



Universidade Federal de Campina Grande  
Centro de Humanidades  
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade  
Coordenação de Estágio Supervisionado

**ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE EM SISTEMAS  
AGROINDUSTRIAIS: O CASO DE UMA EMPRESA PRODUTORA DE  
CACHAÇA NO MUNICÍPIO DE AREIA - PB**

**TATYANE SALES DE ARAÚJO BATISTA**

**TATYANE SALES DE ARAÚJO BATISTA**

**ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE EM SISTEMAS  
AGROINDUSTRIAIS: O CASO DE UMA EMPRESA PRODUTORA DE  
CACHAÇA NO MUNICÍPIO DE AREIA - PB**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Gesinaldo Ataíde Cândido, Dr.

Campina Grande – 2013

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Tatyane Sales de Araújo Batista  
**Aluna**

---

Gesinaldo Ataíde Cândido, Doutor  
**Professor Orientador**

---

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre  
**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

**TATYANE SALES DE ARAÚJO BATISTA**

**ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE EM SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS: O CASO  
DE UMA EMPRESA PRODUTORA DE CACHAÇA NO MUNICÍPIO DE AREIA - PB**

**Relatório aprovado em \_\_\_/\_\_\_/2013.**

---

Gesinaldo Ataíde Cândido, Doutor  
Orientador

---

Maria de Fátima Nóbrega Barbosa, Doutora  
Examinador

---

Adriana Salete Dantas de Farias, Mestre  
Examinador

Campina Grande – 2013

"Para realizar grandes conquistas, devemos não apenas agir, mas também sonhar; não apenas planejar, mas também acreditar."  
(Anatole France)

## AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos àqueles que se fizeram presentes ao meu lado, me ajudando seja direta ou indiretamente. Especialmente a Deus, que ungiu de determinação e força para seguir em frente.

Aos meus pais e irmãos, que são os pilares da minha vida, pelo apoio incondicional e a confiança depositados em todas as minhas escolhas, contribuindo cada qual a sua maneira.

À UFCG, por ter sido minha segunda casa nesses cinco anos de caminhada, por ter sido a porta de entrada para um mundo de conhecimento ainda não explorado por mim, proporcionando-me amizades e saberes para toda a vida.

Aos meus Amigos e colegas de curso, em especial àqueles que fazem parte do meu dia-a-dia, que sem eles nada teria sido tão gratificante: Lays Sorelle, Yngrid Miranda, Jéssika Narjara, Arthur Cabral, Camila Andrade, Anderson Diniz, Jessica Baracho. Àqueles que mesmo distante e sempre presentes me mostraram quanta coisa boa a vida tem a oferecer, Jussara Palmeira, Taynah Pedroza e Carla Silva.

As queridas professoras e amigas: Adriana Farias, Ana Cecília Vasconcelos, Lúcia Santana, Fátima Martins, Marielza Barbosa pelos ensinamentos e alegrias compartilhadas nos corredores do departamento de Administração. Pela atenção e carinho dedicados nos momentos em que tanto precisei na UAAC, te agradeço muitíssimo Noélia.

À Ana Paula, Evaldo Martins, Ridete Cardoso, Lourdes e Josefa pela força e estímulo dados durante esses meses de convívio na Câmara Municipal de Areia, em que estive conciliando trabalho e a monografia.

À Jaysa Eliude, Sandra Sereide, Taynah Figueiredo, Bartira Amorim e Fátima Nóbrega pelo apoio e suporte técnico dado ao trabalho, muitas ideias ficaram mais claras com suas valiosas contribuições.

A todos os professores que fazem parte da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade por me deram subsídios para formar a profissional que sou hoje.

Ao meu orientador Gesinaldo Ataíde Candido, por me ensinar e orientar nos caminhos do conhecimento e ter me concedido a oportunidade de iniciar na pesquisa desde os primeiros períodos de graduação. Obrigado pela confiança, pelas palavras sinceras, por ter sido além de professor: um mestre.

Muito obrigada!

BATISTA, Tatyane Sales de Araújo. **Análise da competitividade em sistemas agroindustriais: o caso de uma empresa produtora de cachaça no município de Areia - PB.** 103 f. Relatório de Pesquisa (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2013.

## RESUMO

A competitividade pode ser definida como a capacidade sustentável de sobreviver e, de preferência, crescer em mercados correntes ou em novos mercados. Sua sustentabilidade implica que essa posição seja consistente com a realização de lucros não negativos, logo dessa definição temos que a competitividade é uma medida de desempenho das firmas individuais. No entanto, esse desempenho depende de relações sistêmicas, já que as estratégias empresariais podem ser dificultadas por gargalos de coordenação vertical ou de logística. Dito de outra forma, estratégias competitivas dependem de estruturas de governança apropriadas para que possam ser bem sucedidas, por esse motivo, a capacidade de coordenação torna-se elemento constituinte da visão da competitividade dinâmica. Em sistemas agroindústrias, o entendimento da competitividade se dá mediante essa visão sistêmica de que quanto melhor for sua gestão maior será a competitividade. Diante dessas colocações iniciais, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a competitividade de um empresa agroindustrial processadora de cachaça no Brejo Paraibano a partir da adaptação do modelo de Farina *et al.* (1999). Para tanto foram coletados dados primários e secundários, sendo a pesquisa classificada como exploratória, descritiva, com abordagem quantitativa e posterior análise qualitativa conduzida sob a forma de estudo de caso. Através da análise dos dados, conclui-se que a análise do ambiente tecnológico apresenta-se favorável a competitividade da empresa assim como as estratégias individuais que a empresa vem adotando representam relação positiva para a competitividade, mantendo-a em situação favorável a cadeia produtiva em que está inserida. Quanto a análise da coordenação foi identificado pela percepção da empresa sucroalcooleira que toda a estrutura de governança está diretamente relacionada às suas estratégias individuais, porém a forma como a governança tem interferido no nível de inter-relação entre seus agentes, o que tem exigido da empresa novas formas de atuação, para que seja capaz de sobreviver diante das incertezas, riscos e em especial pela especificidade dos ativos envolvidos nas transações. Os resultados apontam ainda que o nível de competitividade identificado na empresa é forte diante das variáveis analisadas.

**Palavras-chave:** Competitividade, Competitividade em Sistemas Agroindustriais, Setor Sucroalcooleiro, Cachaça.

## ABSTRACT

Competitiveness can be defined as the sustainable capacity to survive, and preferably, grow in current markets or new markets. Sustainability implies that this position is consistent with achieving non-negative profits, according to this definition we have that competitiveness is a measure of the performance of individual firms. However, this performance depends on systemic relations, once business strategies may be hampered by vertical coordination bottlenecks or logistics. In other words, competitive strategies depend on appropriated governance structures in order to be successful, therefore, coordination capacity becomes a constituent element of the vision of dynamic competitiveness. In agribusiness systems, understanding the competitiveness occurs through a systemic view that how much better its management greater will be competitiveness. Given these initial settings, the overall goal of this research is to analyze the competitiveness of a producer company of cachaça in Brejo using the Farina's model to evaluate the agribusiness competitiveness (1999). Were collected primary and secondary data, being classified as exploratory research, descriptive, with quantitative approach and subsequent qualitative analysis conducted in the form of case study. Through data analysis, it is concluded that the analysis of the technological environment is favorable to the company's competitiveness as well as individual strategies that the company has adopted represent positive relation to competitiveness, keeping it in good position in the supply chain which it operates. With regard to coordination analysis was identified by perception of the sugar-alcohol company that the entire structure of governance is directly related to their individual strategies, but the governance has interfered in the level of inter-relationship between agents, which has required from the company the company, to be able to survive in the face of the uncertainties, risks and especially the specificity of the assets involved in the transactions. The results also indicate that the level of competitiveness identified in the company is strong considering the variables analyzed.

**Keywords:** Competitiveness, Competitiveness in Agribusiness Systems, Sugar and Alcohol Sector, Cachaça.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fatores determinantes da competitividade.....	24
Figura 2 – Modelo de competitividade.....	28
Figura 3 – Custos das Formas de Governança e Nível das Especificidades dos Ativos.....	34
Figura 4 – Moenda utilizada para retirada do Caldo.....	64
Figura 5 – Etapa de mosto/fermentação.....	65
Figura 6 – Tanques de cobre para Destilação.....	65
Figura 7 – Dornas de armazenamento/envelhecimento.....	66
Figura 8 – Etapa de engarrafamento.....	66
Figura 9 – Reuso da água no processo.....	71

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estruturas de Governança.....	31
Quadro 2 – Fatores determinantes da competitividade.....	43
Quadro 3 – Parâmetros para análise da competitividade.....	49
Quadro 4 – Variáveis e medida da variável.....	50

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1– Avaliações positivas e negativas dos indicadores que compuseram as dimensões analisadas no estudo da competitividade.....</b>	<b>54</b>
<b>Tabela 2– Índice de respostas positivas e negativas segundo as dimensões e variáveis consideradas na análise da competitividade.....</b>	<b>57</b>
<b>Tabela 3 – Análise da Coordenação.....</b>	<b>79</b>
<b>Tabela 4 – Contribuição das dimensões para a competitividade da empresa.....</b>	<b>80</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMCESP	– Associação dos Municípios Canavieiros
ASPLAN	– Associação dos Plantadores de Cana do Estado da Paraíba
CIMA	– Conselho Interministerial do Açúcar e do Alcool
CNAL	– Conselho Nacional do Alcool
ECT	– Economia dos Custos de Transação
EMBRAPA	– Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FIEP	– Federal das Indústrias do Estado da Paraíba
GERAN	– Grupo Especial para Racionalização da Agroindústria Canavieira no Nordeste
IBRAC	– Instituto Brasileiro da Cachaça
IBGE	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPI	– Imposto sobre Produtos Industrializados
MAPA	– Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
PBDAC	– Programa Brasileiro de Desenvolvimento de Aguardente da Cana, Caninha ou Cachaça
PDCS	– Programa e Desenvolvimento para a competitividade e Sustentabilidade
PPNCC	– Programa Nacional de Certificação da Cachaça
PRÓ-ÁLCOOL	– Programa Nacional do Alcool
SINDÁLCOOL	– Sindicato da Indústria de Fabricação de Alcool do Estado da Paraíba
SEBRAE	– Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UEPB	– Universidade Estadual da Paraíba
UFCG	– Universidade Federal de Campina Grande
UFPB	– Universidade Federal da Paraíba

## SUMÁRIO

<b>CAPITULO 1 - INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1. Contextualização do estudo.....	15
Objetivos.....	17
Geral.....	17
Específicos.....	17
1.2. Justificativa.....	17
1.3. Estrutura do Trabalho.....	19
<b>CAPITULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
2.0 COMPETITIVIDADE.....	21
2.1 COMPETITIVIDADE NO SETOR AGROINDUSTRIAL.....	23
2.1. Modelo de competitividade sistêmica por Coutinho e Ferraz (1994).....	23
2.1.2 Análise da competitividade em sistemas agroindustriais por Silva e Batalha.....	25
2.1.3 Modelo de Competitividade de Farina.....	27
2.2 Economia dos custos de transação.....	30
2.3 Estruturas de governança.....	31
2.3.1 Dimensões das transações.....	33
2.4 Contextualização do Setor agroindustrial.....	36
<b>CAPITULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>41</b>
3.1 Caracterização da pesquisa.....	42
3.2 Sujeitos da pesquisa.....	42
3.3 Variáveis do estudo.....	43
3.4 Técnicas de Pesquisa e Coleta de Dados.....	50
<b>CAPITULO 4 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>52</b>
4.1 Caracterização da Empresa.....	53
4.2 Discussão e Resultados sobre Competitividade.....	54
4.3 Análise do ambiente organizacional.....	59
4.4 Análise do ambiente Institucional.....	60
4.4.1 Sistema Político e legal.....	62
4.4.2 Regulamentações.....	62
4.4.3 Políticas macroeconômicas.....	63
4.5 Análise do Ambiente Tecnológico.....	64
4.6 Análise do Ambiente Competitivo.....	59
4.6.1 Ciclo de vida da indústria.....	67
4.6.2 Padrões da concorrência e estrutura da indústria.....	68
4.6.3 Características de consumo.....	69
4.7 Análise das Estratégias Individuais.....	70
4.7.1 Processo Produtivo.....	70

4.7.2 Produto.....	71
4.7.3 Preço/custo.....	71
4.7.4 Segmentação.....	72
4.7.5 Diferenciação.....	72
4.7.6 Inovações.....	73
4.7.7. Cooperação.....	74
4.7.8 Qualificação e treinamento.....	74
4.7.9 Crescimento interno.....	74
4.8 Análise da Coordenação .....	75
4.8.1 Características de transação.....	75
4.8.1.1 Oportunismo.....	75
4.8.1.2 Incerteza.....	75
4.8.1.3 Racionalidade limitada.....	76
4.8.1.4 Frequência.....	76
4.8.1.5 Especificidade de ativos.....	77
4.8.2 Estrutura de Governança.....	78
4.8.3 Mecanismos de coordenação.....	79
<b>CAPITULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>82</b>
5.1 Conclusões.....	83
5.2 Limitações do estudo.....	84
5.3 Propostas para futuras pesquisas.....	84
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>90</b>

## **CAPITULO 1**

---

## CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização e Definição do Problema

A competitividade entre as organizações apresenta-se cada vez mais intensa, exigindo assim, estratégias mais agressivas para a sobrevivência de tais organizações no mercado. Uma vertente a ser considerada é relativa aos aspectos de gestão, na qual cada dia mais empresas estão adotando estratégias competitivas de acordo com o ambiente organizacional e ao mesmo tempo em que buscam alinhar essas estratégias as estruturas de governança.

Os desafios, ameaças e as pressões ambientais e sociais existentes que são impostas às empresas têm sido frequentes, de modo que a identificação da responsabilidade tem direcionado a perspectiva de solução apenas para a organização, seja por um maior alinhamento interno em torno dos seus objetivos, seja, por um posicionamento da organização em relação ao seu ambiente de atuação.

Em uma sociedade que está cada vez mais se voltando para a melhoria em gestão e desempenho produtivo, às empresas que forem capazes de aproveitar e tirar vantagem do conhecimento, e à medida em que buscarem obter o melhor rendimento por meio dos relacionamentos existentes entre os elos da cadeia produtiva com foco na resolução de problemas junto com seus parceiros, conseqüentemente, terão vantagem competitiva mais expressiva no mercado (YOUNG e YOUNG, 2001).

Para Kupfer (1992), a competitividade não deve ser vista apenas como característica estritamente da firma ou produto. O autor defende a ideia de que o conceito da competitividade é extrínseco à firma e relaciona-se diretamente ao padrão de concorrência vigente no mercado.

Diante do contexto, o setor agroindustrial é alvo dessa perspectiva de análise, tendo em vista que o mercado é propício ao desenvolvimento das empresas, diante das limitações e dificuldades em se obter vantagem competitiva frente às exigências quanto aos aspectos econômicos e sociais.

Com a integração dos mercados, a competitividade ganhou espaço nas discussões acadêmicas, uma vez que as mudanças institucionais ocorridas aumentaram a pressão competitiva sobre as firmas e os sistemas produtivos em geral. Segundo Farina *et al.* (1997), o imperativo da competitividade requer das firmas e dos sistemas uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação das mudanças. Contudo, a adaptação à essas mudanças não depende apenas das decisões tomadas individualmente, mas também do provimento de suporte

financeiro, tecnológico, legal e de informações por parte das instituições e organizações, e, além disso, determina a velocidade de resposta às mudanças.

No caso do sistema agroindustrial de cachaça a perspectiva da competitividade é tratada de forma mais abrangente, visto o que esse setor tem proporcionado para área acadêmica e ao mercado. Um dos principais cultivos no país é o da cana-de-açúcar, dela são produzidos melaço, rapadura e o principal produto comercializado: a cachaça (aguardente de cana).

A cachaça é, depois do açúcar e do álcool, o principal produto derivado da cana-de-açúcar. E em termos de bebida alcoólica, de acordo com SAKAI (2013), é a terceira bebida destilada mais consumida no mundo. De acordo com Verdi (2005), o baixo custo de produção e preço de venda acessível ao consumidor são alguns dos principais fatores favoráveis à comercialização do produto e expansão do setor. Ainda, conforme o autor supracitado há uma intensificação da diferenciação da cachaça entre as regiões produtoras do Brasil. Os engenhos, em sua maioria, procuram incorporar ao seu produto a especificidade do seu território na conquista de novos nichos de mercado. Sendo assim, surge, então, a necessidade de um monitoramento do ambiente no qual essas empresas estão inseridas, identificando suas potencialidades e vulnerabilidades.

Assim, a empresa produtora de cachaça, que almeja a conquista de novos mercados e busca desenvolver produtos diferenciados necessita conhecer o perfil, os hábitos e as preferências do consumidor, avaliando todos os elos existentes em sua cadeia produtiva para melhor tomada de decisões.

Diante disso, muitos estudos foram desenvolvidos no Brasil nesse aspecto, visando o conhecimento mais amplo de sistemas agroindústrias, como o estudo da Competitividade da Indústria Brasileira desenvolvido por Coutinho e Ferraz (1993). Considera-se que o modelo de Farina *et al.* (1999) é o que mais se adequa a realidade desse setor específico devido a abrangência nos estudos relacionados sistemas agroindustriais no que tange a análise da coordenação e estruturas de governança. Neste modelo, os autores assumem a inter-relação entre essas variáveis, e o modelo segue uma forma de relação sistêmica e considera que os atributos de transação determinam a estrutura de governança uma vez que essa estrutura é formada em decorrência de condicionantes institucionais, organizacionais, tecnológicos e estratégicos (FARINA *et al.*, 1997).

Partindo das considerações e da contextualização acerca das temáticas abordadas, a premissa central da pesquisa é de que a competitividade dos sistemas agroindustriais será maior quanto melhor for sua gestão, uma vez que os sistemas atendem as demandas internas a

própria cadeia como também às demandas e mudanças externas. Logo se tem a formulação do seguinte **problema de pesquisa**: *Qual o nível de competitividade de uma empresa produtora de cachaça que contribui para sua melhor atuação no mercado?*

Partindo do problema de pesquisa acima definido, esse estudo tem como **objetivo geral analisar a competitividade da empresa a partir da adaptação do modelo de Farina et al. (1999) para uma empresa agroindustrial processadora de cachaça no Brejo Paraibano.**

Para se alcançar o objetivo geral anteriormente mencionado anteriormente foi necessário se estabelecer alguns **objetivos específicos**:

- Realizar uma revisão teórica sobre as principais abordagens relacionadas à competitividade;
- Elucidar os modelos de análise da competitividade em sistemas agroindustriais existentes;
- Identificar o nível de competitividade agroindustrial de uma empresa produtora de cachaça no Brejo Paraibano.

## **1.2 Justificativa**

Diante da discussão levantada acerca da temática central sobre Competitividade, verifica-se a relevância de utilizar uma visão do tema foco deste trabalho de maneira sistêmica, para que se possa visualizar como a empresa age e se comporta diante dos diferentes requisitos exigidos pelo mercado.

No que tange o desenvolvimento de estudos relacionados à problemática da competitividade empresarial, é necessário atentar para aspectos em particular, como por exemplo, em que nível encontra-se o desenvolvimento das diversas relações do conjunto de empresas, sejam elas internas no que diz respeito às estratégias individuais de cada firma e às relações externas. E à competitividade de um sistema agroindustrial, representado pelas empresas produtoras de cachaça, será maior quanto melhor for a sua gestão, uma vez que os sistemas atendem as demandas internas a própria cadeia como também às demandas e mudanças externas.

Esses aspectos contribuem, de certa forma, para a tomada de decisão das empresas atuantes em um mercado dinâmico e no sentido de melhoria nos relacionamentos e na imagem da empresa perante a sociedade direcionando para avaliação dessa temática, tendo em

vista os impactos econômicos, sociais e ambientais envolvidos em suas atividades em especial no setor agroindustrial.

A competitividade não está somente no nível da firma, mas em um contexto mais abrangente, depende da atividade de toda cadeia produtiva e da organização, caracterizando-se como sistêmica. Agora, ganha importância às empresas correlatas e de apoio, visto que o bom funcionamento da cadeia e o fluxo favorável de informações criam vantagens competitivas para as empresas participantes da cadeia produtiva. No agronegócio existem algumas particularidades que acabam por diferir a análise dos contextos convencionais dos estudos em competitividade.

A justificativa geral deste trabalho está relacionada na análise da competitividade como forma de desenvolvimento de estratégias por parte das empresas. Esta análise dar-se-á mediante aplicação do modelo de competitividade para sistemas agroindustriais de Farina *et al.* (1999), partindo de conjunto de variáveis que procuram analisar os sistemas agroindustriais, quais sejam: ambiente institucional, organizacional, competitivo e empresarial.

Diante dessas considerações, pode-se perceber que a contribuição para o meio acadêmico, está em aplicar o modelo de avaliação da competitividade frente à problemática da empresa atuante no setor agroindustrial em ao manterem-se em um mercado dinâmico.

Além de fornecer um conjunto de informações a respeito da competitividade, este trabalho apresenta uma contribuição importante para o setor, à medida que busca entender a relação que existe entre os temas centrais: Competitividade e o Setor Agroindustrial.

Este estudo consiste, portanto, em apresentar a contribuição para a construção de um desenvolvimento com equidade, bem como uma maior competitividade da empresa produtora de cachaça no setor agroindustrial na Paraíba.

### **1.3 Estrutura do Trabalho**

O arcabouço deste trabalho foi estabelecido visando facilitar o entendimento dos assuntos a serem abordados. Além deste capítulo introdutório, que contextualiza as temáticas centrais e apresenta a premissa do estudo, e os objetivos geral e específico, o trabalho é composto por mais quatro capítulos.

O segundo capítulo aborda a fundamentação teórica da pesquisa, ressaltando os temas: Competitividade, Competitividade nos Sistemas Agroindustriais, Modelos de Avaliação da Competitividade, Modelo de avaliação da competitividade em sistemas agroindustriais. Quanto ao terceiro capítulo expõe os procedimentos metodológicos, envolvendo como se deu a pesquisa, por meio da definição do tipo e técnicas utilizadas e as formas de tratamento dos dados coletados.

Por fim, o quarto capítulo apresenta a análise dos resultados. E o quinto expõe as considerações finais do estudo, evidenciando suas limitações, assim como as recomendações para futuras pesquisas.

## **CAPITULO 2**

---

De forma abrangente, são apresentadas as teorias que fornecem a base para o assunto a ser investigado, partindo do princípio de entendimento sobre Competitividade, Competitividade no Setor Agroindustrial, Modelos de Avaliação da Competitividade, como também descrição do modelo envolvido no conceito em análise: Modelo de Competitividade no sistema Agroindustrial.

## 2. COMPETITIVIDADE

Com a globalização dos mercados percebe-se em todos os setores tem-se que muitas empresas assumiram como foco a busca pela liderança no contexto do mercado que atuam. Contudo, o alcance desses objetivos nem sempre é conseguido pela maioria, uma vez que só um pode liderar.

