Danielle Zanetti Guimarães da; NEIVA, Roberta Mendes. O fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira e estratégia nas empresas. **ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 2, n. 2, p. 23-35, 2010.

SILVA, Eliciane Maria da and SANTOS, Fernando César Almada. **Análise do alinhamento da estratégia de produção com a estratégia competitiva na indústria moveleira**. *Prod.* [online]. 2005, vol.15, n.2, pp. 286-299. ISSN 0103-6513.

SOSNOSKI, Anna Andrea Kajdacsy Balla; RIBEIRO, Celma de Oliveira. **Hedging na produção de açúcar e álcool: uma integração de decisões financeiras e de produção**. *Prod.* [online]. 2012, vol.22, n.1, pp. 115-123. Epub Nov 21, 2011. ISSN 0103-6513.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. – 2. Ed. – 3. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

TOALDO, Ana Maria Machado; LUCE, Fernando Bins. **ESTRATÉGIA DE MARKETING: contribuições para a teoria em marketing**. *Rev. adm. empres.*, São Paulo, v. 46, n. 4, Dez. 2006.

UNICA. União da Indústria de Cana-de-Açúcar. Disponível em: <<http://www.unica.com.br>>. Acesso em: 10 de Jun. de 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4. Ed. São Paulo, Atlas, 2003.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3ª Edição. Artmed Editora S/A: Porto Alegre, 2003.

YOKOYAMA, Marcos Hideyuki; SILVA, Andrea Lago da and PIATO, Éderson Luiz. **O desenvolvimento de marcas próprias: estudo comparativo entre o varejo e fornecedores da indústria alimentícia**. *Gest. Prod.* [online]. 2012, vol.19, n.3, pp. 543-556. ISSN 0104-530X.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Este questionário é parte integrante da dissertação do mestrando **Cícero Mauriberto de Meneses Freire Duarte** para o **PADR – Programa de Pós-graduação em Administração e Desenvolvimento Rural**, sob a orientação do **Prof. Rodolfo Araújo de Moraes Filho**, e tem como objetivo conhecer as estratégias de negócio adotadas pelos engenhos de cana de açúcar da região do Brejo paraibano, bem como seus principais pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

A) IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1) Empresa: _____

2) Localização: _____

3) Entrevistado: _____

4) Cargo: _____

5) Há quanto tempo o engenho se mantém em atividade permanente e qual o nível de produtividade atual?

6) A administração do engenho é feita por quem?

Proprietário(a);

Profissional sob supervisão do proprietário;

Sócios(a);

Familiar(es) do proprietário;

Outros: _____

7) Houve alguma mudança na administração do engenho durante seu período de funcionamento?

Sim;

Não.

7.1) Caso a resposta anterior tenha sido SIM, quais foram as principais mudanças ocorridas?

4.2) Existe algum projeto de inserção de novos produtos?

Sim;

Não.

4.2.1) Caso a resposta anterior tenha sido SIM, qual(is) produto(s) a empresa pretende inserir no mercado?

4.2.2) Caso a resposta da questão 4.2 tenha sido SIM, a decisão de inserir novos produtos foi baseada em estudos de mercado?

Sim;

Não.

4.2) Qual a relação existente entre a sua empresa e outras empresas locais do mesmo segmento?

5) PARCERIAS:

5.1) O que é um fornecedor parceiro para sua empresa? Quais as diferenças entre os parceiros e os não parceiros?

5.2) Como ocorre o processo de parceria entre a sua empresa e o fornecedor?

5.3) Quais as vantagens obtidas pela empresa por meio dessas parcerias?

5.4) Quais as vantagens que o fornecedor obtém, por realizar parcerias com a sua empresa?

6) MARCAS (ESTRATÉGIAS DE MARKETING):

6.1) Sua empresa possui marca(s) própria(s)?

Sim;

Não.

6.2) Caso a resposta da questão anterior tenha sido SIM, o que levou a empresa à criação de marca própria?

1.2) Quais são as vantagens que a empresa possui em relação a esses concorrentes?

1.3) Quais são as ameaças que esses concorrentes oferecem à sua empresa?

1.4) Quais são as ações da empresa para eliminar ou minimizar essas ameaças?

2) Ameaça de novos entrantes:

2.1) Quais dos fatores abaixo você considera como inibidores da entrada de novos concorrentes para sua empresa?

Economias de escala (produção em larga escala que reduz custos e aumenta a competitividade do seu produto frente aos demais);

Produtos diferenciados (seu produto possui características que o diferencia dos demais);

- Altas necessidades de capital (concorrentes necessitam alto investimento para entrar);
- Custos de Mudança (custo que um comprador tem ao mudar de fornecedor);
- Dificuldade de acesso aos canais de distribuição;
- Outros tipos de desvantagens de custos independentes de escala (é caro produzir);

- Política Governamental (burocracia legal);
- Preços competitivos (a empresa teria dificuldade em competir em preço);
- Outro:

3) Compradores/Clientes:

3.1) Quais são os principais clientes da sua empresa?

3.2) Quais são as principais vantagens que eles oferecem à empresa?

- Custos de mudança (é caro para o consumidor comprar de outra empresa);
- Promoção da empresa ou produto (divulgação);
- Propiciam contato com outros clientes/fornecedores;
- Outros:

4.2) Quais são as principais vantagens que eles oferecem à empresa?

- Preços vantajosos;
- Promoção da empresa;
- Localizado em rota favorável;
- Propiciam contato com outros clientes/fornecedores;
- Fornecedor não representa custos de mudança para a sua empresa;
- Minha empresa é um cliente importante para o fornecedor;
- Outros:

4.3) Quais são as principais desvantagens (riscos) que eles oferecem à empresa?

- Poucos fornecedores disponíveis mercado (alto poder de negociação);
- Riscos de passarem a atuar como produtores (passarem a ser concorrentes);
- Altos custos de mudança de fornecedor (caso o fornecedor não esteja mais disponível à empresa);
- Minha empresa não é importante para o fornecedor (preferem transacionar com empresas maiores);
- Outros:

AMBIENTE INTERNO (Forças e Fraquezas)**1) Recursos:**

O Brejo paraibano é uma região que possui uma grande quantidade de engenhos de cana de açúcar, com produção de aguardente, rapadura e até álcool combustível. Alguns donos de engenho possuíam ou possuem mais de uma unidade produtiva, em uma mesma cidade ou em diferentes cidades da região. Atualmente, é possível perceber que grande parte dos engenhos do Brejo paraibano deixou de existir, e outra parte significativa opera de modo precário, não mais tendo destaque na economia local. Sendo assim, para aumentar nossa percepção sobre os problemas locais, responda as seguintes questões:

1) Sua empresa possui filiais ou alguma outra empresa ligada ao mesmo grupo?

Sim;

Não.

1.1) Caso a resposta da questão anterior tenha sido SIM, qual(is) empresa(s) está(ão) ligada(s) ao grupo?

2) Qual a maior dificuldade encontrada por sua empresa atualmente para se manter em funcionamento?

3) Caso sua empresa ou grupo já tenha possuído outras unidades que atualmente não estejam mais em produção, é possível afirmar o motivo principal que levou ao fechamento deste(s) engenho(s)?

4) Quais foram os motivos principais que você acredita terem sido os causadores do fechamento de tantos engenhos em nossa região?

5) Espaço para acrescentar maiores informações não tratadas anteriormente.