Para a indústria, a competitividade é analisada como um fenômeno diretamente relacionado às características de um setor ou produto por diversos especialistas acadêmicos (ESPARTEL et al, 2007 *apud* ANSOFF, 1977; PORTER, 1980, 1981, 1998; COUTINHO; FERRAZ, 1994; HAMMEL; PRAHALAD, 1997; CHANDLER, 1999). Para eles, a empresa que estiver inserida num contexto em que as estratégias competitivas permeiem esse ambiente terá uma atividade empresarial sustentável, tendo em vista um coerente desempenho no mercado alinhado a eficiência técnica dos processos produtivos adotados pelo setor. Essa visão é vista como limitada por alguns autores uma vez que este enfoque apresenta indicadores de mercado e de eficiência técnica em aspectos estáticos, quando o que realmente é válido no alcance da competitividade é avaliar os fatos no momento em que ocorrem, trabalhando sob uma perspectiva dinâmica.

Nessa acepção, temos que “a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (COUTINHO e FERRAZ, 1993).

Esse conceito implica em um comportamento empresarial com visão de longo prazo, reconhecendo pontos de limitação e tendo a capacidade de identificar e inteirar esforços para praticar as estratégias competitivas que lhe darão sustentação no mercado de maneira continuada.

Kupfer (1992) afirma que a competitividade não deve ser vista apenas como característica estritamente da firma ou produto, partindo da premissa que o conceito da competitividade é extrínseco à firma e relaciona-se diretamente ao padrão de concorrência vigente no mercado considerado. Assim, a análise da competitividade torna-se essencial para

o desenvolvimento de estratégias por parte das empresas. Assim, a variável determinante seria o padrão de concorrência e a competitividade determinada.

Do ponto de vista da teoria da concorrência, Farina e Zylbersztajn (1998) afirmam que a competitividade é o potencial de sobrevivência e crescimento em mercados concorrentes e novos mercados. No intuito de simplificar o vasto número de conceitos, Haguenaer (1989) agrupa-os em dois grandes grupos:

- **Competitividade como desempenho** – A visão deste grupo expressa a competitividade de uma firma através da sua participação no mercado em determinado período do tempo. Assim, a demanda do mercado é quem determina a posição competitiva da empresa;
- **Competitividade como eficiência** – Este grupo trata a competitividade como eficiência de uma firma. Se uma empresa consegue produzir com mais eficiência, ou seja, produzir com eficácia em relação a preço, qualidade, salários, tecnologia e etc., ela é considerada competitiva;

Apesar das abordagens acima descritas tratarem estritamente da competitividade relacionada à firma, tais abordagens são insuficientes devido à visão estática da competitividade, o que decorre um erro. Tal qual foi abordado anteriormente a forma para se proceder ocorre quanto as conceituações deste termo especificamente.

Aprofundando ainda mais a discussão, e tendo como foco que o conceito da competitividade é dinâmico, Ferraz et al (1995), colocam que as estratégias baseadas na referida competitividade para os padrões de concorrência vigentes são definidas a partir de um conjunto de gastos em produção, inovação, recursos humanos, gastos em gestão e renovação das capacidades das empresas.

Conforme Farina et al (1997), a firma não se limita a uma função de produção em que entram os insumos e saem produtos finais, mas é também um espaço de coordenação das ações dos agentes econômicos. Com a ampliação da concorrência internacional, a integração dos mercados aumenta e a disputa competitiva passa a ser vista não mais no contexto da firma isoladamente, mas toma um caráter sistêmico. A disputa de consumidores através de aspectos como preço, qualidade, regularidade de oferta, inovação caracterizam a concorrência, e as variáveis que a determinam dependem essencialmente das características dos produtos. Dessa forma, os padrões de concorrência diferem entre si ainda que no mesmo setor (FARINA et al, 1997).

Neste contexto, Porter (1990, p. 84) afirma que um “... conceito aplicável de competitividade deve ser mais abrangente que aquele baseado em custos de produção,

devendo incluir possibilidades de associar competitividade à organização interna eficiente e aos sistemas de comunicação e coordenação de atividades interfirmas”, ou seja, diz que a competitividade assume um posicionamento de análise mais amplo no contexto de atuação das empresas possibilitando uma maior apreciação das estratégias e relacionamentos adotados pelas mesmas como forma de direcionar seu posicionamento no mercado.

Nesse sentido, em se tratando do agronegócio existem algumas particularidades que acabam por diferir a análise dos contextos convencionais dos estudos em competitividade. No tópico a seguir serão mencionados alguns modelos relevantes no estudo do contexto da competitividade no setor agroindustrial.

## **2.1. COMPETITIVIDADE NO SETOR AGROINDUSTRIAL**

Para a análise da competitividade do setor sucroalcooleiro serão observadas as metodologias e abordagens teóricas de estudos realizados no âmbito desse setor econômico, como o Modelo de Competitividade proposto por Coutinho e Ferraz (1993); Competitividade em Sistemas agroindustriais de Silva e Batalha (1999); e o estudo teórico de Farina (1999) sobre Competitividade e Coordenação de Sistemas Agroindustriais.

### **2.1.1 Modelo de competitividade sistêmica por Coutinho e Ferraz (1993)**

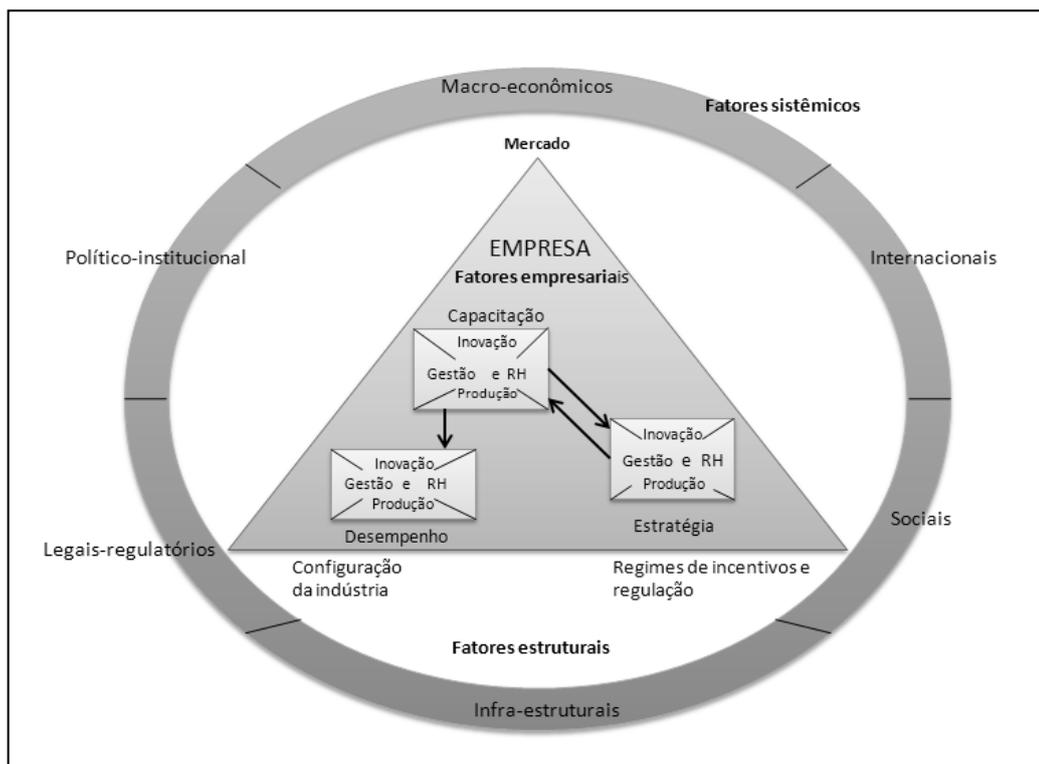
O modelo pressupõe que a competitividade é constituída a partir de três fatores essenciais: Sistêmicos: não controláveis pela firma; Estruturais: que podem ou não ser controlados pela firma; Empresariais: controláveis pela firma. Vale ressaltar que o estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, sob a coordenação de Coutinho e Ferraz (1993), além de apresentar um diagnóstico da situação competitiva da indústria brasileira, ainda traça as diretrizes necessárias para que as empresas adotem atitudes competitivas e, acima de tudo, possam manter essa posição de forma contínua.

Para Silva (2001) o caráter sistêmico da competitividade é explicado pelo fato da firma estar inserida em um ambiente que exerce influência sobre esta. O ambiente é caracterizado por forças econômicas, fiscais, financeiras, econômicas, sociais, políticas, institucionais, regulatórias, internacionais e tecnológicas. Assim, conforme o modelo, essas características assumem o ambiente sistêmico e que não podem ser controlados pela firma. O segundo fator de competitividade concentra-se no que se entende por estruturais. Neste, a firma está ligada diretamente à estrutura de mercado vinculada ao tipo de produto que ela

concorre. O ambiente é caracterizado pela oferta e demanda, bem como a presença de regulação da concorrência.

O terceiro fator de competitividade diz respeito à estrutura empresarial. O ambiente refere-se às características internas da firma, tais como: estratégia, capacidade produtiva, capacidade inovativa, recursos humanos e capacidade de cooperação são algumas das características deste fator. A figura abaixo apresenta como esses fatores estão incorporados na visão sistêmica da competitividade:

Figura 1: Fatores determinantes da competitividade



Fonte: Adaptado de Ferraz, Kupfer, Haguenuer (1997)

O conceito de competitividade que norteou o estudo de Coutinho e Ferraz (1993) coloca a competitividade como a “capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhes permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1997, p. 4). Para Cândido (2001), os autores consideram que a competitividade depende de fatores situados dentro e fora das empresas, numa relação sistêmica de interdependência e inter-relacionamento.

Sendo assim, o modelo de competitividade apresentado é composto pelos seguintes fatores de sucesso da competitividade, estes divididos em três níveis:

**Fatores empresariais** (nível da empresa): referentes aos aspectos intraorganizacionais os quais as empresas detêm poder de decisão e podem ser controladas ou modificadas através das condutas ativas assumidas, sendo elas: gestão competitiva, capacidade inovativa, capacidade produtiva e recursos humanos.

**Fatores Estruturais** (nível da indústria e do mercado): relacionados a diversas formas de competição e colaboração nas cadeias produtivas, envolvendo aspectos relacionados ao mercado, configuração da indústria, e regime de incentivos e regulamentação da concorrência.

**Fatores Sistêmicos** (nível da cadeia como um todo): relacionados aos aspectos interorganizacionais ressaltando a importância das externalidades, tais como: aspectos macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais.

De acordo com Martins (2008), esse modelo percebe a competitividade a partir de uma perspectiva dinâmica, onde o desempenho no mercado (competitividade revelada) e a eficiência produtiva (capacidade potencial) decorrem da capacitação acumulada pelas empresas, refletindo nas estratégias competitivas adotadas em relação ao processo de concorrência e ao meio ambiente econômico onde estão inseridas. Dessa forma, a competitividade surge como uma característica extrínseca relacionada ao padrão de concorrência vigente, entendido como um conjunto de fatores críticos de sucesso em um dado mercado.

Nessa perspectiva, a análise da competitividade deve levar em conta de forma simultânea os processos internos à empresa e à indústria e as condições econômicas gerais do ambiente, considerando o ambiente no qual a empresa está inserida.

Com base nesse modelo é possível verificar a competitividade de forma sistêmica, com maior aprofundamento dos fatores envolvidos com a empresa perante o mercado de atuação, sejam eles interno, estruturais ou sistêmicos que conseqüentemente irão contribuir para o seu desempenho competitivo.

### **2.1.2 Análise da competitividade em sistemas agroindustriais por Silva e Batalha**

Os estudos desenvolvidos por esses autores buscaram adaptações frente a proposta metodológica de Van Duren, Martin e Westgren (1991), de modo que os mesmos abordam aspectos essenciais ao agronegócio. O trabalho desenvolvido por Van Duren et al (1991) procurou elaborar um referencial metodológico para a análise de competitividade que considere os elementos característicos do agronegócio. Segundo eles, a competitividade

poderia ser medida pela participação de mercado e pela rentabilidade (de uma dada cadeia ou de uma firma). A conjunção do impacto de uma série de fatores teria como resultado certa condição de competitividade para um dado espaço de análise.

Estes fatores poderiam ser divididos em quatro grandes grupos: fatores controláveis pela firma (estratégia, produtos, tecnologia, política de RH e P&D, etc); fatores controláveis pelo governo (políticas fiscal e monetária, política educacional, leis de regulação do mercado, etc); fatores quase controláveis (preços de insumos, condições de demanda, etc) e fatores não controláveis (fatores naturais e climáticos). Ações de coordenação que visem aumentar a competitividade da cadeia como um todo, estão incluídas pelos autores no grupo dos fatores controlados pelas firmas e pelo Estado. Esta situação é o que efetivamente encontra-se na prática. Assim, este modelo reconhece a importância de ações sistêmicas que afetam a competitividade da cadeia como um todo e dos agentes que a integram. Para finalizar pode-se dizer que este trabalho considera que a competitividade é a capacidade de um dado sistema produtivo obter rentabilidade e manter participação de mercado no âmbito interno e externo (mercado internacional), de maneira sustentada.

No estudo do sistema agroindustrial da carne bovina, Silva e Batalha (1999) apresentam uma metodologia condizente a outros sistemas agroindustriais, como exemplo, do setor sucroalcooleiro. Eles afirmam que o estudo da competitividade de um agronegócio envolve particularidades que o diferem dos estudos que consideram as firmas. A metodologia proposta por Silva e Batalha (1999) considera que o efeito conjunto de fatores críticos encontrados no desenrolar da investigação resultaria, para um dado espaço de análise, em certa condição de desempenho competitivo (BARBOSA, 2010).

Essa metodologia adota três estágios para avaliação. O primeiro trata da caracterização e a análise da cadeia produtiva agroindustrial, tendo por fundamento uma abordagem sistêmica de sua estrutura e funcionamento. O segundo estágio compreende a identificação dos principais direcionadores de competitividade, que podem ser agregados em: estrutura de mercado, tecnologias adotadas, gestão empresarial, insumos produtivos utilizados, relações de mercado, tecnologias adotadas, ambiente institucional. Nesse estudo, dividem-se estes direcionadores em subfatores, de acordo com as peculiaridades. Como terceiro estágio, procura-se avaliar qualitativamente a intensidade do impacto dos subfatores e sua contribuição para o efeito dos subfatores e sua contribuição para o resultado agregado dos direcionadores, por meio da escala do tipo “likert”, variando de “muito favorável” a “muito desfavorável”. De modo intermediário, a avaliação é feita pelas categorias “favorável”, “neutro” e “desfavorável”. A escala é graduada em valores que variam de -2 (“muito

desfavorável”) a +2 (“muito favorável”). Desse modo, os resultados obtidos podem ser visualizados graficamente, bem como ajustados quantitativamente, permitindo comparações agregadas.

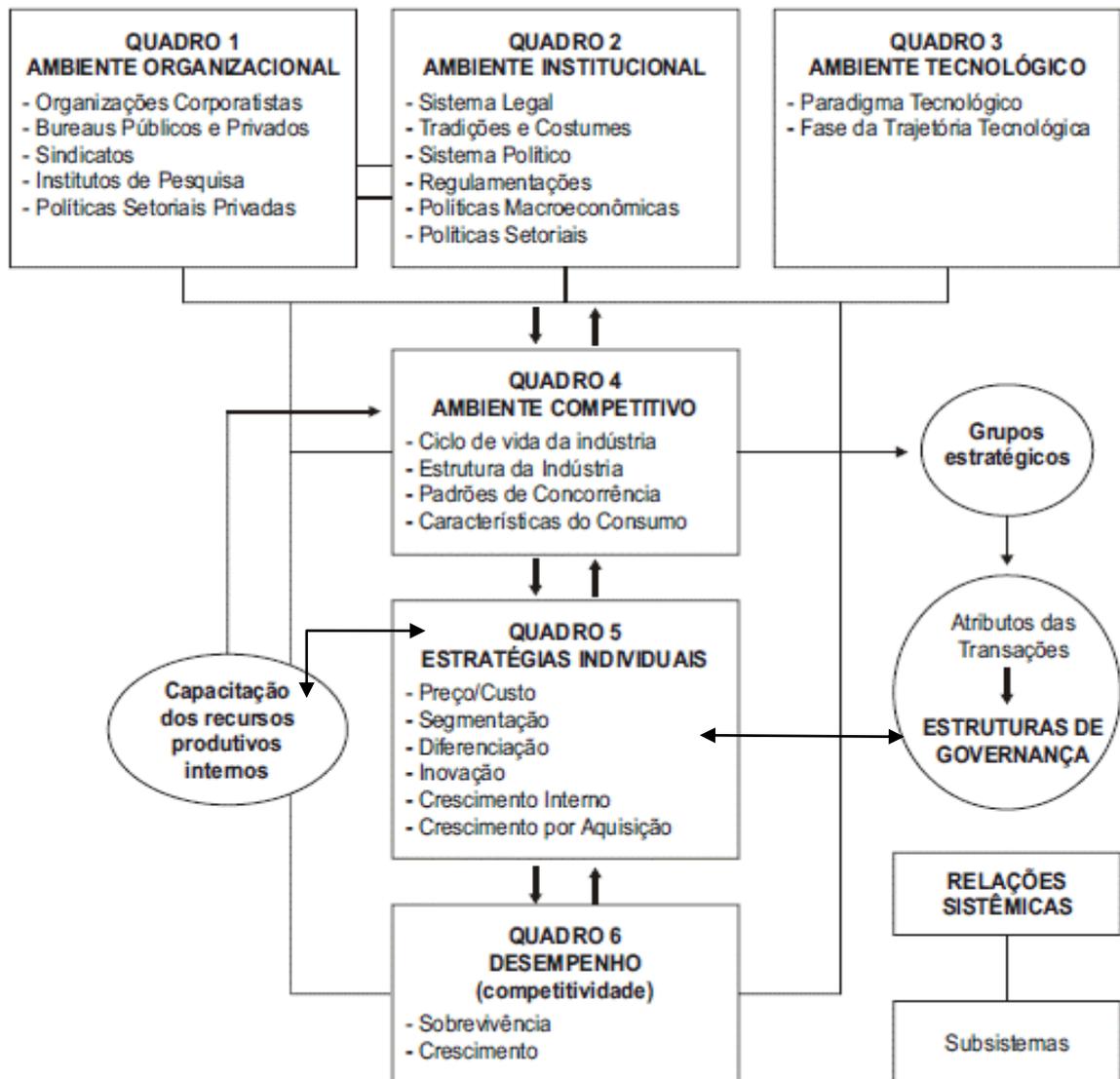
### **2.1.3 Modelo de Competitividade de Farina**

A adaptação as mudanças exigidas pelo mercado não depende apenas das decisões tomadas individualmente pelas empresas, mas também do provimento de suporte financeiro, tecnológico, legal e de informações por parte das instituições e organizações, e além disso, determina a velocidade de resposta às mudanças.

Barbosa (2010) afirma que o modelo de Farina et al (1997) faz alusão ao conceito de competitividade em sistemas agroindustriais e mostra os obstáculos que o conceito apresenta quanto a sua vinculação ao estabelecimento de políticas públicas direcionadas para a recuperação, permanência ou geração de vantagens competitivas desses sistemas.

Dessa forma, o modelo de Farina et al (1997) propõe um conjunto de variáveis que procuram analisar os sistemas agroindustriais, são elas: Ambiente Institucional; Ambiente Organizacional; Ambiente Competitivo; Estratégias empresariais. Conforme observado a seguir:

Figura 2: Modelo de competitividade.



Fonte: Adaptado de Farina (1999).

O modelo de competitividade de Farina et al (1999) contempla seis ambientes que interferem diretamente na competitividade, são eles: Ambiente organizacional, Ambiente Institucional, Ambiente Tecnológico, Ambiente competitivo, Estratégias Individuais, Mecanismos de Coordenação; e estes abrigam variáveis que são observadas a seguir.

Para o Ambiente organizacional são consideradas as seguintes variáveis: Organizações corporativas, Bureaus públicos e privados, Sindicatos e institutos de pesquisa, Políticas setoriais privadas, Cooperação horizontal, Cooperação vertical. No Ambiente institucional são consideradas variáveis como Sistema Legal, Regulamentações, Política macroeconômicas e

Políticas Setoriais governamentais. Para o Ambiente tecnológico temos como variáveis o Paradigma tecnológico e Fase da Trajetória Tecnológica.

Como consequente, o Ambiente Competitivo procura considerar as variáveis do Ciclo de vida da indústria, a Estrutura da indústria, os Padrões de Concorrência e as Características do consumo. Para o ambiente de Estratégias individuais têm-se as seguintes variáveis de estudo: Processo produtivo; Produto, Preço/Custo; Segmentação; Diferenciação, Inovação; Cooperação e Crescimento, Qualificação e Treinamento.

Na segunda fase de abordagem do modelo proposto seguem as características das Transações que permeiam o ambiente da Análise da Coordenação considerando as variáveis: Oportunismo; Incertezas; Racionalidade Limitada; Frequência; Especificidade de Ativos; Estrutura de Governança e Mecanismos de Coordenação.

Os autores assumem a inter-relação entre as variáveis apresentadas, contudo, o modelo segue uma relação causal e apresenta o padrão que se segue: os atributos de transação determinam a estrutura de governança e essa estrutura é formada em decorrência de condicionantes institucionais, organizacionais, tecnológicos e estratégicos (FARINA et al, 1997, p. 173).

Conforme Barros (2010), autores supracitados afirmam que, em se tratando de curto prazo, os ambientes institucional, tecnológico e organizacional determinam as estruturas de governança e as estratégias individuais que por sua vez, condiciona o desempenho no que diz respeito à sobrevivência e crescimento nos mercados. Já no longo prazo, as estratégias individuais e coletivas condicionam os ambientes competitivo, institucional e tecnológico, modificando as estruturas de governança.

As mudanças no ambiente institucional provocam alterações na organização de um sistema agroindustrial, e essas mudanças podem acontecer em decorrência de um processo de desregulamentação ou modificações nas políticas setoriais. No que tange às estratégias competitivas, estas podem provocar mudanças nas especificidades dos ativos, tendo como base o ambiente tecnológico em vigor e a fase do ciclo de vida da indústria. Sendo assim, o novo ambiente dos negócios agroindustriais deve adotar as novas estruturas de governança (FARINA et al, 1997, p. 174).

Dado que, em se tratando da competitividade em sistemas agroindustriais Farina et al (1999) fazem menção à análise de competitividade feita para as firmas podem ser ampliadas para os sistemas desde que siga as seguintes condições:

O segmento como um todo pode ser capaz de sobreviver no mercado ainda que várias de suas firmas não o sejam; segmentos de um determinado sistema podem apresentar graus distintos de

competitividade; a depender do grau de especificidade dos ativos envolvidos nas transações entre os segmentos, podem-se formar sistemas regionais que irão competir entre si nos mercados consumidores nacionais ou internacionais; dentro de um mesmo segmento podem-se formar grupos estratégicos. (FARINA, 1999, p.12)

Portanto, a competitividade pode variar de acordo com o segmento e área de atuação da empresa, visto que grupos estratégicos distintos serão formados a partir dos relacionamentos e transações envolvidas na cadeia produtiva.

A partir dessas considerações faz-se necessário atentar à análise da coordenação, visto que a análise da competitividade empregada neste trabalho se utiliza da teoria da economia dos custos de transação, exposto com mais detalhes no tópico a seguir.

## **2.2 Economia dos custos de transação**

Vários são os estudos realizados com foco no desenvolvimento da Economia de Custos de transação no sentido de direcionarem as mais diversas contribuições de pesquisa para esse ramo da Economia. Tendo com o referência o trabalho de Farina et al. (1997) a temática sobre ECT é de grande relevância para que se compreenda a evolução do conceito e os trabalhos existentes na área.

Autores como Coase, grande estudioso da área econômica dos anos 30, abriram as portas para a compreensão da organização moderna dizendo que o mercado também tem custos associados ao seu funcionamento, analisando como um complexo de contratos governando transações internas. A partir disso, surge a possibilidade para ampliar os preceitos neoclássicos de minimização dos custos, antes associados apenas aos custos mensuráveis dos fatores de produção, passando a incorporar os custos de transação, definidos por Arrow como sendo os custos de mover o sistema econômico (BARBOSA, 2010). A contribuição que Arrow traz à análise foi no sentido de evidenciar o papel coordenador das organizações, uma vez que nesse contexto estão incluídos tanto os custos de achar quais os preços relevantes, de modo que podem ser incorporado pela teoria tradicional, como os custos envolvidos ao desempenho, monitoramento, estruturação e garantia da implementação dos contratos (BARBOSA, 2010).

Diante disso, outras contribuições teóricas foram necessárias para confirmar a proposta de Coase, tendo em vista que a mesma não comportava comprovação empírica, consequentemente a Economia dos Custos de Transação. Trabalhos como os desenvolvidos

por Williamson (1985, 1989) apud Klein et al. (1978) contribuem de maneira valiosa para essa temática, de maneira que proporcionem avanços quanto a proposição de Coase.

Williamson buscou elaborar dimensões de transações por meio de elementos objetivos e observáveis, no sentido de identificar ações oportunistas dos agentes que estão envolvidos na transação, bem os custos daí resultantes, permitindo de tal modo o teste da proposição de Coase. Assim como Williamson, os estudos de Klein et al. (1978) adotam que a especificidade de ativos foi o elemento mais relevante quando incorporado aos custos de transação.

### **2.2.2 Estruturas de governança**

Para o entendimento sobre estruturas de governança, Williamson (1989) define que a estrutura de governança é tida como uma matriz institucional onde a transação é definida, uma vez que essa matriz institucional é representada por regras, leis, contratos, normas formais e informais internos às organizações que definem uma transação.

Segundo estudo elaborado por Raynaud et al (2002) apud Barros (2010), existem seis tipos de estruturas de governança, essa tipologia foi resultado de um estudo realizado em um setor agroalimentar da União Européia. Conforme quadro cinco a seguir, podemos conferir todas as tipologias e suas respectivas classificações:

Quadro 1: Estruturas de Governança

Governance Structures						
TCE typology	Market		Hybrids			Firm
Detailed typology	Spot market (S)	Long term relations (S+)	Long term relations with "qualified suppliers" (S++)	Bilateral written contract (C)	Equity participation (JV)	Vertical integration (VI)
Criteria						
Irrelevance of identity	Yes	No	No	No	No	No
<i>Ex ante</i> restrictions on choice of a partner	No	No	Yes	No	Yes	Yes
Formalization	No	No	Yes / No	Yes	Yes	Yes
Duration	Short	Long	Short	Variable	Long	Long
Enforcement	Courts	Reputation	Certification / courts	Reputation / courts	Courts	Hierarchy
Financial participation	No	No	No	No	Yes	Yes
Degree of vertical integration	→					

Fonte: (RAYNAUD et al, 2002, p 18)

Extrai-se do quadro acima, que as transações em si diferem uma da outra, uma vez que os contratos são firmados ao longo da cadeia o que gera a coexistência de estruturas de governança diferentes em determinadas situações. Logo, temos que para regência de cada transação existem estruturas de governança diferentes (BARROS, 2010).

De acordo com a ECT para se entender a análise acerca da transação é necessário considerar os pressupostos comportamentais da teoria, assumindo que os indivíduos são racionais (limitadamente) e oportunistas. A racionalidade limitada admite que os indivíduos agem de forma racional, porém, certa limitação, uma vez que o recurso da racionalidade é limitado. As informações necessárias que garantem o sucesso de um contrato são limitadas e custosas, de forma que o uso da cognição por parte dos indivíduos torna-se mais usual. Entretanto, as informações obtidas pela cognição não corresponderão àquelas adquiridas pela racionalidade plena (FARINA et al, 1997). O pressuposto do oportunismo na ECT indica que em uma negociação as partes envolvidas podem vir a não agir em prol da cooperação, dado a simetria das informações que as partes detêm. Possibilitando dessa forma, identificar se alguma das partes obteve vantagem em decorrência dessa assimetria.

Para evitar as ações oportunistas dos indivíduos nas transações, Williamsom (1985) afirma que devem ser construídas *estruturas de governança* no sentido de barrar esse tipo de conduta. Os dois pressupostos (racionalidade e oportunismo) indicam a impossibilidade da completude dos contratos e também apontam para uma necessidade de maior flexibilidade das

estruturas de governança no que diz respeito às negociações que se dão após o término de contratos. Tais contratos envolvem custos, os quais variam conforme sua magnitude. Esses custos são analisados conforme categorias e estrutura de governança adotada. A razão pela qual as estruturas de governança assumem formatos diferenciados é a natureza não padronizada das transações.

### **2.3.1 Dimensões das transações**

Com base na ECT, que evidencia que a melhor estrutura de governança deve ser capaz de lidar com os problemas da racionalidade limitada, bem como a complexidade das incertezas, existem três condições de troca: incerteza, especificidade dos ativos e frequência. Essas características direcionam para uma melhor forma e estrutura de governança entre os vários atores envolvidos no sistema agroindustrial.

Diante disso, Farina et al (1997) busca nortear seus estudos nessas três principais categorias analíticas de acordo com os seguintes conceitos desenvolvidos para cada uma:

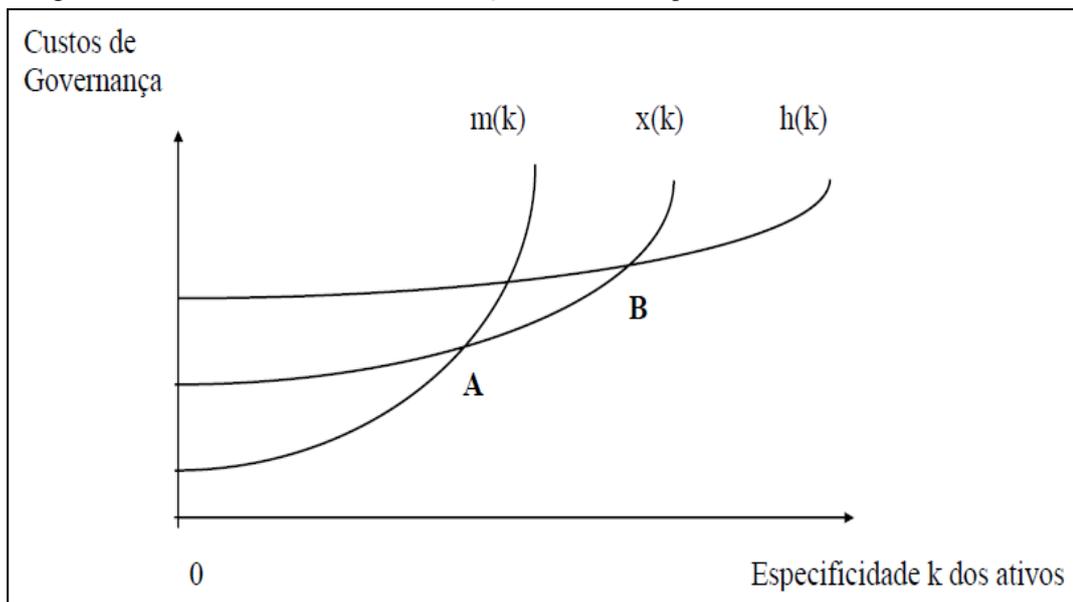
- Frequência: traduz-se na recorrência de uma transação, ou seja, relacionada com a repetição dos contratos através do tempo. Existe a preocupação em manter os relacionamentos dos agentes envolvidos na cadeia, por um longo período, permitindo e favorecendo a existência de confiança e comunicação entre eles.
- Incerteza: estabelecem-se sua característica de variância e desconhecimento futuros relacionamentos aos contratos.
- Especificidade de ativos: O grau de especificidade de um ativo pode explicar as estratégias de governança que uma firma adota. Os ativos específicos são aqueles não reempregáveis em outra atividade, ou por outro agente, a não ser com perda de valor. Quanto mais específico o ativo, mais a transação será internalizada na firma via integração vertical. Diga-se que a medida que o ativo torna-se mais específico o custo de contratação geralmente aumenta mais que o custo de integração vertical. A ideia básica é que a firma surge em situações onde não se podem redigir bons contratos e a alocação do controle de poder é importante (HART, 1997).

A especificidade de ativos é, portanto, considerada como um dos elementos centrais para explicar os custos de transação. Williamson (1985) parte de uma perspectiva de estática comparativa, propondo um modelo que relaciona o nível de especificidade dos ativos e os custos dos modos de governança. O autor considera que a decisão de como organizar os

sistemas produtivos é condicionada pela variação do grau de especificidade dos ativos envolvidos. De acordo com a figura 04 a seguir, que demonstra uma relação entre especificidades de ativos e custos das formas de governança, verifica-se que as estruturas de governança estão distribuídas de três formas distintas, sendo duas extremas, hierarquia e mercado, e uma intermediária, a forma híbrida.

Quanto maior for a especificidade do ativo envolvido na transação, maior será o custo de seu monitoramento no mercado, possibilitando alteração do modo de governança em direção a uma forma híbrida, como acusa o ponto (A), em que os custos de monitoramento via mercado ficam maiores que os da forma híbrida. Na forma mista ou híbrida, verifica-se a existência de contratos possibilitando uma “quase verticalização” do sistema. Se os custos de monitoramento ficarem ainda mais altos, inviabilizando esse modo de governança, a transação força o sistema a ser gerido pelo modo hierárquico, como acusa o ponto (B), utilizando, necessariamente a organização interna para coordená-lo. Essas afirmações se confirmam na Figura a seguir:

Figura 3 - Custos das Formas de Governança e Nível das Especificidades dos Ativos



Fonte: WILLIAMSON (1985)

**Sendo:**

$m(k)$  = governança via mercado;

$x(k)$  = governança via relação contratual (híbrida);

$h(k)$  = governança via hierarquia.

Ao incorporar uma transação, a firma estará aumentando o seu poder impositivo sobre a estrutura do sistema produtivo, de modo que, a sua adoção ocorre quando os custos dessa

organização forem inferiores aos da que são obtidos via mercado, dada principalmente pelas características dos ativos específicos utilizados na cadeia (SILVA e SAES, 2005).

Dessa forma, a economia dos custos de transação admite que uma maneira correta para se alcançar eficiência é alinhando as características das transações com as estruturas de governança adequada, ou seja, aquelas minimizadoras de custos, alinhando atributos das transações (frequência, incerteza e especificidade dos ativos) com os pressupostos comportamentais dos agentes (racionalidade limitada e oportunismo). Ainda assim, de acordo com a ECT haveria uma convergência para estruturas de governança mais eficientes que suplantariam as mais eficientes (WILLIAMSON, 1996).

Nesse sentido, a governança para sistemas agroindustriais é de suma importância uma vez que os aspectos relacionados às transações implicam as relações de coordenação à medida que direcionam atividades como compras, contratos, encomendas, negociação, entre outras. Como forma de subsidiar a temática abordada e o conhecimento sobre o ambiente de pesquisa, a seguir será apresentada uma breve contextualização e descrição do setor agroindustrial de cachaça em nível nacional e regional.

## 2.4 Contextualização do Setor agroindustrial

O entendimento sobre o que vem a ser o agronegócio parte de um conjunto de atividades agropecuárias, industriais e de serviços que estabelece vínculos de caráter tecnológico, comercial e econômico, cuja matéria-prima principal seja oriunda do setor agropecuário ou cujo produto final tenha naquele setor o seu mercado (BARROS, 2010).

Na década de 80 no Brasil os sistemas agroindustriais passaram a ser visualizados a partir de uma visão sistêmica, abrange os setores antes e depois da “porteira”. A ideia básica da visão sistêmica é que o todo é maior que a soma das partes individualizadas. Não adianta ser extremamente eficiente em sua atividade dentro do sistema se o sistema todo não está sendo eficiente e está perdendo espaço para outros sistemas do mesmo produto localizados em outras regiões ou para sistemas de outros produtos.

No setor do agronegócio, a cultura que ganha destaque no Brasil tem sido a de cana-de-açúcar. Seu papel na economia do país foi caracterizado por fases de prosperidade e crise. Trata-se de uma produção agroindustrial, que depende de investimentos tanto no setor agrícola como no industrial para o seu bom desempenho.

O produto mais conhecido derivado da cana-de-açúcar é a cachaça, denominação esta que se tornou típica e exclusiva da aguardente de cana produzida no Brasil, com graduação alcoólica de 38% a 48% em volume, a 20° Celsius, obtida pela destilação do mosto fermentado de cana-de-açúcar com características sensoriais peculiares, podendo ser adicionada de açúcares até seis gramas por litro, expressos em sacarose.

Nos últimos anos a cachaça vem rompendo barreiras há muito estabelecidas. Durante muito tempo, o preconceito com relação a essa bebida faz dela um produto consumido por pessoas de baixa renda, o que impossibilitava sua expansão mercadológica. Hoje, a cachaça pode ser encontrada nos mais diversos tipos de bares, restaurantes, hotéis e casas noturnas de todo o país, inclusive nos mais sofisticados.

Esse nível de aceitação de produto tem feito com o mercado brasileiro de cachaça mantenha o ritmo de crescimento constante nos últimos anos assim como avance no tocante a qualidade do produto, genuinamente nacional. A cadeia produtiva hoje emprega mais de 120 mil pessoas, direta ou indiretamente, para a produção de cerca de 900 milhões de litros de cachaça por ano. A maior parte do que é produzido no Brasil tem como o destino o mercado doméstico, e sua produção é tanto artesanal quanto industrial.

A bebida é obtida por meio da destilação do caldo da cana fermentado, contendo de 38 a 54% de álcool em volume a 20°C. Segundo dados do IBRAC (2011) a cachaça, depois da

cerveja, é a bebida alcoólica mais consumida no País, totalizando sete litros per capita por ano. Em termos mundiais, é a terceira bebida destilada mais consumida no planeta, ficando apenas atrás da vodca e do shoiu (bebida destilada coreana). Seu mercado de exportação é direcionado aos mais diversos países como EUA, Alemanha, Itália, Portugal, Espanha, Paraguai e Uruguai. Estes são os importadores de maior destaque entre mais de 50 países que compram o produto brasileiro.

Apesar de a produção brasileira de aguardente de cana estar estimada entre 1,5 a 2,0 bilhões de litros/ano, o setor possui um alto nível de informalidade – em torno de 15% dos produtores são formalizados. As perspectivas de crescimento devido ao processo de globalização do mercado são ressaltadas pelo Programa Brasileiro de Desenvolvimento de Aguardente da Cana, Caninha ou Cachaça (PBDAC) cujas atividades até o momento estão basicamente restritas a iniciativas ligadas à propaganda e “marketing”. Paralelamente existe, por parte de segmento significativo dos produtores, em iniciativas isoladas, o interesse pelo melhoramento da qualidade dos seus produtos.

As estimativas revelam que o setor possui uma capacidade instalada de produção no Brasil em torno de 1,2 bilhão de litros, com cerca de 40.000 produtores espalhados em todo o país, dentre estes 11.124 foram levantados no Censo Agropecuário de 2006 e registrados no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento são apenas 1.694. Vale ressaltar que o setor apresenta-se acentuadamente heterogêneo e pulverizado, praticamente em todo o território brasileiro, ou seja, há unidades de produção familiares e grandes empresas convivendo no mesmo setor. O baixo custo de produção e preço de venda acessível ao consumidor são alguns dos principais fatores favoráveis à comercialização do produto e expansão do setor (BARROS, 2010 apud VERDI, 2005).

Diante disso, o setor de produção de cachaça no Brasil tem recebido maior atenção no sentido de desenvolver programas de qualidade para a bebida, com o objetivo de ampliar o mercado interno e melhorar as exportações. Entre os programas desenvolvidos, estão o Programa Brasileiro de Desenvolvimento da Cachaça (PBDAC) e o Programa Nacional de Certificação da Cachaça (PPNCC).

Segundo dados do IBRAC, os estados brasileiros com significativa produção de cachaça são: São Paulo, Pernambuco, Ceará, Minas Gerais e Paraíba, contando com cerca de 4.000 marcas de cachaça, o que tem gerado mais de 600.000 empregos diretos e indiretos no país. Tendo como regiões de maior consumo: Rio de Janeiro, São Paulo, Ceará, Bahia e Minas Gerias.

O Estado da Paraíba, situado na macrorregião Norte-Nordeste da agroindústria canavieira no Brasil, depende bastante do êxito dessa atividade para o consequente desempenho de sua economia. Segundo a ASPLAN, a agroindústria sucro-alcooleira representa uma das maiores fontes de geração de emprego no Estado, dado esta ser uma atividade intensiva em mão de obra. Além disso, de acordo com pesquisas do IBGE, a produção de cana-de-açúcar é a mais expressiva dentre as culturas temporárias do Estado.

Há aproximadamente 40 marcas de cachaça de alambique e cerca de 80 engenho em atividades na Paraíba, os quais produzem mais de 3,2 milhões de litros por ano. A cachaça artesanal da Paraíba tem liderança na Região Nordeste e tem ainda importância nacional em virtude de sua qualidade. As marcas de cachaça mais aceitas pelos mercado interno e externo são: Volúpia, Serra de Areia, Cigana, Serra Preta, Matuta, Olho D'água, Tucuruvi, Tambaba, Caruçu, Bandeira e Triunfo (PATRIOTA, 2006).

Os níveis de exportação de cachaça da Paraíba vêm oscilando durante os últimos anos, mesmo diante do reconhecimento do Estado como importante produtor de cachaça de alambique e dispor de marcas conhecidas. A maior parte da produção é destinada ao mercado interno, seguindo o mesmo comportamento do setor em nível nacional. Conforme Fernandes (...?), uma das maiores dificuldades enfrentadas pelos produtores paraibanos é a conquista de novos mercados, ou seja, a expansão do consumo. No entanto as cachaça paraibanas já começam timidamente a invadir outros centros consumidores do Brasil e até o Exterior, como é o caso do Engenho São Paulo e da Cachaça Volúpia (Alagoa Grande), respectivamente, que já realizaram vendas para os EUA, Alemanha e França.

A comercialização da cachaça é feita a granel (geralmente em engenhos que atuam de forma clandestina), através de representantes comerciais, venda direta a consumidores, bares e restaurantes. Atua, predominantemente, neste setor, micro e pequenas empresas, que comumente aliam à produção da cachaça à produção de rapadura e mel de engenho, empregando em torno de 10 mil trabalhadores, de forma geral.

Segundo Cavalcanti (2007), apenas na região do Brejo, considerada a maior produtora de cachaça na Paraíba, existe mais de 60 engenhos em atividade tendo cerca de 30 marcas registradas no mercado o que fez da bebida paraibana ser líder em qualidade no Nordeste. Notadamente, houve nos últimos anos um aumento de consumo por parte do público feminino no Estado, consequentemente alguns produtores tem modificado o teor alcoólico das bebidas oferecendo uma linha de produtos específica para esse público.

A região de Areia é uma das relevantes cidades produtoras de cachaça no Estado, aglutina os mais conhecidos engenhos em atividade seja na produção de cachaça como na

produção do melão e rapadura, dentre eles: Engenho Triunfo, Engenho Bujari, Engenho Vaca Brava, Engenho Mandaú, Engenho Ipueira, Engenho Jussara, Engenho Santa Helena.

Como conseguinte, vale destacar a afirmação de um de seus maiores e mais conhecidos especialistas em produção de cachaça no Brasil, o professor aposentado da UFPB, Carlos Barreto. Ele diz que a bebida produzida pelos engenhos da Paraíba já alcançou, e até ultrapassou, o status hoje só alcançado pelo uísque: "A Paraíba não fica devendo nada a ninguém quando o assunto é cachaça. É o Estado que exhibe uma das melhores qualidades do destilado no Brasil e no mundo", garantiu o professor, que é proprietário do Restaurante Vila Real e um dos maiores degustadores da bebida, reforçando a potencialidade que o município de Areia tem, além do turismo local.

Frente a concorrência e os padrões de excelência em qualidade, é vital que a indústria processadora de cachaça que almeja a conquista de novos mercados e busca desenvolver produtos diferenciados, conhecer o perfil, os hábitos e as preferências do consumidor, tornando-se mais competitiva no setor.

Tomando como base a afirmação de que a competitividade é o potencial de sobrevivência e crescimento em mercados concorrentes e novos mercados, constata-se a importância do ambiente que circunda as empresas, visto que este direciona e interfere nos rumos que as empresas tomam. Dessa forma, elaboraram-se procedimentos metodológicos para analisar a competitividade no sistema agroindustrial de cachaça a partir de uma empresa produtora de Cachaça em Areia tomando como base o modelo proposto por Farina (1999), o qual considera e melhor avalia aspectos relacionados ao setor agroindustrial, ampliando o conceito de competitividade posto a análise da coordenação. Esse modelo procura minimizar os riscos e incertezas que possam surgir de acordo com as relações de contrato que se estabelecem entre os agentes de uma cadeia de suprimento agroindustrial. Os aspectos metodológicos que nortearam à resposta ao problema de pesquisa, bem como o alcance dos objetivos propostos, serão tratados no capítulo que se segue.

## **CAPITULO 3**

---

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo compreende os procedimentos metodológicos a serem utilizados para elaboração deste trabalho. O mesmo encontra-se dividido de acordo com as seguintes etapas: caracterização do estudo, ambiente de estudo, sujeito da pesquisa, técnica de pesquisa e coleta de dados. A escolha da metodologia científica ora apresentada justifica-se, sobretudo, pela adequação aos objetivos da pesquisa e ao problema investigado.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Este estudo tem como objetivo apresentar uma análise a cerca da problemática da competitividade em sistemas agroindustriais dada a realidade de uma pequena empresa produtora de cachaça. Partindo-se desse contexto, o tipo de pesquisa que se enquadra a este estudo é **descritiva**.

Conforme Gil (2002) as pesquisas descritivas, trata-se de um tipo de pesquisa cujo objetivo primordial consiste na descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis e sua natureza (GIL, 2002; VERGARA, 2005).

Quanto à abordagem, esta pesquisa pode ser classificada ainda como sendo **qualitativa** e **quantitativa**, uma vez que a aplicação da metodologia escolhida remete a alguns resultados quantitativos, que necessitam da realização de uma posterior análise qualitativa. No que se referem os procedimentos técnicos (meio-objetivos) adotados para atingir os objetivos da pesquisa, esta é classificada como **estudo de caso**, uma vez que de acordo com Yin (2010) consiste em um método que visa examinar determinado fenômeno dentro de seu contexto, sempre se referindo às situações do presente, do instante estudado.

#### 3.2 Sujeitos da pesquisa

Conforme Vergara (2005) para que uma pesquisa seja conduzida de forma eficiente e que se consigam para uma análise efetiva, é essencial o fornecimento de informações; tais informações são passadas por pessoas e estas são conhecidas como sujeitos da pesquisa. No caso da pesquisa em estudo, os sujeitos da pesquisa são representados pela proprietária da empresa.

A amostra é caracterizada como **não probabilística intencional**, pois a empresa em estudo foi escolhida em função dos critérios de **acessibilidade**, de modo que dentro de sua área de competência pudessem disponibilizar informações mais próximas da realidade possível, tanto sobre as atividades internas da empresa e quanto do setor sucroalcooleiro. Como forma de subsidiar a pesquisa foi entrevistada a proprietária da empresa, que atualmente é quem gerencia administrativamente o negócio.

A forma de obtenção e análise dos dados acerca da competitividade são melhor explicitados nos tópicos que seguem.

### 3.3 Variáveis do estudo

A análise da competitividade realizou-se mediante a metodologia adotada por Barbosa (2010) com base no modelo de competitividade para sistemas agroindustriais de Farina et al (1999). Foram feitas entrevistas semi-estruturadas com a responsável pela gestão do engenho de cachaça em estudo, localizado na cidade de Areia – PB. O modelo de competitividade de Farina et al (1999) explicitado anteriormente, contempla seis ambientes que interferem diretamente na competitividade. Para os fins deste trabalho, o quadro a seguir apresenta as adaptações de Barbosa (2010) quanto ao uso das variáveis para a análise, visto isso segue novo quadro estrutural com as dimensões e variáveis que será adotada para análise da competitividade da empresa objeto de estudo.

Quadro 2 – Fatores determinantes da competitividade.

DIMENSÃO	VARIÁVEIS	CRITÉRIOS
AMBIENTE ORGANIZACIONAL	Organizações Corporatistas • Existência de organizações corporatistas	A variável é avaliada positivamente quando da existência de alguma organização atuante junto ao setor
	<i>Bureaus</i> Públicos e Privados • Existência de órgãos públicos ou privados que facilitem à divulgação e o acesso as informações relativas ao setor sucroalcooleiro.	A variável é avaliada positivamente quando existirem órgãos públicos ou privados que facilitem á divulgação e o acesso as informações relativas ao setor sucroalcooleiro pelos agentes do setor.
	Sindicatos • Existência de Sindicatos	A variável é avaliada positivamente quando da existência de sindicatos atuantes com ações contributivas as relações de emprego e trabalho no setor sucroalcooleiro
	Institutos de Pesquisa • Instituições de pesquisa e apoio	A variável é avaliada positivamente quando da existência de Institutos de Pesquisa que desenvolvem inovações tecnológicas ou de gestão para o setor.
	<b>Políticas Setoriais Privadas</b>	

DIMENSÃO	VARIÁVEIS	CRITÉRIOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização</li> </ul>	A variável é analisada positivamente quando a localização contribui para diminuir os custos de transação.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamento</li> </ul>	A variável é analisada positivamente quando existe disponibilidade de recursos através de linhas de financiamento específicas para o setor.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento</li> </ul>	A variável é analisada positivamente quando existem políticas que propiciem investimentos referentes à melhoria do setor.
<b>AMBIENTE INSTITUCIONAL</b>	Sistema Legal	A variável contribui para a competitividade quando suas normas jurídicas forem democráticas, isto é, seus fundamentos, princípios e objetivos favorecerem os interesses racionais dos atores sociais integrantes do sistema.
	Tradições e costumes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações Sociais na Comunidade</li> </ul>	A variável contribui com a competitividade quando determinados valores e usos da comunidade são respeitados (confiança, espírito de participação, relações harmoniosas), bem como membros oriundos da comunidade são chamados para fazerem parte dos processos decisórios locais e regionais.
	Sistema Político	A variável contribui com a competitividade quando são instituídos em seu âmbito programas, planos e projetos que sejam aplicáveis no setor sucroalcooleiro contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e ambiental.
	Regulamentações	A variável contribui com a competitividade quando são detalhadas as leis para o sistema agroindustrial sucroalcooleiro que podem ser aplicadas de maneira eficiente e eficaz pelos agentes do setor.
	Política Macroeconômica	A variável é analisada positivamente quando existem programas, planos e projetos governamentais que contribuam efetivamente para o desenvolvimento do setor com reflexos na geração de emprego na região.
	Políticas Setoriais Governamentais <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações do governo junto ao setor sucroalcooleiro</li> </ul>	A variável é analisada positivamente quando o governo desenvolve ações que favorecem as relações entre os atores sociais envolvidos no setor.
<b>AMBIENTE TECNOLÓGICO</b>	Paradigma Tecnológico	Será feita a descrição e análise do paradigma tecnológico na atividade sucroalcooleira.
	Fase da Trajetória Tecnológica	Será feita a descrição e análise da trajetória de inovações na atividade sucroalcooleira.

DIMENSÃO	VARIÁVEIS	CRITÉRIOS	
<b>AMBIENTE COMPETITIVO</b>	Ciclo de vida da indústria	Será realizada uma análise do processo evolutivo da indústria, considerando-se elementos como: mudanças a longo prazo no crescimento; redução da incerteza; difusão de conhecimento patentado; expansão ou retração na escala; inovações; mudanças na política governamental; entradas e saídas.	
	Estrutura da indústria	A variável descreve como a cadeia do álcool está estruturada.	
	Padrões de Concorrência	A variável descreve os padrões de concorrência vigentes na atividade sucroalcooleira.	
	Características do consumo	A variável descreve as características dos mercados em que a empresa atua.	
<b>ESTRATÉGIAS INDIVIDUAIS</b>	Processo Produtivo	A variável é avaliada positivamente quando pelo menos 50% dos indicadores avaliados foram considerados positivos.	
	Produto	A variável é avaliada positivamente quando pelo menos 50% dos indicadores avaliados foram considerados positivos.	
	Preço/Custo	A variável é avaliada positivamente quando a política de preços da empresa considera em sua elaboração seus custos, a demanda e a concorrência.	
	Segmentação	A variável é avaliada positivamente quando a empresa se utiliza de estratégias no sentido de atender as necessidades de seu cliente.	
	Diferenciação	A variável é avaliada positivamente quando a empresa procura se diferenciar observando em seu gerenciamento às questões ambientais.	
	Inovações:		
	• Produto	A variável é avaliada positivamente quando a empresa realizou inovações no produto nos últimos 5 anos.	
	• Processo	A variável é avaliada positivamente quando a empresa realizou inovações no processo nos últimos 5 anos.	
	• Organizacionais	A variável é avaliada positivamente quando pelo menos 30% das inovações citadas no questionário foram ditas como existentes.	
	• Cooperação horizontal entre as empresas do setor	A variável é avaliada positivamente quando existe cooperação horizontal entre as empresas do setor	

DIMENSÃO	VARIÁVEIS	CRITÉRIOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cooperação vertical entre os elos da cadeia</li> </ul>	A variável é avaliada positivamente quando existe cooperação vertical entre os elos da cadeia
	Qualificação e Treinamento:	A variável é avaliada positivamente quando pelo menos 50% dos indicadores avaliados foram considerados positivos.
	Crescimento Interno	A variável é avaliada positivamente quando a empresa realizou inovações em produto, processo e gestão nos últimos 5 anos.
<b>ANÁLISE DA COORDENAÇÃO</b>	<b>1 CARACTERÍSTICAS DAS TRANSAÇÕES</b>	
	1.1 OPORTUNISMO	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existência de conflitos nas relações da empresa com fornecedores</li> <li>Resolução dos conflitos</li> </ul>	Existe uma relação positiva com a competitividade quando os conflitos existentes nesse elo são negociados de alguma forma pelas partes, minimizando-se assim ações oportunistas.
	1.2 INCERTEZAS	
	a) Primária	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptação da empresa ao comportamento dos consumidores</li> </ul>	Existe uma relação positiva com a competitividade quando da existência de ações que levem em consideração alterações que ocorrem periodicamente no comportamento dos consumidores.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptação da empresa às mudanças culturais da sociedade</li> </ul>	Existe uma relação positiva com a competitividade quando da existência de ações que levem em consideração as mudanças culturais da sociedade.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptação da empresa ao que ocorre periodicamente na legislação</li> </ul>	Existe uma relação positiva com a competitividade quando da existência de ações que levem em consideração alterações que ocorrem periodicamente na legislação.
	b) Secundária	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existência de um processo de definição de estratégias organizacionais mais coletivo.</li> </ul>	Existe uma relação positiva com a competitividade quando da existência de um processo de definição de estratégias organizacionais mais coletivo.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldades de colocá-las em prática.</li> </ul>	Existe uma relação positiva com a competitividade quando da não existência de dificuldades de se colocar em prática um processo de estratégias organizacionais mais coletivo.
	c) Conductista	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ações da empresa no sentido de obter relacionamento de prazo maior com</li> </ul>	Existe uma relação positiva com a competitividade quando da existência de ações no sentido de obter

DIMENSÃO	VARIÁVEIS	CRITÉRIOS
	fornecedores.	relacionamento de prazo maior com fornecedores.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entraves encontrados nesse processo.</li> </ul>	Existe uma relação positiva com a competitividade quando da não existência de obstáculos para se alcançar relações de longo prazo com os fornecedores.
1.3 RACIONALIDADE LIMITADA		
	Ações da empresa no sentido de ampliar e melhorar o nível de compartilhamento de informações com fornecedores de matéria-prima.	Existe uma relação positiva com a competitividade quando da existência de ações na empresa no sentido de ampliar e melhorar o nível de compartilhamento de informações com fornecedores de matéria-prima.
	Dificuldades de colocá-las em prática	Existe uma relação positiva com a competitividade quando da não existência de dificuldades no sentido de ampliar e melhorar o nível de compartilhamento de informações com fornecedores de matéria-prima.
1.4 FREQUÊNCIA		
	Frequência que ocorrem as transações com um mesmo parceiro.	Existe uma relação positiva com a competitividade quando as transações apresentam frequência recorrente.
	Importância em se estabelecer um padrão de frequência.	Existe uma relação positiva com a competitividade quando existe um padrão de frequência para as transações.
1.5 ESPECIFICIDADES DOS ATIVOS		
a) Locacional:		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Priorização da obtenção de produtos ou a colocação da produção em alguma região específica.</li> </ul>	Existe uma relação positiva com a competitividade quando são priorizadas ações que levem em consideração as especificidades locais nas relações da empresa com os fornecedores de matéria-prima.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ações da empresa visando maior aproximação comercial com parceiros em função de aspectos geográficos.</li> </ul>	Existe uma relação positiva com a competitividade quando existem ações da empresa que buscam maior aproximação comercial com parceiros em função de aspectos geográficos.
b) Física:		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ações da empresa e estendidas aos parceiros comerciais visando alcançar um determinado padrão de qualidade de produto.</li> </ul>	Existe uma relação positiva com a competitividade quando existem ações da empresa e estendidas aos parceiros visando alcançar um determinado padrão de qualidade do produto.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ações da empresa visando alcançar</li> </ul>	Existe uma relação positiva com a competitividade

DIMENSÃO	VARIÁVEIS	CRITÉRIOS
	um determinado padrão de matéria-prima.	quando existem ações da empresa visando alcançar um determinado padrão de matéria-prima.
	c) Humano:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ações desenvolvidas pela empresa no sentido de melhorar o estoque de conhecimentos técnicos dos seus parceiros comerciais.</li> </ul>	Existe uma relação positiva com a competitividade quando são desenvolvidas ações pela empresa no sentido de melhorar o estoque de conhecimentos técnicos dos seus parceiros comerciais.
	d) Dedicado:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ações da empresa visando incentivar parceiros comerciais a adquirir ativos específicos à produção desejada.</li> </ul>	Existe uma relação positiva com a competitividade quando são desenvolvidas ações pela empresa visando incentivar parceiros comerciais a adquirir ativos específicos à produção desejada.
	e) Marca:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Importância de haver uma marca para os agentes que fazem parte da cadeia.</li> </ul>	Existe uma relação positiva com a competitividade quando a empresa valoriza a existência de uma marca para os agentes que fazem parte da cadeia.
	f) Temporal:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ações implementadas pela empresa visando adequar a produção e/ou processos produtivos às contingências de tempo.</li> </ul>	Existe uma relação positiva com a competitividade quando são implementadas ações pela empresa visando adequar a produção e/ou processos produtivos às contingências de tempo.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ações da empresa visando adequar a produção e/ou processos produtivos às contingências de tempo, tendo em vista as características da matéria-prima.</li> </ul>	Existe uma relação positiva com a competitividade quando existem ações da empresa visando adequar a produção e/ou processos produtivos às contingências de tempo, tendo em vista as características da matéria-prima.
	g) Fidelidade	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exigência de algum tipo de exclusividade no fornecimento de matéria-prima dos seus fornecedores e de venda dos seus produtos.</li> </ul>	Existe uma relação positiva com a competitividade quando são desenvolvidas pela empresa ações que favoreçam a fidelidade nas relações com os fornecedores de matéria-prima.
	<b>2 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA</b>	
	Forma de realização da operação de venda de cana-de-açúcar para a empresa.	Existe uma relação positiva com a competitividade quando são utilizados contratos para se realizar a operação de venda de cana para a empresa.
	Prazo dos contratos	Existe uma relação positiva com a competitividade quando os prazos dos contratos é para mais de uma safra.
	Rompimentos unilaterais	Existe uma relação positiva com a competitividade quando não existirem rompimentos unilaterais ente a

DIMENSÃO	VARIÁVEIS	CRITÉRIOS
		empresa e os fornecedores.
	<b>3 MECANISMOS DE COORDENAÇÃO</b>	
	Existência de mecanismos de coordenação entre os agentes da cadeia	Existe uma relação positiva com a competitividade quando houver alguma forma de mecanismo de coordenação entre os agentes da cadeia, tais como: sistema de informações, sistema de incentivo, sistema de controle.

Fonte: Barbosa (2010)

Para cada categoria Barbosa (2010), definiu as subcategorias com seus respectivos indicadores. De modo que subsidie essa avaliação, foram feitas adaptações no sentido de criar parâmetros para cada indicador. Depois de analisadas, as sentenças (unidades de análise nesta monografia) foram avaliadas em positivas ou negativas.

Logo, a competitividade da empresa foi classificada obedecendo aos seguintes parâmetros descritos no Quadro 3:

Quadro 3 – Parâmetros para análise da competitividade

FAIXAS DE ÍNDICES POSITIVOS	AVALIAÇÃO
0% - 20 %	MUITO FRACA
20% - 40%	FRACA
40% -60%	MODERADA
60%- 80%	FORTE
80% -100%	MUITO FORTE

Fonte: Elaborado com base em Barbosa (2010)

Para a **coordenação** foi feita a análise mediante três etapas:

A **primeira etapa** definiu-se o elo da cadeia no qual a análise seria realizada. A **segunda etapa** foi à definição das categorias (dimensões), subcategorias (variáveis) e parâmetros a serem considerados na análise, levando em consideração o modelo de Farina (1999) e trabalho de Barbosa (2010). A semelhança existente aos dois modelos foi feita com base teórica referente a Economia dos Custos de Transação para a definição das categorias e subcategorias analíticas.

As categorias em análise foram: as características das transações; estrutura de governança e os mecanismos de coordenação. Dentre as características das transações, avaliaram-se as seguintes subcategorias: oportunismo; incerteza (primária, secundária,

conductista); racionalidade limitada; frequência e especificidade de ativos. As medidas de cada categoria (Variável) estão definidas no quadro abaixo:

Quadro 4: Variáveis e medida da variável

Variável	Medida da variável
Oportunismo	Confiança
Racionalidade	Compartilhamento de informações
Especificidades de ativos	Exigência da adequação às contingências (locacional, física, humano, dedicado, marca, temporal, fidelidade)
Frequência	Recorrência nas transações
Incerteza Primária	Adaptação ao hábito dos consumidores, cultura da sociedade, legislação.
Incerteza Secundária	Estratégias coletivas
Incerteza Conductista	Relações de longo prazo

Fonte: Elaborado com base em Barbosa (2010)

Em seguida, adotam-se para a **terceira etapa**, os parâmetros das variáveis que foram adaptados do trabalho de pesquisa de Barbosa (2010) no qual foram classificados como positivos e negativos.

Desse modo, a partir da junção da análise dos ambientes organizacional; institucional; tecnológico; competitivo; as estratégias individuais com as etapas avaliativas da coordenação dar-se-á a identificação do nível competitivo da empresa estudo de caso.

### 3.4 Técnicas de Pesquisa e Coleta de Dados

O tratamento dos dados referentes à competitividade será realizado através da análise quantitativa dos dados obtidos com a aplicação do questionário (conforme anexo) sob a forma de entrevistas com roteiros pré-elaborados. Os dados que não puderam ser obtidos de forma primária foram alcançados através de fontes secundárias. Os dados primários foram conseguidos através da realização de entrevistas realizadas com a proprietária da empresa, conduzido por um roteiro pré-estruturado, elaborado com base nos estudos de Barbosa (2010). Com relação aos dados secundários, foram coletadas informações sobre o setor sucroalcooleiro no Brasil e na Paraíba através de documentos, publicações, associações e instituições relacionadas ao setor em estudo.

Na presente pesquisa utilizou-se a pesquisa documental, além de visitas in loco ao engenho processador de cana-de-açúcar e fabricante de cachaça na cidade de Areia-PB. A observação *in loco* foi do tipo **não participante**, onde o “o pesquisador toma contato com a

comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela: permanece de fora” (MARCONI E LAKATOS, 1999, p.68).

Pretende-se então, verificar a competitividade da empresa produtora de cachaça em Areia diante da perspectiva empresarial, alinhada aos limites da análise através das técnicas adotadas neste trabalho.

Nessa acepção, o próximo capítulo apresenta e analisa os dados e resultados que direcionaram as devidas conclusões diante da temática abordada para o presente estudo.

## **CAPITULO 4**

---

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1. Caracterização da Empresa**

O Engenho existe desde o ano de 1994 e se localiza à seis quilômetros da cidade de Areia-PB. Quando o proprietário recebeu uma herança de uma fazenda na região do Curimataú, decidiu vender essa propriedade para a compra de uma moenda de pequeno porte e um alambique. A dificuldade inicial era produzir uma cachaça de boa qualidade. Eles acreditavam que os vizinhos e produtores desse produto iriam lhe ensinar ou prestar alguma ajuda o que não ocorreu. Em um festival de cachaça que ocorria todos os anos no fim de setembro, chamado de Bregareia no município de Areia-PB, o proprietário teve a oportunidade de fazer um curso de qualidade de cachaça com o Professor Fernando Valadares Novais, reconhecido não apenas no Brasil, mas em toda América Latina, pelo seu conhecimento de produzir cachaça.

Foi então que aprendeu a fazer uma cachaça de boa qualidade. Então se iniciou o engarrafamento com garrafas tipo “pet”, e foi feito um grande estoque, pois a venda era muito pequena. A sua esposa, também proprietária do engenho, começou a vender na porta dos estabelecimentos comerciais, melhorando um pouco as coisas juntamente com a revenda por partes de alguns familiares que se tornaram representantes. A empresa produz a cachaça em embalagem de vidro de 300, 200 e 250 ml e a distribui para todo o Estado. Possui 76 funcionários na unidade fabril, dentre eles apenas 10 moram na cidade e o restante residem fora da cidade (zona rural), visto que 03 funcionários trabalha na área administrativa e 73 no setor produtivo. Classificada como média empresa, o engenho possui capacidade de produção em torno de trinta mil garrafas de cachaça, em lotes contendo seis garrafas de 300 ml por mês.

O processo de fabricação da cachaça, desde a colheita da matéria prima até o Engarrafamento. O processo de fabricação da cachaça se dá em seis etapas: Colheita, Moagem, fermentação, Destilação, Armazenamento, Engarrafamento. A empresa compra a matéria prima dos produtores da região, estimulando a economia local, em seguida essa matéria prima, que é a cana-de-açúcar, passa por um processo de esmagamento para extração do caldo, esse caldo extraído na moagem, sofre um processo de fermentação, onde as leveduras adquiridas de forma natural, transformam o açúcar em álcool. O vinho produzido no processo da fermentação é canalizado para o alambique de cobre, onde este, aquecido por fogo direto, possibilita a evaporação do álcool, que através de uma serpentina localizada no condensador, vai transformar a cachaça de vapor a líquido. Depois do processo de destilação a

cachaça é armazenada em grandes barris de madeira onde a cachaça é descansada no mínimo seis meses antes de ser engarrafada.

Hoje os quatro filhos estão crescidos e envolvidos com o empreendimento, o filho mais velho é Engenheiro Químico e Químico Industrial e conseguiu transformar a “cachaça de cabeça”, que antes se jogava fora, por conta do alto teor de cobre e grau alcoólico bastante elevado, em álcool combustível utilizado pelos carros da fábrica, e os demais já agregam valor ao negócio. No tópico a seguir será feita a análise dos resultados obtidos na empresa.

## 4.2 DISCUSSÃO E RESULTADOS SOBRE COMPETITIVIDADE

A análise da competitividade neste estudo partiu de dois momentos distintos, no primeiro momento foram analisados os ambientes que compõe o modelo, são eles: organizacional, institucional, tecnológico, competitivo e as estratégias individuais da empresa foco. No segundo momento houve a análise das estruturas de governança, ou seja, a análise da coordenação. Diante disso, a junção desses dois momentos possibilitará a análise geral da competitividade da referida empresa envolvida com a atividade sucroalcooleira.

Conforme as dimensões e variáveis descritas na Tabela 01, inicia-se a análise da competitividade do ponto de vista da empresa:

**Tabela 1 – Avaliações positivas e negativas dos indicadores que compuseram as dimensões analisadas no estudo da competitividade**

DIMENSÕES	AValiação
<b>AMBIENTE ORGANIZACIONAL</b>	
<b>ORGANIZAÇÕES CORPORATIVAS</b>	
Existência de organizações corporativas atuantes	✓
<b>BUREAUS PÚBLICOS E PRIVADOS</b>	
Existência de <i>bureaus</i> públicos e privados	✗
<b>EXISTÊNCIA DE SINDICATOS</b>	
Existência de Sindicatos	✗
<b>INSTITUTOS DE PESQUISA</b>	
Instituições são atuantes	✗
<b>POLÍTICAS SETORIAIS PRIVADAS</b>	
<b>Localização</b>	
Vantagens da Localização	✓
<b>Investimentos</b>	
Existência de investimentos nos últimos 5 anos para melhoria da capacidade produtividade	✓
Investimento para melhoria das instalações	✓
Investimento para aquisição de novas instalações	✓
<b>AMBIENTE INSTITUCIONAL</b>	

**TRADIÇÕES E COSTUMES****Percepção sobre a comunidade em relação a**

- Nível de confiança ✘
- Interesse e espírito de participação ✘
- Qualidade de vida ✔

**Percepção em relação ao comportamento e ações da comunidade**

- Relações entre as pessoas são geralmente harmoniosas ✘
- As pessoas visam apenas seu próprio bem estar ✔
- A maioria das pessoas são honestas e confiáveis ✘
- As pessoas contribuem (tempo e dinheiro) para o desenvolvimento local ✔
- Há ações coletivas visando melhoria dos serviços públicos ✔

**Influência da empresa para melhoria da comunidade**

- A empresa está ligada a algum programa socioambiental ✔
- Existe alguma influência no governo local ✘
- Exerce influência e pode contribuir para melhorar a vida das pessoas na comunidade ✔

**POLÍTICAS SETORIAIS GOVERNAMENTAIS**

- Atuação do governo no desenvolvimento do setor ✘
- Você sente que existe uma evolução ✘
- Você acha que o governo prestigia algum setor em detrimento de outro ✔

**AMBIENTE TECNOLÓGICO**

- Situação que melhor descreveria a empresa e o mercado considerando a inovação tecnológica ✔
- Princípio visando inovação tecnológica ✔
- Decisões estratégicas da empresa visando desenvolvimento tecnológico ✔
- Principais objetivos das estratégias de desenvolvimento tecnológico ✔
- Dificuldades enfrentadas nas estratégias de desenvolvimento tecnológico ✘

**ESTRATÉGIAS INDIVIDUAIS****PROCESSO PRODUTIVO**

- Destinação do vinhoto da produção ✔
- Destinação do bagaço da cana ✔
- O sistema de produção atende as necessidades da empresa ✔
- A empresa acredita que é possível melhorar o processo produtivo ✔
- Formas de melhorar o processo produtivo ✔
- Como lida com a sazonalidade ✔

**PRODUTO**

- Forma de desenvolvimento do produto ✔
- Fontes de informação utilizadas para desenvolvimento do produto ✔
- Diferenças no desenvolvimento do produto para mercado interno e externo ✔
- Fatores que diferenciam o produto da empresa ✔
- Existência de prática informal de controle de qualidade ✘
- Existência de alguma certificação de qualidade ✘

**PREÇO/CUSTO**

- A empresa mantém políticas de preços estáveis e prazos de entrega bem estruturados? ✔
- Considera que o preço que oferece é adequado? ✔
- A empresa concede descontos ✔

A empresa conhece as estratégias de preços utilizadas pela concorrência?	x
Critérios utilizados pela empresa para determinação do preço/custo	x
<b>SEGMENTAÇÃO/DIFERENCIAÇÃO</b>	
<b>Segmentação</b>	
Quem são seus clientes?	✓
O que a empresa tem feito nos últimos 5 anos para atender as necessidades dos seus clientes?	✓
<b>Diferenciação</b>	
O que a empresa tem feito nos últimos 5 anos para diferenciar o seu produto?	✓
<b>INOVAÇÃO EM PRODUTO, PROCESSO, ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Inovação em produto</b>	
Produto novo para a sua empresa, mas já existente no mercado onde atua	✓
Produto novo para o mercado nacional	x
Produto novo para o mercado internacional	x
Inovações pela utilização de novos materiais (matérias-primas e componentes)	x
<b>Inovação em processo</b>	
Processo tecnológico novo para a sua empresa,mas já existente no setor	✓
Processos tecnológicos novos para o setor de atuação	✓
Mudanças tecnológicas parciais em processos previamente adotados	✓
<b>Inovação organizacional</b>	
Implementação de novas técnicas de gestão	✓
Substituição de setores	x
Mudanças significativas nas práticas de marketing	x
Mudanças significativas nas formas de comercialização	x
Implementação de programas de qualidade	✓
Nos últimos cinco anos, que tipo de inovação a empresa realizou	✓
Quais as tecnologias de gestão utilizadas pela empresa ?	✓
Fonte de informações mais frequentes para o processo de inovação	✓
<b>COOPERAÇÃO</b>	
<b>Cooperação horizontal</b>	
Existência de relações cooperativas entre empresas	✓
Cooperação por meio da formação de organizações setoriais	✓
Discutir problemas do setor	✓
Discutir estratégias para o setor	✓
Compartilhar experiências	✓
Compartilhar equipamentos	✓
Inovarem produtos e processos	✓
<b>Cooperação vertical</b>	
Cooperação com fornecedores de equipamentos	✓
Cooperação com fornecedores de insumos	✓
Cooperação com clientes	✓
Cooperação com distribuidores e agentes de comercialização	x
Cooperação com instituições de pesquisa	✓
Cooperação através de aliança em toda cadeia produtiva	✓
<b>QUALIFICAÇÃO E TREINAMENTO</b>	
Informações básicas sobre a empresa	✓
Importância em capacitar funcionários	✓

Promoção regular de treinamento e desenvolvimento	✓
Realização de cursos	✓
Existência de comprometimento da maioria dos funcionários com a empresa	✓
Existência de estímulos à produtividade, iniciativa, criatividade e inovação	✓
Problemas com escassez de mão-de-obra	✗

#### CRESCIMENTO INTERNO

Existência de crescimento interno	✓
-----------------------------------	---

Fonte: Pesquisa Direta (2013)

Nota: Símbolos convencionais utilizados: ✓ - Positivo ✗ - Negativo

No tocante ao ambiente competitivo será feita uma análise mais abrangente contemplando aspectos relacionados ao ciclo de vida da indústria sucroalcooleira, a estrutura da indústria, padrões de concorrência e as características do consumo.

**Tabela 2 – Índice de respostas positivas e negativas segundo as dimensões e variáveis consideradas na análise da competitividade**

DIMENSÕES	VARIÁVEIS	NÚMERO DE RESPOSTAS		
		Positivas	Negativas	TOTAL
AMBIENTE ORGANIZACIONAL	ORGANIZAÇÕES CORPORATIVAS	1 (100 %)	-	1 (100 %)
	BUREAUS PÚBLICOS E PRIVADOS	-	1 (100%)	1 (100 %)
	EXISTÊNCIAS DE SINDICATOS	-	1 (100%)	1 (100 %)
	INSTITUTOS DE PESQUISA	-	1 (100%)	1 (100 %)
	POLÍTICAS SETORIAIS PRIVADAS	4 (100%)	-	4 (100 %)
	<b>TOTAL</b>	<b>5 (62,5%)</b>	<b>3 (35%)</b>	<b>8 (100 %)</b>
AMBIENTE INSTITUCIONAL	TRADIÇÕES E COSTUMES	6 (42,8%)	5 (45,5%)	11 (100%)
	POLÍTICAS SETORIAIS GOVERNAMENTAIS	-	3 (100%)	3 (100%)
	<b>TOTAL</b>	<b>6 (42,9%)</b>	<b>8 (57,1%)</b>	<b>14 (100 %)</b>
AMBIENTE TECNOLÓGICO	AMBIENTE TECNOLÓGICO	4 (80%)	1 (20%)	5 (100%)
ESTRATÉGIAS INDIVIDUAIS	PROCESSO PRODUTIVO	6 (100%)	-	6 (100%)
	PRODUTO	4 (66,6%)	2 (33,3%)	8 (100%)
	PREÇO/CUSTO	3 (60%)	2 (40%)	5 (100%)

SEGMENTAÇÃO/DIFERENCIAÇÃO	3 (100%)	-	3 (100%)
INOVAÇÃO			
PRODUTO	1 (25%)	3 (75%)	4 (100%)
PROCESSO	3 (100%)	-	3 (100%)
ORGANIZACIONAL	5 (62,5%)	3 (37,5%)	8 (100%)
TOTAL	9 (60%)	6 (40%)	15 (100%)
COOPERAÇÃO			
HORIZONTAL	7 (100%)	-	7 (100%)
VERTICAL	5 (83,4%)	1 (16,6%)	6 (100%)
TOTAL	12 (92,3%)	1 (7,7%)	13 (100%)
QUALIFICAÇÃO E TREINAMENTO	6 (85,71%)	1 (14,29%)	7 (100%)
CRESCIMENTO INTERNO	1 (100%)	-	1 (100%)
<b>TOTAL</b>	<b>44 (78,57%)</b>	<b>12 (21,43%)</b>	<b>56 (100%)</b>
<b>TOTAL</b>	59 (71,08%)	24 (28,92%)	83 (100%)

Fonte: Pesquisa direta (2013)

Conforme se observa na tabela 2 a **análise parcial da competitividade** revela um índice de 71,08% de respostas positivas, ou seja, dentre um total de 83 respostas, 59 foram positivas, o que representa um **forte índice de competitividade** a partir dos parâmetros estabelecidos por Barbosa (2010). Dentre as dimensões que obtiveram os melhores desempenhos, destacam-se o Ambiente tecnológico (80% de respostas positivas) e Estratégias individuais (78,57% de respostas positivas).

Como consequente, será abordada a análise da coordenação com relação à Empresa em estudo e os aspectos relacionados aos fornecedores e concorrentes da mesma, considerando a percepção da proprietária quanto à competitividade geral da empresa.

Diante dos resultados apresentados nas referidas tabelas 01 e 02, como forma de subsidiar o entendimento da análise competitiva da empresa base, segue a análise individual de cada ambiente: organizacional, institucional, tecnológico e estratégias individuais.

### 4.3 Análise do Ambiente Organizacional

Conforme o modelo de Farina (1999) o Ambiente organizacional é composto por seis dimensões: organizações corporativas; bureaus públicos e privados; sindicatos; instituições de pesquisa e políticas setoriais privadas. Esse ambiente apresenta-se com papel importante na análise competitiva.

Para esta variável a análise foi positiva, uma vez que na Paraíba existem várias entidades e organizações que negociam diretamente com o Estado os interesses de associações setoriais e busca a defesa do interesse econômico de diversos setores industriais. No caso do setor sucroalcooleiro apresentam-se como tais: a Federação das Indústrias do Estado da Paraíba – FIEP PB como órgão representativo das indústrias no Estado, além do SINDÁLCOOL e ASPLAN para o setor. A atuação dessas organizações para o setor tem sido intensa no sentido de aumentar a capacidade competitiva das empresas atuantes nesse segmento, propiciando maiores parcerias e representações.

No que se refere a variável *Bureaus* públicos e privados, sua avaliação foi negativa. Ponderada a partir da existência de órgãos públicos ou privados que facilitem à divulgação e o acesso às informações relativas ao setor sucroalcooleiro. Apesar de o governo do Estado incentivar o desenvolvimento do setor sucroalcooleiro no sentido da criação de Câmaras Setoriais e políticas setoriais, muitas empresas atuantes no setor a mais de 10 anos não classificam como relevante e efetiva contribuição do governo no desenvolvimento do álcool pós - desregulamentação. Porém, Gonçalves Jr. et al. (2009) afirma que as Câmaras Setoriais na Paraíba mostram ser um ferramenta essencial no sentido de adaptar os ambientes institucional, tecnológico e organizacional às necessidades do setor sucroalcooleiro, a assinatura do decreto, desde 2008, representou a evolução tecnológica e organizacional do setor e de certa forma contribuirá para a competitividade do setor canavieiro.

Além disso, quando questionada a respeito das ações esperadas por parte do governo, a empresa afirma que espera ações como maior apoio na divulgação da atividade nos âmbitos regional, nacional e internacional, bem como maior transparência nas políticas de incentivo ao setor.

Percebe-se que a empresa desconhece as políticas setoriais desenvolvidas pelo Estado além das várias entidades de apoio criadas no contexto do setor, uma vez que existem no âmbito nacional e regional organizações como o Conselho Interministerial do Açúcar e do Alcool (CIMA), a Associação dos Municípios Canavieiros (Amcesp), o Grupo Especial para

Racionalização da Agroindústria Canavieira no Nordeste (GERAN), o Programa Nacional do Alcool (PROÁLCOOL), o Conselho Nacional do Alcool (CNAL).

Quanto a existência de sindicatos, foi avaliada como variável negativa para a competitividade da empresa, uma vez que apesar de existir um sindicato no município, sua participação e contribuição com ações relativas a emprego e trabalho no setor são mínimas. Pelo observado a relação é negativa com a competitividade.

Para a variável Instituições de apoio e pesquisa a avaliação será positivamente quando da existência de Institutos de Pesquisa que desenvolvem inovações tecnológicas ou de gestão para o setor. Porém, dada a realidade da pesquisa, esta variável obteve relação negativa, onde segundo a empresa, a única instituição que apresenta-se mais próxima ao empresário do setor canavieiro é o SEBRAE com ações e propostas gerenciais de apoio as pequenas empresas. Quando questionada com que parceiros gostaria de trabalhar, a empresa em estudo aponta parceria junto a EMBRAPA, de modo que a mesma auxiliasse no desenvolvimento de mudas de cana de açúcar o que diretamente implicaria numa relação de maior competitividade para a empresa e para setor.

No caso da variável Políticas setoriais privadas a avaliação foi positiva abordando os aspectos de localização e investimentos. As principais vantagens da localização são qualidade de vida, perfil empresarial da comunidade local, a proximidade e suprimento dos principais insumos e materiais, disponibilidade e custo dos terrenos e disponibilidade e custo dos transportes. A região apresenta disponibilidade de mão de obra visto que a maioria dos funcionários reside na zona rural, além disso, apresenta-se com potencial vocação econômica para desenvolvimento da empresa no setor. Para a variável investimentos, constata-se que nos últimos 5 anos a empresa atua com capital próprio investindo em melhorias nas suas instalações o que implicou em melhoria da capacidade produtiva. O que implica dizer que a variável contribui positivamente para a competitividade.

#### **4.4 Análise do Ambiente Institucional**

O ambiente institucional é composto pelas seguintes variáveis: sistema legal; tradições e costumes; sistema político; regulamentações; política macroeconômica e políticas setoriais governamentais. As variáveis sistema legal, sistema político e política macroeconômica serão analisadas de forma descritiva pois estas pertencem ao ambiente macro de atuação das empresas.

Do ponto de vista da empresa adotou-se fazer a avaliação da variável tradições e costumes por meio das relações sociais na comunidade, onde a variável é tida como positiva quando determinados valores e usos da comunidade são respeitados (confiança, espírito de participação, relações harmoniosas), bem como membros oriundos da comunidade são chamados para fazerem parte dos processos decisórios locais e regionais. Vale salientar que a análise feita a partir de dados primários junto a empresa base e não houve averiguação junto a alguns stakeholders primários da empresa, de maneira a apresentar-se como limitação à pesquisa.

A percepção da empresa sobre a comunidade em relação ao nível de confiança e interesse e espírito de participação foi apresentada como negativa para a empresa. Já o indicador qualidade de vida apresentou avaliação positiva para a competitividade. Adotada a análise da percepção em relação ao comportamento e ações da comunidade foram avaliadas como positivas para a competitividade os indicadores: relações entre as pessoas visam apenas seu próprio bem estar, as pessoas contribuem (tempo e dinheiro) para o desenvolvimento local, há ações coletivas visando melhoria dos serviços públicos. Já a análise negativa ficou para os indicadores: a empresa julga que maioria das pessoas são honestas e confiáveis e as relações interpessoais são geralmente harmoniosas. Com relação a influência da empresa para melhoria da comunidade a avaliação só foi negativa para o indicador que aborda a influência do governo local no setor, e em contrapartida a empresa mostra-se empenhada em melhorar a qualidade de vida das pessoas na comunidade e desenvolver programas socioambientais na empresa.

É nesse sentido que a análise das Políticas Setoriais Governamentais leva em consideração as ações do governo junto ao setor sucroalcooleiro, considerando o parâmetro de que a variável é analisada positivamente quando o governo desenvolve ações que favorecem as relações entre os atores sociais envolvidos no setor. A realidade apresentada pela empresa é de que o governo não implanta ações favoráveis ao setor, esse fato é verificado com relação ao incentivo as atividades do álcool como forma de redução os impostos, o que não acontece. Vale ressaltar que a empresa identifica que não houve evolução com relação a esse aspecto, visto que o governo privilegia alguns setores em detrimento a outros, conforme entrevista. A variável contribui negativamente para a competitividade.

#### 4.4.1 Sistema político e legal

As duas dimensões adotadas para análise descritiva atentam para os parâmetros que influenciam diretamente a competitividade no setor. A variável sistema legal contribui para a competitividade quando suas normas jurídicas forem democráticas, isto é, seus fundamentos, princípios e objetivos favorecerem os interesses racionais dos atores sociais integrantes do sistema. No caso da variável sistema político, a mesma contribui com a competitividade quando são instituídos em seu âmbito programas, planos e projetos que sejam aplicáveis no setor sucroalcooleiro contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e ambiental.

Para o setor sucroalcooleiro existe arcabouço normativo-jurídico representado por leis ordinárias, ou seja, segundo Barbosa (2010) é seguida uma estrutura que vai desde a elaboração do Projeto por parte da Câmara dos Deputados, passando pela Comissão de Justiça e Redação onde será dado o parecer e encaminhado à plenário para votação. Em seguida encaminhada para o Senado Federal, após parecer jurídico será encaminhado Projeto de Lei a Comissão Temática do Senado e debatida e votada. Sendo aprovada, será encaminhada ao Chefe do Executivo para sancionar ou vetar. Caso seja aprovado o Projeto será sancionado seguindo a sua promulgação e publicação tornado-se lei, entrando em vigor diante dos prazos legais estabelecidos.

Tendo em vista que a política no nosso país acontece de forma democrática, desde a elaboração das leis e sua posterior avaliação e promulgação, onde as normas são criadas levando em consideração as reais necessidades e interesses racionais dos atores sociais envolvidos e integrantes do sistema, se torna relevante salientar que essas variáveis contribuem positivamente com a competitividade.

#### 4.4.2 Regulamentações

A análise feita para essa variável adotou o seguinte parâmetro: a variável contribui com a competitividade quando são detalhadas as leis para o sistema agroindustrial sucroalcooleiro que podem ser aplicadas de maneira eficiente e eficaz pelos agentes do setor. As regulamentações pertencem a um grupo de instituições que orientam e regulamentam os negócios privados. Para o setor em estudo não houve medidas institucionais que o regulamentassem. Assim, problemas como ausência de incentivos à pesquisa, alta taxa de imposto e redução de impostos para máquinas e equipamentos são enfrentados pelos produtores. No entanto, para amenizar tais problemas, um decreto n. 2.314 de 04 de Setembro

de 1997 aprovou o regulamento da lei n. 8.918, que dispõe sobre a padronização, classificação, registro, inspeção, produção e fiscalização de bebidas (BARBOSA, 2010).

Além desta lei, o ministério da agricultura disponibiliza as normas técnicas e instruções normativas que orientam os produtores na produção, verificação da qualidade e comercialização do produto. Ainda assim, o setor carece de regulamentação e por esta razão sua observância contribui com a trajetória competitiva das empresas.

#### 4.4.3 Políticas macroeconômicas

O parâmetro adotado para avaliação dessa variável considera que: A variável contribui com a competitividade quando existirem programas, planos e projetos governamentais que contribuam efetivamente para o desenvolvimento do setor com reflexos na geração de emprego na região.

As políticas macroeconômicas atuam em consonância ao ambiente externo das organizações de modo a ser considerada como variáveis incontroláveis, que direcionam o comportamento das organizações frente às ameaças e oportunidades. Diante disso, programas, planos e projetos governamentais podem se tornar apropriados no direcionamento estratégico das empresas.

Muitos são os programas desenvolvidos pelo MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, no sentido de contribuir para o crescimento da região onde, adotado para essa pesquisa especificamente, o sistema agroindustrial canavieiro possa se desenvolver. Segundo Barbosa (2010) programas como o PDCS – Programa e Desenvolvimento para a competitividade e Sustentabilidade do agronegócio que tem por objetivo incrementar a base de conhecimentos científicos e tecnológicos necessária para a manutenção e evolução da capacidade competitiva das cadeias produtivas do agronegócio brasileiro, enfatizando as dimensões relacionadas à sustentabilidade ambiental, à qualidade e à segurança dos seus produtos e processos. Tal programa poderá contribuir com a ampliação da competitividade e da sustentabilidade do agronegócio brasileiro; fortalecer a interação entre as áreas do governo, instituições de ciência e tecnologia e iniciativa privada ligadas ao agronegócio (MAPA, 2013).

Diante de tal análise, pode-se perceber que há relevante importância quanto aos programas desenvolvidos para o setor com vista a competitividade das empresas produtoras de cachaça de modo que as mesmas podem contribuir com a geração de emprego e renda na região em que atuam e conseqüentemente reduzindo as desigualdades sociais. Isso é

constatado positivamente com relação a empresa em estudo, a mesma busca sempre a preocupação em desenvolver a região onde esta inserida e procura sempre a melhoria na qualidade de vida das pessoas que lá trabalham.

#### 4.5 Análise do Ambiente tecnológico

Quanto ao ambiente tecnológico, foi considerada a análise das seguintes variáveis para o setor sucroalcooleiro: paradigma tecnológico e fase de trajetória tecnológica.

Quando questionada sobre em qual situação melhor descreveria a sua empresa e o mercado em que atua em termos de inovação tecnológica, a empresa em estudo afirma que precisa investir em inovação e tem capacidade para gerenciar um processo contínuo de inovação, adaptando-se a um ambiente em constante mutação. Todas as decisões estratégicas sobre investimentos que devem ser empregados visando o desenvolvimento tecnológico são feitos em parceria entre a administração da empresa e seus funcionários, de modo que integra todos no processo.

Vale ressaltar que o sistema de produção da cachaça é composto por 6 etapas, quais sejam: matéria-prima/moagem, preparação do mosto, fermentação, destilação, armazenamento e engarrafamento o que exige da empresa um elevado nível de investimento como forma de manutenção da qualidade integrada. A maioria dos engenhos de produção artesanal da região agregam todo o processo em suas unidades produtivas, assim é constatado na empresa em estudo. A primeira etapa é a moagem, onde após a colheita, a cana-de-açúcar é higienizada e colocada na moenda para que se proceda à retirada do caldo.

Figura 4: Etapa da Moenda para posterior retirada do Caldo



Foto: Elaboração própria

A segunda etapa é a preparação do mosto onde o caldo extraído da moenda é coado e posto em tanques para decantação dos resíduos do bagaço da cana. Após esse processo o mostro é transportado através de tubulações, ausente de contato humano, para cubas de aço inoxidável. Nessas cubas tem início o processo de fermentação, quando as leveduras provocam o desdobramento dos açúcares do caldo (BARROS, 2010):

Figura 05: Etapa de mosto/fermentação



Foto: Elaboração própria

Em seguida é a etapa na qual a cachaça é transportada dos tanques de fermentação para os alambiques de cobre, conhecida como Destilação. Conforme figura a seguir, é nesta etapa da produção a cachaça é separada em três partes: cabeça (10%), coração (80%) e calda (10%):

Figura 06: Tanques de cobre para Destilação



Foto: Acervo do proprietário

A etapa seguinte é a de armazenamento e envelhecimento onde a cachaça é armazenada em dornas para melhorar a característica amarga e obter aroma, em sua maioria são contidas em dornas de madeira conforme figura 07, porém existem outros tipos de

madeiras comumente utilizadas para fabricação dessas dornas, que são: umburana, freijó, cedro, jequitibá, bálsamo, cumaru, castanheira, carvalho, entre outras.

Figura 07: Dornas de armazenamento/envelhecimento



Foto: Elaboração própria

Através de tubos a cachaça é transportada para a última etapa, o engarrafamento. Antes de a cachaça chegar até as garrafas, esta é filtrada para que não passe nenhum resíduo da madeira e posteriormente é colocada na garrafa por uma máquina, verificado na figura 08:

Figura 08: Etapa de engarrafamento

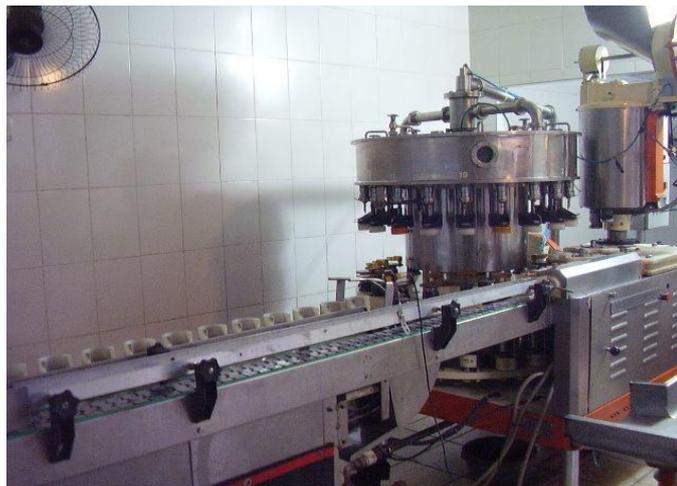


Foto: Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, 2010

A aquisição de máquinas e equipamentos atualizados; a adoção de novas práticas gerenciais; assim como a inovação de produtos foram apontados como princípios que a empresa promove em busca da modernização e inovação tecnológica. Com isso, a empresa

busca melhorar a qualidade dos produtos, reduzindo a mão-de-obra em determinadas atividades durante o processo produtivo o que implica significativa redução no consumo de energia.

Grandes são as dificuldades enfrentadas quanto à falta de pessoal qualificado para atuar na empresa e a falta de apoio governamental. Como forma de obtenção de maiores informações que contribuam para o processo de inovação em relação aos equipamentos e organização da produção; a empresa identifica que além das feiras, workshops de produtos, internet possui canal aberto para extrair informações junto a clientes, vendedores e fornecedores.

Diante dos resultados obtidos, percebe-se com relação a esse ambiente um resultado positivo para a competitividade da empresa.

#### **4.6 Análise do Ambiente Competitivo**

O ambiente competitivo é composto por quatro dimensões: ciclo de vida da indústria, estrutura da indústria, padrões de concorrência e características do consumo. Sua posterior análise foi feita descritivamente.

##### **4.6.1 Ciclo de vida da indústria**

A dimensão ciclo de vida da indústria foi descrita a partir do critério da análise do processo evolutivo da indústria, considerando-se elementos como: mudanças a longo prazo no crescimento; redução da incerteza e inovações; mudanças na política governamental; entre outros aspectos.

No início do período colonial, século XIV, houve a introdução da produção de cana de açúcar no Brasil, já em meados do século XVII, o país tornou-se o maior produtor de açúcar de cana do mundo, na época sua produção era destinada ao abastecimento da Europa, permanecendo por um ciclo de 150 anos. Os ciclos iniciais de expansão da cultura de cana-de-açúcar deixaram de herança o avanço da fronteira agrícola sobre áreas naturais, visto que o bioma Mata Atlântica possui hoje somente 7% de sua cobertura original, as práticas agrícolas arcaicas resultantes no mau uso e contaminação das águas e a consolidação de relações de trabalho foram seguidas dadas as tradições e injustiças do período colonial (RODRIGUES e ORTIZ, 2006) .

Durante a crise do petróleo da década de 1970 um novo ciclo surgiu, com o Programa Nacional do Alcool (Pró-Alcool), lançado em 14 de novembro de 1975 que propiciou e foi

beneficiado por melhorias genéticas e criação de sementes adaptadas, melhorias tecnológicas nas usinas e destilarias e desenvolvimentos na indústria automobilística.

No período entre 1986 e 1989, depois do lançamento do programa mais de 90% dos automóveis fabricados no Brasil eram movidos a álcool hidratado. A produção de etanol atingiu um pico de 12,3 bilhões de litros na safra 1986-87 (BiodieselBR, 2013). O ciclo do Pró-Álcool teve fim no final da década de 80 com uma crise de governança e de confiabilidade do setor sucroalcooleiro, gerada pelo desabastecimento do vasto mercado nacional que havia sido criado. O financiamento público ao programa escasseou a partir de 1987 enquanto o mercado internacional de açúcar teve preços em ascensão. Estes fatores por um lado desestimularam a expansão e a renovação dos canaviais e, por outro, levaram os produtores a desviar a matéria-prima da produção de etanol para a de açúcar, visando principalmente a exportação (BARBOSA, 2010 apud RODRIGUES e ORTIZ, 2006) .

A análise feita anteriormente faz um retrospecto da atividade e desenvolvimento da agroindústria canavieira no Brasil apontando aspectos relacionados tanto ao avanço quanto a retrocessos no tocante aos dois principais produtos: açúcar e o álcool. Na tópico seguinte, podemos conferir a avaliação do setor pós-desregulamentação proporcionando o conhecimento quanto comportamento de estratégias implantadas e a estrutura da indústria sucroalcooleira.

#### 4.6.2 Padrões da concorrência e Estrutura da indústria

O tema tratado neste tópico busca avaliar a descrição de como a cadeia do álcool está estruturada assim como os padrões da concorrência vigentes na atividade sucroalcooleira.

No início da década de 90 o governo brasileiro acabou com os descontos no Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) dos carros a álcool. Ao mesmo tempo o setor sucroalcooleiro foi desregulado e acabaram-se as cotas regionais, o controle da exportação e dos preços. Considerando esse novo cenário desregulamentado, necessário se faz que a agroindústria canavieira tanto do Centro-sul quanto Norte-Nordeste atenda-se à objetivos como: expansão e melhoria das atividades produtivas, melhoria na inserção do Brasil no mercado internacional, melhoria nas condições de emprego, incremento tecnológico e fortalecimento da agricultura familiar. Segundo Moraes e Shikida (2002), os principais desafios que o setor da agroindústria canavieira precisa enfrentar são relevantes para o bom desempenho das empresas, quais sejam: planejamento apropriado da oferta da matéria-prima; desenvolver um modelo de gestão para o setor e o mercado de álcool combustível.

#### 4.6.3 Características de consumo

Por meio da análise de alguns dados secundários do sistema, essa variável descreve as características dos mercados em que a empresa atua. Os principais produtos do sistema agroindustrial sucroalcooleiro no Brasil são o álcool e o açúcar, visto que a matéria-prima fundamental para esses produtos é a cana-de-açúcar.

Quanto ao mercado externo da cachaça, ainda há muito que ser explorado. A capacidade de produção da cachaça no Brasil é de mais de 1,2 bilhão de litros por ano só que menos de 1% desse volume é exportado (IBRAC, 2011). Entretanto, apesar de reduzidos volumes atuais, observa-se forte tendência expansão nos volumes embarcados. O mercado nacional apresenta-se em ritmo de crescimento constante nos últimos anos e para avançar na qualidade do produto, genuinamente nacional, o setor lança em 2013, o manual de boas práticas da cachaça.

No mercado local há aproximadamente 40 marcas de cachaça de alambique e cerca de 80 engenhos em atividade, que produzem mais de 3,2 milhões de litros por ano. A cachaça artesanal da Paraíba tem liderança na Região Nordeste e tem ainda importância nacional em virtude da sua qualidade. Conforme a ASPLAN (2013), de toda a cana colhida na Paraíba, 85% são destinadas ao álcool (anidro e hidratado) e 15% correspondem à produção de açúcar, rapadura, aguardente e outros derivados.

Pelo exposto percebe-se a importância do setor sucroalcooleiro quanto à competitividade, visto à supremacia das regiões Centro-Sul em detrimento a região Norte-Nordeste. Contudo, necessário se faz que o governo mantenha intervenção mínima na gestão, principalmente na região Nordeste que apresenta maior disparidade em relação às outras regiões produtoras.

A empresa em estudo atua no mercado interno fortemente, atendendo principalmente clientes atacadistas de toda a Paraíba. Possui cerca de 78 fornecedores de matéria-prima, os demais são fornecedores de garrafas marca SAINT GOBAIN, fornecedores de Tampas marca MECESA, fornecedor de Lacres marca CITY PLAST. Seus principais concorrentes concentram-se na mesma região de atuação da empresa. Os principais produtos são a cachaça tradicional, cachaça de umburana, cachaça de canela, a de Jequitibá Rosa, a de Carvalho e por fim a Bidestilada, que tem o mesmo processo da fabricação do Whisky.

#### 4.7 Estratégias individuais

As variáveis que compõem as estratégias individuais são: processo produtivo; produto; preço/custo; segmentação/diferenciação; inovação (em produto, processo e organizacional); cooperação, qualificação e treinamento e crescimento interno.

A cachaça, resultado da evaporação a 78 graus do vinho da cana-de-açúcar, é o produto principal da região. A empresa base foca não só na produção da cachaça como também em Turismo rural. Com um ambiente muito bem cuidado e organizado, os proprietários fornecem degustações, explanações do processo de fabricação e armazenagem da cachaça. Todo o percurso é feito dentro do engenho, em plena atividade e produção, os visitantes tem contato com os principais equipamentos como moenda, dornas e alambique.

##### 4.7.1 Processo Produtivo

As etapas de produção da cachaça artesanal em engenhos como o da empresa base foram apresentadas anteriormente, sejam elas: moagem, mosto/fermentação, destilação, armazenamento e engarrafamento.

Em sua trajetória tecnológica, as moendas tiveram como primeira força motriz a utilização de animais, seguidos de escravos. Em seguida, estes foram substituídos por grandes caldeiras à vapor, que posteriormente foram substituídas pela energia gerada pelo óleo diesel. Hoje, na maioria dos engenhos a força motriz tornou a ser a energia elétrica, garantindo maior rapidez no processo, menos paradas e maior eficiência.

Na etapa de preparação do mosto temos o preparo do caldo da cana antes da fermentação, ou seja, envolve operações que permitem melhorar as condições de fermentação do caldo de cana. A temperatura ideal para fermentação situa-se entre 26° e 32°. Temperaturas mais baixas diminuem a atividade do fermento, enquanto as mais elevadas favorecem o desenvolvimento de bactérias indesejáveis, provocando o enfraquecimento das leveduras. Fermentação é onde o açúcar é transformado em álcool, e é essencial na formação do aroma e sabor da cachaça.

A empresa mostra-se bastante preocupada com questões ambientais, no tocante a utilização do bagaço que é sobra da extração do caldo de cana sendo este direcionado para servir de adubo e alimentação para animais. Além disso, a empresa faz reuso da água em seu processo produtivo, figura 09, assim como evita a queima da cana, e também evita o derramamento do vinhoto em lugares inadequados, servindo assim como adubo para o próprio plantio. Isso mostra o quanto é necessário que a empresa identifique que as atividades de

produção devem estar alinhadas as estratégias de planejamento e ação para atingir o grau de competitividade no mercado, visto ser um segmento de constantes mudanças.

Figura 09: Reuso da água no processo



Foto: Elaboração própria (2013)

Observa-se que a empresa faz uso da tecnologia a favor do melhor desempenho produtivo, logo a variável processo produtivo foi tida como positiva para a competitividade.

#### 4.7.2 Produto

Em relação ao produto, temos uma relação positiva para a competitividade apresentando 66,6 % de respostas positivas e 33,3% de respostas negativas. Seu produto tem bastante aceitação no mercado local e regional, devido à qualidade conhecida e a região ser potencial consumidora da bebida. Apesar de primar pela qualidade como sendo um dos aspectos que diferenciam o seu produto no mercado, a empresa base não faz uso de controle de qualidade específico nem mesmo tem qualquer tipo de certificação de qualidade. Em contra partida a esse fator, foram apontados alguns problemas que influenciam diretamente o produto no mercado, quais sejam: falta de mão de obra qualificada e os desperdícios existentes no processo produtivo. Vale ressaltar que a empresa é o único engenho de Cachaça na Paraíba que desenvolveu um método para a diminuição da falsificação dos seus produtos.

#### 4.7.3 Preço/custo

Quando avaliada a variável preço/custo seu resultado apresentou-se positivo para a competitividade. Os preços dos produtos finais são bem acessíveis para a população local e regional, favorecendo a difusão do produto para todas as classes. Visto que a empresa tem

focado não apenas na produção da cachaça tradicional, buscando atrair público diversificado trazendo para seu portfólio de cachaças diversos tipos como a: envelhecida e a de porcelana.

O crescimento dos engenhos da região representa evolução da concorrência ainda mais acirrada na busca de um produto melhor, mais bem acabado, de sabor mais apurado confinante a uma prestação de serviço bem feita na hora de atender os visitantes e compradores de cachaça da região onde cada engenho é único na forma de produzir, armazenar, vender e atender sua clientela.

Porém, a ênfase ao valor agregado é algo difícil, pois não se tem uma mídia que divulgue a marca do engenho, e com isto, o marketing que se promove é feito apenas “boca-a-boca” forçando o produto a ter um preço muito baixo e próximo dos custos de produção.

#### 4.7.4 Segmentação

Essa variável apresenta uma avaliação positiva para a competitividade uma vez que a empresa se utiliza de estratégias com foco no atendimento das necessidades dos clientes. De acordo com o levantamento de dados, pode-se inferir que nos últimos 5 anos a empresa buscou investir nos funcionários, nos equipamentos e em pesquisa na área de atuação. O segmento de mercado considerado como principal cliente da empresa é o mercado atacadista. Para essa variável obteve-se 100% de respostas positivas. Entretanto, quando indica que o principal cliente é o atacado, significa dizer que o mercado do varejo não tem tanto importância para a empresa. Alega-se que a produção é feita em lotes fixos e com cliente determinado, impossibilitando o pequeno comerciante da região de comprar a cachaça diretamente da fonte por um preço mais acessível, isso tem forçando o comerciante do varejo a comprar a cachaça de terceiros com um preço elevado ou comprar o produto unitariamente na loja criada pela proprietária localizada no próprio engenho. Mesmo contando com essa possibilidade de compra, o preço do produto ainda não é vantagem para o comerciante. Agindo dessa maneira, a empresa negligencia clientes em potencial, visto que a cachaça esta inserida em um local onde o consumo é intenso.

#### 4.7.5 Diferenciação

Tomando como referencial o critério de análise de que a variável é avaliada positivamente quando a empresa procura se diferenciar observando em seu gerenciamento às questões ambientais, temos que a variável é avaliada como positiva, pois a empresa tem

buscado sempre pela adaptação, inovação não só nos produtos assim como também nos serviços oferecidos que impliquem em menor impacto ambiental.

Porém a falta de investimentos dos mercados já conquistados é avaliada como contribuição negativa para a empresa, pois ações de combates de outras marcas concorrentes não são feitas. De certa forma, abre espaço para concorrentes que estão buscando direcionar seus produtos à classe feminina, produzindo cachaças com baixo teor alcoólico, adicionando sabores (banana, tangerina, menta, chocolate, caju, abacaxi, etc) e incluindo a cachaça envelhecida. O público feminino tem se destacado no consumo de cachaça na região isso tem feito com que a produção aumentasse de maneira acelerada nos últimos 05 anos, mesmo assim a empresa em estudo não visualiza esse público como potencial logo não tem procurado investir em um novo produto para atender essa demanda. Fator que expressa pontuação negativa frente as concorrentes locais como Ipueira e Volúpia, que estão crescendo a passos largos na região.

#### 4.7.6 Inovações

Para esta variável foram consideradas as inovações em produto, processo e inovações organizacionais, conforme determina os parâmetros adotados respectivamente. A variável é avaliada positivamente quando a empresa realizou inovações no produto nos últimos 5 anos; a variável é avaliada positivamente quando a empresa realizou inovações em processo nos últimos 5 anos e para inovações organizacionais, a variável é avaliada positivamente quando pelo menos 30% das inovações citadas no questionário foram ditas como existentes. O investimento em inovação encontrado na empresa é mais claro com relação aos aspectos em processo, os quais tem buscado adaptação constante ao aproveitamento do espaço da área de produção, percebido com a criação do roteiro para os turistas visitarem a fabricação da cachaça desde a chegada da Cana de açúcar até a etapa de engarrafamento da cachaça assim como a iniciativa de degustação de cachaça e frutas ao final do passeio no engenho. A inovação em organização é tida como positiva para a competitividade de acordo com as respostas obtidas, porém a análise permite inferir que quanto aos aspectos de comercialização e marketing a empresa não tem buscado investimento, indicando comodismo. De acordo com os resultados extraídos da pesquisa em campo, os resultados comprovam que a empresa foi avaliada positivamente para a competitividade quanto aos aspectos de inovação em produto, processo e organização.

#### 4.7.7 Cooperação

A cooperação horizontal e vertical foram avaliadas positivamente para a competitividade da empresa, considerando os seguintes indicadores para a cooperação horizontal: existência de relações cooperativas entre empresas, cooperação por meio da formação de organizações setoriais, discutir problemas do setor, discutir estratégias para o setor, compartilhar experiências, compartilhar equipamentos, inovarem produtos e processos. Para a cooperação vertical foram considerados os indicadores: cooperação com fornecedores de equipamentos e insumos; cooperação com clientes; cooperação com distribuidores e agentes de comercialização; cooperação com instituições de pesquisa; cooperação através de aliança em toda cadeia produtiva. Vale ressaltar que a pesquisa apontou que na análise da coordenação vertical houve uma resposta negativa para a relação de cooperação com distribuidores e agentes de comercialização, que segundo a empresa, não ocorre implicando diretamente na sua atuação no mercado frente as concorrentes.

#### 4.7.8 Qualificação e treinamento

Quanto a avaliação da variável qualificação e treinamento foram adotados para observação os indicadores a seguir: transmissão de informações básicas sobre a empresa aos funcionários; importância em capacitar funcionários; promoção regular de treinamento e desenvolvimento; realização de cursos; existência de comprometimento da maioria dos funcionários com a empresa; existência de estímulos à produtividade, iniciativa, criatividade e inovação e problemas com escassez de mão-de-obra. Para essa variável a avaliação foi positiva para a competitividade. Apesar de 50% dos indicadores terem sido avaliados positivamente, a empresa apresenta como constante problema a escassez de mão-de-obra qualificada e como forma de suprir essa necessidade tem procurado investir no seus funcionários com cursos para operação de máquinas, cursos de produção de cachaça entre outros.

#### 4.7.9 Crescimento Interno

Considerando o critério de que a variável é avaliada como positiva quando a empresa tenha realizado inovações em produto, processo e gestão nos últimos 5 anos. De acordo com as pesquisas de campo, a avaliação foi tida como positiva visto que foram realizados muitos investimentos no sentido de aquisição de novos equipamentos para melhoria da infraestrutura, empenho da empresa em treinamento para funcionários o que contribui diretamente para a

competitividade da empresa. Decorrente dessas ações, vários benefícios surgem para a empresa, como: redução dos custos de produção e aumento no controle de produção.

#### **4.8 Análise da Coordenação**

A análise da coordenação será feita observando as características de transação, a estrutura de governança e os mecanismos de coordenação. As características de transação admitem as seguintes dimensões: oportunismo; incerteza (primária, secundária, conductista); racionalidade limitada; frequência; especificidades de ativos. A análise da coordenação dessas variáveis será feita com base nas informações obtidas com a Empresa foco do estudo onde a mesma forneceu as informações para a análise com relação aos Fornecedores e Concorrentes. Ou seja, a visão da coordenação foi restrita a percepção da Empresa base.

##### 4.8.1 Características de transação

###### 4.8.1.1 Oportunismo

Adotando o critério de que quando os conflitos existentes nesse elo são negociados de alguma forma pelas partes, minimizando-se assim ações oportunistas tem-se uma relação positiva com a competitividade. Essa variável comporta os seguintes indicadores: existência de conflitos nas relações da empresa com fornecedores e formas de resolução de conflitos. Considerando-se o parâmetro adotado nessa variável, o resultado pode ser analisado como **positivo**, onde que por mais que existam conflitos entre os elos, esses negociam de alguma forma a minimizá-los.

Conforme pesquisa de campo, a Empresa Base afirma que existem conflitos nas relações com fornecedores e os conflitos mais significativos são quanto ao uso de matéria-prima inadequada e o não comprometimento com a entrega. Com isso pode-se identificar que os fornecedores agem com oportunismo para com a empresa, tirando vantagem em suas ações o que implica em maiores custos de transação para a empresa. Vale salientar que a medida dessa variável se expressa pela confiança existente entre os elos da cadeia tida como um aspecto em fase de desenvolvimento para a região e o setor como um todo.

###### 4.8.1.2 Incerteza

A incerteza primária procura investigar os seguintes itens: se existem ações desenvolvidas pela empresa no sentido de adaptação ao comportamento dos consumidores;

adaptação às mudanças culturais da sociedade; adaptação ao que ocorre periodicamente na legislação. Tomando por base esses itens a análise feita dessa variável foi **positiva** para todos os itens conforme parâmetro adotado na metodologia.

A incerteza secundária considera a existência de um processo de definição de estratégias organizacionais mais coletivo e quais as maiores dificuldades de colocá-las em prática. Atendendo ao alinhamento dos consumidores, sociedade e legislação à essa variável atribui-se avaliação **positiva** em todos os aspectos questionados em entrevista.

A incerteza conductista considera parâmetros: as ações da empresa no sentido de obter relacionamento de prazo maior com fornecedores e a identificação de entraves encontrados nesse processo. Uma vez que a medida dessa variável são as relações de longo prazo, a empresa base afirma que nas compras junto aos fornecedores o critério é sempre preço e qualidade onde as compras são feitas sempre “à vista”, não havendo dificuldades nem entraves no relacionamento de compra e venda de matéria-prima. Dado o contexto e os parâmetros, a variável em estudo pode ser analisada de forma **positiva** para a comunidade.

#### 4.8.1.3 Racionalidade limitada

A racionalidade limitada foi avaliada com base nos seguintes itens: se a empresa desenvolve ações no sentido de ampliar e melhorar o nível de compartilhamento de informações com fornecedores de matéria-prima e caso existam, quais as dificuldades em praticá-las. Conforme questionário aplicado junto a empresa base, obteve-se que a mesma não identifica nem promove nenhuma ação em prol do compartilhamento de informações. A variável foi avaliada como **negativa** para a competitividade.

#### 4.8.1.4 Frequência

A análise dessa variável procura saber com que frequência ocorrem as transações com um mesmo parceiro e qual a importância em se estabelecer um padrão de frequência. A empresa afirma que toda semana ocorrem transações com pelo menos um mesmo parceiro dependendo da necessidade de abastecimento, a exemplo das garrafas fornecidas SAINT GOBAIN semanalmente 14 pallets de garrafas; fornecedor de tampinhas abastece a empresa em cerca de 1,5 mil tampinhas por mês. Devido esse constante contato com os fornecedores sejam eles da matéria-prima principal (cana) ou de outros insumos produtivos, a variável foi avaliada como **positiva** para a competitividade.

#### 4.8.1.5 Especificidade de ativos

A análise dessa variável partiu da consideração de adequação as seguintes contingências: locacional, física, humano, dedicação, marca temporal e fidelidade. Segue análise individual:

- **Locacional:** essa categoria de análise da variável busca identificar se há priorização, por parte da empresa, em obter produtos ou alocação de produção em algum lugar ou região específica. Para os dois aspectos, a empresa base considera que sim, visto que sua produção depende de matéria-prima de boa qualidade e com proximidade com o local de fabricação (engenho). Avaliada de forma positiva pela empresa.
- **Física:** em relação a esta variável averiguou-se se existem ações da empresa e se as mesmas são estendidas aos parceiros comerciais visando alcançar um determinado padrão de qualidade do produto e ações da empresa visando alcançar determinado padrão de matéria-prima. A empresa relata positivamente que suas ações estão voltadas para a melhoria na gestão da qualidade dos produtos, além disso, possui laboratório próprio para fazer análises da cachaça. O filho mais velho é Engenheiro Químico e desenvolveu um tipo de álcool combustível reaproveitado da cana de cabeça altamente tóxica para consumo, o qual abastece todos os carros da empresa. Seu maquinário é bastante atualizado seguindo as normas vigentes de produção para o setor.
- **Humano,** essa variável visa identificar se a empresa busca valorização do seu capital intelectual, ou identificar ações que possam melhorar o estoque de conhecimentos técnicos dos seus parceiros comerciais. A resposta para essa variável foi analisada positivamente à medida que a empresa apresenta-se em um nível adequado na cadeia que atua.
- **Dedicação:** Neste aspecto buscou-se se há a percepção de ações da empresa visando incentivar os parceiros comerciais em adquirir ativos específicos à produção desejada, sendo a resposta afirmativa. Essa variável é considerada importante dada as relações da empresa com os agentes da cadeia, apresentando uma relação positiva com a competitividade.

- Marca: A empresa considera pouco importante haver uma marca para os agentes que fazem parte da cadeia, porém afirma que é importante possuir marca como forma de fidelização. Foi detectada ausência de políticas de Marketing na empresa o que implica dizer que a ênfase ao valor agregado é algo difícil, pois não se tem uma mídia que divulgue a marca do engenho, feita apenas pelo boca a boca forçando o produto a ter um preço muito baixo e próximo dos custos de produção. Como essa variável é avaliada como sendo pouco importante para os agentes da cadeia, a mesma apresenta uma relação negativa com a competitividade.
- Temporal: À esta variável foi questionado se a empresa implementa ações visando adequar a produção e/ou os processos produtivos às contingências de tempo. As respostas obtidas foram afirmativas e ao que foi percebido todas as ações que a empresa faz são planejadas levando em consideração as características da matéria-prima. A variável apresenta relação positiva com a competitividade.
- Fidelidade: No tocante a Fidelidade perguntou-se a empresa se existe algum tipo de exclusividade no fornecimento de matéria-prima dos seus fornecedores e de venda dos seus produtos. A resposta obtida foi não, ou seja, a empresa identifica essa atitude não favorável à expansão da marca. Essa variável foi avaliada como negativa para a competitividade.

#### 4.8.2 Estruturas de Governança

Quanto à estrutura de governança questionou-se acerca de como é realizada as operações de venda da cana-de-açúcar para a empresa; prazo de contratos e existência de rompimentos unilaterais. Os resultados obtidos foram: a venda é feita por relação direta com os fornecedores de matéria-prima e fornecedores de insumos; não há contratos; os prazos são flexíveis e acertados com o fornecedor que em sua maioria acontecem acordos de curto prazo. Na região do Brejo, na qual a empresa em estudo está inserida, é comum que a empresa exija qualidade da matéria-prima (cana-de-açúcar) comprada de outros produtores isso posto quando a produção dentro do engenho não é suficiente para suprir a demanda. Esse aspecto é considerado importantíssimo, uma vez que a qualidade da matéria-prima interfere diretamente no produto final. No que se refere aos rompimentos unilaterais, a empresa não revelou nenhuma informação a respeito.

Com isso, infere-se que a empresa poderia minimizar atitudes oportunistas se estabelecesse as relações com os fornecedores de matéria-prima por meio de contratos. Esse fator torna-se relevante também quanto a governança, pois contribuiria na minimização dos custos de transação. Visto isso, a análise apresenta uma relação **negativa** para a competitividade da empresa.

#### 4.8.3 Mecanismos de Coordenação

Mecanismos de coordenação podem ser conceituados como qualquer ferramenta administrativa para alcançar interação entre diferentes unidades dentro de uma organização. Neste sentido, mecanismos de coordenação não são exclusivos de firmas, mas podem ser empregados para sustentar cooperação interorganizacionais, e inclui uma variedade de importantes aspectos sociais e econômicos.

Procurou-se identificar a existência de mecanismos de coordenação entres os agentes da cadeia, diante disso a empresa afirma que existem, e estes acontecem por meio de sistemas de incentivo (preço) e sistemas de controle frequentes. Pelo exposto, uma vez existir alguma forma de mecanismo de coordenação entre os agentes da cadeia essa variável foi avaliada como **positiva** para a competitividade da empresa.

Como forma de apresentar a análise da coordenação, a Tabela 03 apresenta as dimensões, variáveis e indicadores utilizados para a referida análise:

**Tabela 3 – Análise da Coordenação**

<b>Dimensões</b>	<b>Variáveis</b>		<b>Indicadores</b>	<b>EMPRESA</b>
<b>Características das transações</b>	Oportunismo		Existência de conflitos nas relações com fornecedores e formas de resolução dos conflitos, caso existam.	✓
	Incerteza	Primária	Existência de ações que levam em consideração alterações que ocorrem periodicamente no comportamento dos consumidores.	✓
			Existência de ações que levam em consideração as mudanças culturais da sociedade.	✓
			Existência de ações que levam em consideração alterações que ocorrem periodicamente na legislação.	✓
		Secundária	Estratégias mais coletivas para o setor	✓
			Dificuldades de coloca-las em prática	✗
		Conductista	Ações que favoreçam relações mais alargadas com fornecedores	✓
	Racionalidade limitada		Ações que ampliem e melhorem o nível de compartilhamento de informações	✗
	Frequência		Frequência que ocorrem as transações	✓

<b>Estrutura de governança</b>	Importância em se estabelecer um padrão de frequência	✓
	Forma de realização de operação de venda de cana-de-açúcar para a destilaria	✓
<b>Mecanismos de Coordenação</b>	Existem rompimentos unilaterais	✗
	Existência de mecanismos de coordenação entre os agentes da cadeia	✓

Fonte: Pesquisa Direta (2013)

A Tabela 04 apresenta de forma consolidada a contribuição de cada dimensão para a competitividade geral da empresa.

**Tabela 4 – Contribuição das dimensões para a competitividade da empresa**

DIMENSÕES	(%) RESPOSTAS POSITIVAS	AVALIAÇÃO
Ambiente organizacional	62,5%	Forte
Ambiente institucional	42,9%	Moderada
Ambiente tecnológico	80,0%	Forte
Estratégias individuais	78,6%	Forte
Coordenação	76,92%	Forte

Fonte: Pesquisa Direta (2013)

Considerando a coordenação existente na relação indústria processadora e seus parceiros observa-se uma avaliação positiva dessa dimensão para a competitividade da empresa, porém a resposta apresentada pela empresa com relação ao incentivo em políticas públicas e apoio do governo ao setor foi dita mínima, uma vez que avaliação exibe um índice de repostas positivas de 42,9% para o ambiente institucional.

Atentando para os aspectos externos a empresa que influenciam diretamente o desempenho competitivo da mesma é interessante ressaltar que o município onde a mesma esta inserida, ainda é muito dependente dos recursos do governo, e dessa forma perde força frente ao setor econômico promissor como o setor da cachaça, o mesmo tende a ser fragilizado, visto que não há bases institucionais fortes para incentivar a cooperação entre as empresas e a estrutura da cadeia na qual a empresa produtora de cachaça está inserida.

Nesse sentido, ainda se faz necessário ressaltar que se houvesse intensificação dos elos existentes entre a empresa e universidades e institutos de pesquisa, pode melhorar ainda mais a tecnologia empregada nos processos produtivos no direcionamento de um padrão de qualidade adequado para a produção de cachaça na empresa.

A avaliação sistêmica das variáveis competitivas contribui diretamente para o desenvolvimento da empresa uma vez, que consequentes melhoramentos nos aspectos relacionados ao ambiente institucional e organizacional podem ser realizados. Ademais, é indispensável o entendimento do enfoque da coordenação para a competitividade, uma vez que as iterações que ocorrem nesses ambientes são interdependentes, e geram, dependendo das relações, vantagens ou fragilidades.

## **CAPITULO 5**

---

## CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este último capítulo tem como objetivo apresentar as principais conclusões da pesquisa, bem como identificar sua importância e fazer sugestões para trabalhos futuros. Portanto, são retomados aqui os principais resultados alcançados em relação aos objetivos específicos e ao objetivo geral do trabalho para finalmente responder ao problema de pesquisa.

### 5.1 Conclusões

Diante do atual cenário, pressionadas por mudanças profundas seja sobre questões sociais, políticas, institucionais e econômicas as empresas estão tendo que assumir uma nova postura em sua atuação no que tange aspectos competitivos, dada as condições de mercado.

O setor sucroalcooleiro é de suma importância para a economia nacional, tanto pelo valor econômico quanto ambiental e social. Por isso, adotou-se que para investigar o problema de pesquisa seria necessária a análise de cada variável com base em modelos já avaliados em outros estudos científicos neste setor.

O presente estudo teve como objetivo identificar o nível de competitividade agroindustrial de uma empresa produtora de cachaça no Brejo Paraibano utilizando o modelo de avaliação da competitividade agroindustrial de Farina *et al.* (1999), no sentido de avaliar sua influência de atuação no mercado.

O nível de competitividade foi determinado de acordo com a adaptação da avaliação de Barbosa (2010) com base no modelo de Farina (1999), devido ao fato de ser o mais adequado quanto às características inerentes ao setor agroindustrial, visto que as estratégias competitivas têm relações de dependência com apropriadas estruturas de governança quando pretendem ser bem-sucedidas. Conforme a metodologia adotada nessa monografia, verificou-se uma competitividade Forte da empresa produtora de cachaça no interior Paraibano.

Esta pesquisa permite inferir que a empresa se destaca na cadeia produtiva a qual pertence diante de aspectos relacionados às estratégias empresariais, ou seja, a maneira que ela age e se comporta no mercado. Na empresa há um incessante busca por inovação em seus produtos e processo, avaliadas pelo Ambiente tecnológico que estão diretamente relacionadas as Estratégias individuais. Isso faz com que ofereça ao mercado a jusante, uma variedade de cachaça que a maioria não oferece, com qualidade e preço justo. A empresa também pratica ações de sustentabilidade, ou seja, outro diferencial, diante dos seus concorrentes. Práticas como a reutilização da água usada no processo de fabricação, não queima a cana de açúcar

diretamente relacionado a poluição do meio ambiente, assim como, recolhe os resíduos da produção que ainda possam ser reutilizados no processo para adubação, alimentação de animais, etc.

Apesar da empresa produtora de cachaça apresentar boa parte das variáveis em condição favorável para competitividade, questões pertinentes como falha em divulgação e publicidade; contratos com parceiros entre outras; ainda indicam prejuízo ao desenvolvimento da empresa no caminho da alta competitividade.

Este trabalho corrobora a maior preocupação com o ambiente institucional, principalmente com questões tributárias, porque, de certa forma, o ambiente tecnológico da agroindústria canavieira já é considerado um padrão de referência mundial, com elevados índices de produtividade de cana, açúcar e álcool. Com isso, a questão relacionada ao ambiente tecnológico perde força relativa em face o ambiente institucional supracitado.

Entende-se que a forma como a governança esta estabelecida na empresa tem interferido no nível de inter-relação entre seus agentes, conseqüentemente têm exigido da empresa novas formas de atuação, para que seja capaz de sobreviver diante das formas de incertezas, riscos e em especial pela especificidade dos ativos envolvidos nas transações.

## 5.2 Limitações do estudo

Como limitação, vale salientar que a presente pesquisa trata da análise da competitividade de uma empresa produtora de cachaça com um enfoque apenas da empresa. Portanto as conclusões definitivas sobre a atuação competitiva da empresa podem ser precipitadas, visto que para uma análise mais precisa é importante que se considere todo o ambiente que circunda a empresa.

## 5.3 Propostas para futuras pesquisas

Seria recomendável que em futuras pesquisas houvesse a aplicação da metodologia proposta por Barbosa (2010), direcionadas para o setor da cachaça na Paraíba, visto a abrangência do setor e número de empresas atuantes na produção de cachaça no Estado.

## REFERÊNCIAS

---

## REFERÊNCIAS

ARBAGE, Alessandro Porporatti. **Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos:** estudo de caso em estruturas de governança híbrida dos sistemas agroalimentar no Rio Grande do Sul. Tese (Doutorado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS, 2004, 267 p.

ASSOCIAÇÃO DOS PLANTADORES DE CANA DA PARAÍBA (ASPLAN). **Produção de cana-de-açúcar.** Disponível em: <<http://www.asplanpb.com.br>>. Acesso em: 10 de mar. 2013.

BARBOSA, Maria de Fátima Nóbrega. **Práticas ambientais, competitividade e sustentabilidade: um estudo exploratório em empresa do setor sucroalcooleiro no município de Pedras de Fogo – PB.** Tese (Doutorado em Recursos Naturais) Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande/PB, 2010, 262 p.

BARROS, R. A. **A Relação dos Índices de Desenvolvimento Sustentável Municipal com a Competitividade agroindustrial: o caso do arranjo produtivo local de cachaça em Areia – PB.** Dissertação (mestrado) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

BIODIESELBR. **Avaliação do PróAlcool - Programa Brasileiro de Álcool.** Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/proalcool/pro-alcool/programa-etanol.htm>> Acesso: 20 de abril de 2013.

BRITO, R. P.; BERARDI, P. C. **Vantagem Competitiva na Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos: um Metaestudo.** RAE. São Paulo, v.30. n° 2. Abr/jun 2010. ISSN 0034-7590.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras.** Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. 2001. 328p.

CHANDLER, A D. *The Visible Hand: the Managerial Revolution in American Business.* Cambridge: Harvard University Press, 1999.

CAVALCANTI, Carlos. Cachaça da Paraíba ganha mercado e safra cresce 20%. **Jornal a União.** Publicado em 08/02/2007. Disponível em < <http://auniaio.pb.gov.br>> Acesso em 12 fev. 2013.

COUTINHO, Luciano G.; FERRAZ, João Carlos. (Orgs.) **Estudo da competitividade da indústria brasileira.** Rio de Janeiro: MCT/FINEP, 1993.

ESPARTEL, L. B.; DE BARCELLOS, M. D.; GOULARTE, Juliana Henriques. O Uso do Modelo da Análise da Indústria para Definição de Estratégias de Atuação de Mercado: o Caso do Mercado Catarinense de Cachaça. **SEGET-Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia,** 2007.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F. de.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, Estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade no agribusiness brasileiro**. Vol. 1. PENZA/FIA/FEA/USP. São Paulo: 1998.

FARINA, E. M. M. **Competitividade e coordenação de sistemas agroindústrias: um ensaio conceitual**. *Gestão & Produção*, v.6, n.3, p.147-161, 1999.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil – desafios competitivos para a Indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES JUNIOR, C. A. et al. Um estudo das deliberações da câmara setorial do açúcar e do álcool, usando análise de correspondência. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Piracicaba, v. 47, n. 1, p. 183-210, 2009.

IBRAC – Instituto Brasileiro da Cachaça. “**O panorama do setor da Cachaça e as oportunidades para o micro e pequeno produtor**”. Reunião Nacional dos Gestores de Projetos de “Derivados de Cana”. Carlos Lima. POA, 01 de setembro de 2011.

HAGUENAUER, L. **Competitividade: Conceitos e Medidas**; TD IEI/UFRJ; n. 211; Rio de Janeiro, 1989.

HART, O. **Firms Contracts and Financial Structure**. Oxford/ USA: Clarendon Press, 1997.

\_\_\_\_\_. **A desregulamentação do setor sucroalcooleiro do Brasil**. São Paulo: Caminho Editorial, 2000.

KUPFER, D. **Padrões de concorrência e competitividade**. Anais do XX Encontro Nacional de Economia – ANPEC. *Campos do Jordão – São Paulo, 1992*.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999, p. 68.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/legislacao>>. Acesso em: 16 de abril de 2013.

MARTINS, M. de F. **A Influência dos Índices de Desenvolvimento Sustentável na Competitividade Sistêmica: um estudo exploratório no arranjo produtivo local de Confeções em Campina Grande – PB**. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008.

MORAES, M. A. F. D. de e SHIKIDA, P. F. A. (Orgs). **Agroindústria canavieira no Brasil: evolução, desenvolvimento e desafios**. São Paulo: Atlas, 2002.

NEVES, M. F. **Sistema agroindustrial citrícola: um exemplo de quase-integração no agribusiness brasileiro**. Dissertação (mestrado). Faculdade de economia, administração e contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

PATRIOTA, Fernando. **Feira da cachaça**. In: Jornal a União. Disponível em: <<http://www.auniao.pb.gov.br>> 2006. Acesso em: 12 de fev. de 2013.

PORTER, M. **The Competitive Advantage of Nations**. Harvard Business Review, 1990, p. 73-93.

RAYNAUD, E.; SAUVEE, L.; VALCESCHINI, E. **Quality Enforcement Mechanisms and the Governance of Supply Chains in the European Agro-food Sector**. In: VI Annual Conference International Society for New Institutional Economics. MIT, Cambridge, Massachusetts, 2002

RODRIGUES, Délcio; ORTIZ, Lucia. **Em direção à sustentabilidade da produção de etanol de cana de açúcar no Brasil**. Disponível em: <[www.ecoa.org.br/arquivos/444052181.pdf](http://www.ecoa.org.br/arquivos/444052181.pdf)>. Outubro de 2006.

SAKAI, R. H. Disponível em: <<http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/cana-de-acucar/arvore/CONT000fiog1ob502wyiv80z4s473agi63ul.html>>. Acesso em: 04 de março de 2013.

SILVA, Christian L.; SAES, Maria Sylvania M. Estruturas e Características da Cadeia de Valor a partir do tipo de governança: uma avaliação preliminar da avicultura de corte paranaense. **Revista GEPEC On Line. Unioeste**, v. 9, n. 1, 2005.

SILVA, Carlos Arthur B. da; BATALHA, Mário Otávio. **Competitividade em sistemas agroindustriais: metodologia e estudo de caso**. In: 2. WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES. Ribeirão Preto: PENSEA/FEA/USP, 1999.

SILVA, C. L. da. **Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990**. *Revista FAE*. Vol 4, n. 1. Curitiba, 2001, p. 35-48.

VAN DUREN, E.; MARTIN L. & WESTGREN R.; **Assesing the Competitiveness of Canada's Agrifood Industry**. Canadian Journal of Agricultural Economics, 39, 1991. P. 727-738.

VERDI, A. R. **The benefits of efficient governance mechanisms to artisan cachaça territories: strategies for competitiveness and development**. INTERNATIONAL PENSEA CONFERENCE. Ribeirão Preto – SP, 2005.

VERGARA, Sylvania Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, Oliver E. **Las instituciones económicas Del capitalismo**. Tradução de: Eduardo L. Suarez. México: Fondo de Cultura Económica, 1979.

WILLIAMSON O. E. **The mechanisms of governance**. Oxford, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, A.; YOUNG, K. Sustainable Supply Network Management. Elsevier: **Corporate Environmental Strategy**, v.8, n. 3, p. 260-268, 2001.

ZYLBERSTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. Tese de Livre-Docência, Departamento de Administração, FEA/ USP, 238 p, 1995.

**ANEXOS**

---

## ANEXO A

**FORMULÁRIO: APLICÁVEL AOS GERENTES DA AGROINDÚSTRIA SUCROALCOOLEIRA**  
**OBJETIVO: MEDIR A COMPETITIVIDADE**

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Data de Aplicação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Setor: \_\_\_\_\_

Nível de Instrução: \_\_\_\_\_ e-mail: \_\_\_\_\_

**1. CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA**

1 Razão Social: \_\_\_\_\_

2 Endereço da Matriz \_\_\_\_\_

3 Endereço da Unidade Fabril \_\_\_\_\_

4 Origem do capital da empresa:

1  Nacional                      2  Estrangeiro

5 Origem do proprietário \_\_\_\_\_

6 Ano de Fundação da Empresa \_\_\_\_\_

7 Número de Empregados da Unidade Fabril:  
\_\_\_\_\_

8 Número de Empregados que residem na cidade: \_\_\_\_\_

9 Número de Empregados que residem fora da cidade: \_\_\_\_\_

10 Número de Empregados terceirizados \_\_\_\_\_

11 Tipo de Empresa:

- 1  Firma Individual  
 2  Sociedade de Pessoas  
 3  Sociedade Anônima

12 Quantas Unidades fabris a empresa possui, sua localização e principais produtos? \_\_\_\_\_

13 Capacidade produtiva (cana/litros de caldo/álcool): \_\_\_\_\_

14 Faturamento da Empresa (R\$):  
\_\_\_\_\_

15 Classificação da empresa em relação ao tamanho

- 1  Micro/pequena empresa  
 2  Média empresa

3  Grande empresa

16. Quem gerencia o negócio?

- 1  Proprietário  
 2  Proprietário/gerente  
 3  Gerente  
 4  Outros

17. Quantas pessoas da família do proprietário trabalhando na empresa?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_18. Indique a quantidade de funcionários por setor: vendas, administração e produção  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_19. Indique a quantidade de funcionários por nível de escolaridade  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20. Quanto aos funcionários que são afastados da empresa, o que normalmente acontece?

- 1  Montam seu próprio negócio  
 2  Buscam outras empresas locais para trabalhar  
 3  Não respondeu

21. Comentários adicionais  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_**2. ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE****2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL****2.1.1 Organizações Corporatistas**

22. Existem organizações corporatistas atuantes no setor?

- 1  Sim                      2  Não

**2.1.2 Bureaus Públicos e Privados**

23. Como você classificaria a atuação do governo no desenvolvimento do álcool pós desregulamentação?

- 1  Muito boa
- 2  Boa
- 3  Média
- 4  Fraca
- 5  Muito fraca

24. Como você acha que deveria ser a ação do governo?

---



---

25. Quais têm sido as principais ações do governo para apoiar o setor? Você sente que existe uma evolução?

---



---

26. Você acha que o governo prestigia algum setor em detrimento a outro?

---



---

27. Em sua opinião, qual é a melhor forma para a iniciativa privada e o governo trabalharem conjuntamente?

---



---

**2.1.3 Sindicatos e Institutos de Pesquisa**

28. As instituições de apoio são atuantes junto as empresas de álcool?

- 1  Sim
- 2  Não
- 3  Não respondeu

29. Indique: Instituição de apoio, tipo de relação e a frequência da interação

Instituição de apoio	Tipo de relação	Frequência da interação

30. Com que parceiros potenciais você gostaria mais de trabalhar? Por que?

**2.1.4 Políticas Setoriais Privadas**

31. Quais os benefícios que a empresa tem por ser localizada nesse município?

- 1  Qualidade de vida
- 2  Perfil empresarial da comunidade local
- 3  Condições de acesso à informação
- 4  Disponibilidade de custo da mão-de-obra
- 5  Proximidade e suprimento de insumos e materiais
- 6  Disponibilidade de capital
- 7  Disponibilidade e custo dos terrenos
- 8  Possibilidade de integração vertical
- 9  Atuação de parceiros como setor público, associações de classe, instituições ou pessoas
- 10  Disponibilidade e custo dos transportes
- 11  Disponibilidade e custo de energia
- 12  Força de trabalho (aspectos qualitativos)
- 13  Proximidade e dimensão dos mercados consumidores
- 14  Custo de construção, montagem e manutenção
- 15  Outros
- 16  Nenhuma

32. Descreva os possíveis fatores ou fragilidades que interferem no desempenho do álcool nessa localidade

---



---

33. Liste aspectos favoráveis ao desenvolvimento de uma unidade produtiva local (APL)

- 1  Disponibilidade de mão-de-obra
- 2  Localização
- 3  Disponibilidade de recursos
- 4  Comercialização dos produtos no mercado externo
- 5  Baixos custos (transporte, matéria-prima, mão-de-obra)
- 6  Crescimento da demanda pelos produtos
- 7  Qualidade dos produtos
- 8  Parcerias
- 9  Valorização do produto local
- 10  Vocação econômica da região
- 11  Disponibilidade e acesso a fontes de financiamento
- 12  Outros

34. A empresa conhece as linhas de financiamento?

- 1  Bancos Privados  
 2  Instituições Públicas  
 3  Outros  
 4  Nenhum
35. Qual a principal fonte de financiamento que a empresa utiliza?

- 1  Bancos Privados  
 2  Instituições Públicas  
 3  Outros  
 4  Nenhum

36 As condições e formas de financiamento foram adequadas quanto a:

- 1  Sim  
 2  Não  
 3  Não utilizou financiamento

37. Acesso

- 1  Sim  
 2  Não  
 3  Não utilizou financiamento

38. Taxas de juros

- 1  Sim  
 2  Não  
 3  Não utilizou financiamento

39. Prazo

- 1  Sim  
 2  Não  
 3  Não utilizou financiamento

40 Garantias

- 1  Sim  
 2  Não  
 3  Não utilizou financiamento

41. Quantidade de recursos

- 1  Sim  
 2  Não  
 3  Não utilizou financiamento

42 Nos últimos cinco anos, foram realizados investimentos para melhoria da capacidade produtiva com relação a:

- 1  Sim  
 2  Não  
 3  Não respondeu

43. Investimento para melhoria das instalações

- 1  Sim  
 2  Não  
 3  Não respondeu

44. Investimento para aquisição de novas instalações

- 1  Sim  
 2  Não  
 3  Não respondeu

45. Outro tipo de investimento

- 1  Sim  
 2  Não  
 3  Não respondeu

46. Indique a fonte de financiamento utilizada

- 1  Apenas recursos próprios  
 2  Apenas recursos de terceiros  
 3  Recursos próprios complementados com recursos de terceiros  
 4  Não utilizou investimentos

47. Como você avalia o papel desempenhado pelo ambiente organizacional (privado) paraibano para a competitividade da agroindústria sucroalcooleira

---



---

## 2.2 AMBIENTE INSTITUCIONAL

### 2.2.1 Tradições e Costumes

Qual a percepção sobre a comunidade em relação a:

48. Nível de confiança

- 1  Muito baixo  
 2  Baixo  
 3  Médio  
 4  Alto  
 5  Não respondeu

49. Interesse e espírito de participação

- 1  Muito baixo  
 2  Baixo  
 3  Médio  
 4  Alto  
 5  Não respondeu

50. Qualidade de vida

- 1  Muito baixo  
 2  Baixo  
 3  Médio  
 4  Alto  
 5  Não respondeu

Qual a sua percepção em relação ao comportamento e ações da comunidade:

51. As relações entre as pessoas são geralmente harmoniosas?

- 1  Sim  
 2  Não  
 3  Não respondeu

52. As pessoas visam apenas seu próprio bem estar?

- 1  Sim                      2  Não

53. A maioria das pessoas são honestas e confiáveis?

- 1  Sim                      2  Não

54. As pessoas contribuem (tempo e dinheiro) para desenvolvimento local?

- 1  Sim                      2  Não

55. Há ações coletivas visando melhoria dos serviços públicos?

- 1  Sim                      2  Não

Influência da empresa para melhoria da comunidade:

56. A empresa está ligada a algum programa sócioambiental

- 1  Sim  
 2  Não  
 3  Não respondeu

57. Existe alguma influência no governo local?

- 1  Sim  
 2  Não  
 3  Não respondeu

58. Exerce influência e pode contribuir para melhorar a vida das pessoas na comunidade?

- 1  Sim

- 2  Não  
 3  Não respondeu

### 2.3 AMBIENTE TECNOLÓGICO

59. Que mudanças tecnológicas tem impactado o setor sucroalcooleiro nos últimos 5 anos?

---



---

60. Qual a situação que melhor descreveria a sua empresa e o mercado em que atua, em termos de inovação tecnológica?

- 1  A empresa não precisa investir em inovação  
 2  A empresa precisa investir em inovação, embora não tenha capacidade (técnica, financeira, recursos humanos, etc.)  
 2  A empresa precisa investir em inovação e tem capacidade para gerenciar um processo contínuo de inovação, adaptando-se a um ambiente em constante mutação

61. Dos itens a seguir, assinale os princípios que a empresa efetivamente promove visando à inovação tecnológica (Assinale até três itens)

- 1  Aquisição de máquinas, equipamentos e ferramentas mais atualizados  
 2  Mudanças organizacionais/adoção de novas práticas gerenciais  
 3  Inovação de processos  
 4  Inovação de produtos  
 5  Gestão da propriedade intelectual  
 6  Intercâmbio/parcerias com outras instituições produtoras de conhecimento  
 7  Capacitação de recursos humanos para inovação  
 8  Absorção de pesquisadores nos quadros da empresa  
 9  Outros (descreva):

62. A que cargo hierárquico estão diretamente subordinadas, em geral, as decisões estratégicas de investimentos da empresa visando ao seu desenvolvimento tecnológico? (assinale apenas 1 item)

- 1  Conselho de administração  
 2  Presidente  
 3  Sócio-gerente  
 4  Diretor industrial  
 5  Outros diretores  
 6  Supervisores e/ou gerentes  
 7  Outros (descreva)

63. Assinale os principais objetivos das estratégias de desenvolvimento tecnológico da empresa (assinale até três itens)

- 1  A empresa não possui estratégias de desenvolvimento tecnológico (A pergunta não se aplica)
  - 2  Substituir produtos
  - 3  Melhorar a qualidade dos produtos
  - 4  Ampliar a gama de produtos
  - 5  Reduzir custos de mão-de-obra
  - 6  Reduzir o consumo de insumos
  - 7  Reduzir o consumo de energia
  - 8  Reduzir danos ambientais
  - 9  Adequar a empresa a normas, padrões e regulamentações técnicas
  - 10  Aumentar a flexibilidade da produção
  - 11  Outros (descreva)
64. Que tipos de dificuldades a empresa comumente enfrenta em suas estratégias regulares de desenvolvimento tecnológico? (assinale até três itens)

- 1  A empresa não possui estratégias regulares (A pergunta não se aplica)
  - 2  Escassez de recursos financeiros próprios
  - 3  Dificuldade de acesso financeiro
  - 4  Falta de pessoal qualificado
  - 5  Dificuldade de formar parcerias
  - 6  Dificuldade de mudar a cultura da empresa
  - 7  Falta de apoio governamental
  - 8  Falta de informações sobre tecnologias
- Outros (descreva)

**2.4 ESTRATÉGIAS INDIVIDUAIS**

**2.4.1 Processo Produtivo**

65. Quais as fases do processo produtivo dos principais produtos?

---



---

66. Identifique os principais equipamentos utilizados no processo produtivo:

Nome do equipamento	Função no processo	Tipo de tecnologia

67. Qual a destinação do vinhoto da produção
- 1  É reutilizado como forma de adubo
  - 2  É descartado diretamente na natureza
  - 3  Outro

68. Qual a destinação do bagaço da cana?

- 1  Cogeração de energia
- 2  É descartado diretamente na natureza
- 3  Outro

69. Tipo de sistema de produção

- 1  Manual
- 2  Mecânico
- 3  Informatizado

70. O sistema atende as necessidades de produção da empresa?

- 1  Sim
- 2  Não
- 3  Não respondeu

71. Justifique sua resposta

---



---

72. Quais os problemas mais freqüentes vivenciados pela empresa no processo produtivo?

- 1  Acúmulo de matéria em processo
- 2  Defeito de produto em elaboração
- 3  Retrabalho
- 4  Paradas no processo
- 5  Mão-de-obra sem qualificação
- 6  Desperdícios
- 7  Outros
- 8  Nenhuma

73. A empresa acredita que é possível melhorar o processo produtivo?

- 1  Sim
- 2  Não
- 3  Não respondeu

74. O que é necessário fazer para melhorar o processo produtivo?

- 1  Capacitação e treinamento
- 2  Investimento em máquinas e equipamentos
- 3  Ampliar o quadro de funcionários
- 4  Melhorar layout
- 5  Ampliar as instalações
- 6  Outro
- 7  Nenhum

75. Quais os principais problemas que interferem no desempenho produtivo?

- 1  Falta de padronização da qualidade

- 2  Sistema obsoleto  
 3  Quebras de máquinas  
 4  Falta de mão-de-obra qualificada  
 5  Outro  
 6  Nenhum

76. Quanto à sazonalidade (ME)

- 1  A empresa possui um planejamento estruturado que a considera  
 2  Ainda há perdas por causa desse aspecto  
 3  A empresa ainda está se planejando para considerar este aspecto  
 4  Outros

77. Comentários adicionais

---



---

78. Informações relativas à safra 2007/2008

Itens	Safra 2007	Safra 2008
Moagem de cana-de-açúcar (t)		
Produção de álcool (m3)		
Capacidade instalada de geração de vapor (tv/h)		
Pressão (kg/cm <sup>2</sup> ) e Temperatura (°C) do vapor produzido		
Capacidade instalada de geração de energia elétrica		
Consumo anual de soda cáustica (a 50 %)		
Consumo de óleo diesel, graxas e lubrificantes (t) área agrícola/industrial (t)		
Número de colhedoras mecânicas		
Quantidade de cana colhida sem queimar		
Captação total de água (m <sup>3</sup> /h)		

#### 2.4.2 Produto

---



---

79. Qual a principal matéria-prima

---



---

80. Quais os produtos secundários da empresa?

---



---

81. Como se dá o desenvolvimento do produto? (ME)

- 1  Pessoal da própria empresa

- 2  Terceiros  
 3  Não respondeu

82. Quais as fontes de informação utilizadas para desenvolvimento de produtos? (ME)

- 1  Visita a feiras na região  
 2  Visita a feiras no exterior  
 3  Visita a feiras em outras regiões  
 4  Catálogos e revistas  
 5  Especificações dos clientes  
 6  Outros produtos  
 7  Pesquisa de mercado  
 8  Outros  
 9  Nenhuma

83. Caso a empresa exporte, existe diferença no desenvolvimento de produtos para o mercado interno e externo?

- 1  Sim      2  Não      3  Não respondeu

84. Quais as diferenças

---



---

85. Identifique os fatores que diferenciam o produto da empresa?

- 1  Preço  
 2  Marca  
 3  Qualidade  
 4  Serviços  
 5  Prazos de entrega  
 6  Pós-Venda  
 7  Outro  
 8  Nenhum

86. A empresa mantém alguma prática informal de controle de qualidade?

- 1  Sim  
 2  Não  
 3  Não respondeu

87. A empresa possui alguma certificação de qualidade?

- 1  Sim  
 2  Não  
 3  Não respondeu

88. Quais os mecanismos de coordenação utilizados pela empresa na distribuição dos produtos, em função das especificidades envolvidas na atividade do álcool

---



---

### 2.4.3 Preço/Custo

89. Qual o preço médio do produto (principal) comercializado?

---



---

90. A empresa mantém políticas de preços estáveis e prazos de entrega bem estruturados?

- 1  Sim  
 2  Não  
 3  Não respondeu

91. Considera que o preço que oferece é adequado?

- 1  Sim  
 2  Não

92. Caso afirmativo, por que?

---



---

93. A empresa concede descontos?

- 1  Sim  
 2  Não

Caso afirmativo, de que forma?

---



---

94. A empresa conhece as estratégias de preços utilizada pela concorrência?

- 1  Sim  
 2  Não

Caso afirmativo, de que forma?

95. Quais os critérios utilizados pela empresa para a determinação do preço/custo?

---



---

### 2.4.4 Segmentação

96. Quem são seus clientes mais importantes? (ME)

- 1  Atacadistas  
 2  Varejistas  
 3  Consumidor Final

4  Outro

97. O que a empresa tem feito nos últimos 5 anos para atender as necessidades de seus clientes?

---



---

### 2.4.5 Diferenciação

98. O que a empresa tem feito nos últimos 5 anos para diferencia o seu produto?

- 1  Diferenciação nos produtos  
 2  Diferenciação nos serviços  
 3  Nenhuma diferenciação

99. Comentários adicionais

---



---

### 2.4.6 Inovação

#### 2.4.6.1 Inovações de Produto

100 Sua empresa adotou inovações de produtos nos últimos 5 anos?

- 1  Sim      2  Não

101. Produto novo para a sua empresa, mas já existente no mercado onde atua.

- 1  Sim      2  Não

102. Produto novo para o mercado nacional

- 1  Sim      2  Não

103. Produto novo para o mercado internacional

- 1  Sim      2  Não

104. Inovações pela utilização de novos materiais (matérias-primas e componentes)

- 1  Sim      2  Não

105. Outros

- 1  Sim      2  Não

#### 2.4.6.2 Inovações de Processo

106 Sua empresa adotou inovações de processos nos últimos 5 anos?

- 1  Sim      2  Não

107. Processo tecnológico novo para a sua empresa, mas já existente no setor

- 1  Sim      2  Não

108. Processos tecnológicos novos para o setor de atuação

- 1  Sim      2  Não

109. Mudanças tecnológicas parciais em processos previamente adotados

- 1  Sim      2  Não

110. Outro:

### 2.4.6.3 Inovação Organizacional

A sua empresa adotou inovações organizacionais nos últimos 5 anos?

- 1  Sim      2  Não

111. Implementação de novas técnicas de gestão (aquisição de software, etc.)

- 1  Sim      2  Não

112. Substituição de setores

- 1  Sim      2  Não

113. Mudanças significativas nas práticas de marketing

- 1  Sim      2  Não

114. Mudanças significativas nas formas de comercialização

- 1  Sim      2  Não

115. Implementação de programas de qualidade

- 1  Sim      2  Não

116. Outro: \_\_\_\_\_

117. Nos últimos cinco anos, que tipo de inovação a empresa realizou

- 1  Produto  
2  Processo  
3  Gestão  
4  Outros  
5  Nenhuma

118. Quais as tecnologias de gestão utilizadas pela empresa?

- 1  ISO 9000  
2  ISO 14000  
3  Kanban  
4  5s  
5  Qualidade Total  
6  CAD/CAM  
7  Layout  
8  PCP  
9  Desenho técnico  
10  Redução de estoque em processo  
11  Engenharia e racionalização de produtos  
12  Manutenção Preventiva  
13  Produção com qualidade assegurada  
14  Redução do set-up  
15  Grupos de Melhoria  
16  Células de produção  
17  Just in Time  
18  Mini-fábrica  
19  Gestão da Cadeia de Suprimentos  
20  Nenhuma

119. Como essas tecnologias contribuem para a competitividade da empresa?

---



---

120. Qual a fonte de informações mais frequentes para o processo de inovação em relação aos equipamentos e organização da produção

- 1  Vendedores  
2  Feiras  
3  Workshops de produtos  
4  Clientes  
5  Fornecedores  
6  Instituições Locais  
7  Publicações especializadas  
8  Visita a outras empresas da região  
9  Consultores  
10  Trabalhadores de outras empresas  
11  Visita a outras empresas fora da região  
12  Internet  
13  Ocasões sociais (clubes)  
14  Agentes de exportação  
15  Outros  
16  Nenhuma

### 2.4.7 Crescimento interno

121. Na sua opinião, quais os elementos a serem considerados ao se expandir a capacidade produtiva?

122. O que a empresa está fazendo para melhorar sua gestão

- 1  Sua ampliação
- 2  Sua redução
- 3  Sua reestruturação

**2.4.8 Cooperação**

**2.4.8.1 Cooperação Horizontal**

Indique a forma de cooperação horizontal praticada pela empresa:

123. Existência de relações cooperativas diversas entre empresas individuais

- 1  Sim
- 2  Não
- 3  Não respondeu

124. Cooperação através da formação de organizações setoriais

- 1  Sim
- 2  Não
- 3  Não respondeu

Indique a forma de cooperação horizontal praticada pela empresa para os itens 122 a 126:

1. Nunca 2. Ocasionalmente 3. Sempre

125. Discutir problemas do setor: \_\_\_\_\_

126. Discutir estratégias para o setor: \_\_\_\_\_

127. Compartilhar experiências: \_\_\_\_\_

128. Compartilhar equipamentos: \_\_\_\_\_

129. Inovarem produtos e processos: \_\_\_\_\_

**2.4.8.2 Cooperação Vertical**

Indique a forma de cooperação vertical praticada pela empresa:

130. Cooperação com fornecedores de equipamentos

- 1  Sim
- 2  Não
- 3  Não respondeu

131. Cooperação com fornecedores de insumos

- 1  Sim
- 2  Não
- 3  Não respondeu

129. Cooperação com clientes

- 1  Sim
- 2  Não
- 3  Não respondeu

132. Cooperação com distribuidores e agentes de comercialização

- 1  Sim
- 2  Não
- 3  Não respondeu

131. Cooperação com instituições de pesquisa

- 1  Sim
- 2  Não
- 3  Não respondeu

133. Cooperação através de aliança em toda a cadeia produtiva

- 1  Sim
- 2  Não
- 3  Não respondeu

134. Comente sobre os tipos de cooperação vertical praticados

Itens	Comentários

**2.4.8.3 Qualificação e Treinamento**

Quanto à qualificação e treinamentos:

135. O empresário transmite a seus funcionários informações básicas sobre a empresa, recebe informações e críticas?

- 1  Sim
- 2  Não
- 3  Não respondeu

136. Considera importante capacitar os funcionários?

- 1  Sim
- 2  Não
- 3  Não respondeu

137. Promove regularmente treinamento e desenvolvimento de seus funcionários?

- 1  Sim
- 2  Não
- 3  Não respondeu

138. Encaminha funcionários para realização de cursos em instituições?

- 1  Sim
- 2  Não
- 3  Não respondeu

139. Existe um comprometimento da maioria dos funcionários com a empresa?

- 1  Sim
- 2  Não
- 3  Não respondeu

140. Existem estímulos à produtividade, iniciativa, criatividade e inovação

1  Sim      2  Não      3  Não respondeu

141. Existe problema de escassez de mão-de-obra

1  Sim      2  Não      3  Não respondeu

142. Em caso afirmativo, como resolve este problema?

---

---

## ANEXO B

**COMPETITIVIDADE: ANÁLISE DA COORDENAÇÃO  
ROTEIRO DE ENTREVISTA**

**FORMULÁRIO A SER APLICADO COM A EMPRESA**

**I – CARACTERÍSTICAS DAS TRANSAÇÕES**

**1 OPORTUNISMO**

1 Há conflitos nas relações com fornecedores?

1  Sim      2  Não

2 Caso haja conflitos, estes ocorrem antes, durante ou após a concretização das transações, por quais razões e como são resolvidos?

---



---

**2 INCERTEZA**

**2.1 INCERTEZA PRIMÁRIA**

3 Há ações desenvolvidas pela empresa no sentido de adequar a cadeia de suprimentos às alterações que ocorrem periodicamente no comportamento dos consumidores?

1  Sim      2  Não

4 Há ações desenvolvidas pela empresa no sentido de adequar a cadeia de suprimentos ao padrão cultural da sociedade (produtores, consumidores, clientes)?

1  Sim      2  Não

5 Há ações desenvolvidas pela empresa no sentido de adequar a cadeia de suprimentos às alterações que ocorrem periodicamente na legislação existente?

1  Sim      2  Não

**2.2 INCERTEZA SECUNDÁRIA**

6 Há ações conduzidas pela empresa no sentido de implantar um processo de definição de estratégias organizacionais mais coletivo?

1  Sim      2  Não

7 Caso existam estas estratégias, quais as maiores dificuldades de colocá-las em prática?

---



---

**2.3 INCERTEZA CONDUCTISTA**

8 O que a empresa tem feito no sentido de obter relacionamento de prazo mais alargado com seus fornecedores e quais os maiores entraves encontrados nesse processo?

---



---

**3 RACIONALIDADE LIMITADA**

9 Que ações a empresa desenvolve no sentido de ampliar e melhorar o nível de compartilhamento de informações com os fornecedores de matéria-prima?

---



---

10 Caso existam estas ações, quais as maiores dificuldades de colocá-las em prática?

---



---

**4 FREQUÊNCIA**

11 Qual a frequência com que ocorrem as transações com um mesmo parceiro? (diária, semanal, quinzenal, mensal, bimestral, trimestral, semestral, anual, esporádica ou sem frequência definida)

---



---

**5 ESPECIFICIDADES**

**5.1 LOCACIONAL**

12 É priorizada a obtenção de produtos ou a colocação da produção em alguma região específica?

1  Sim      2  Não

13 Há a percepção de ações da empresa visando uma maior aproximação comercial com parceiros em função de aspectos geográficos?

1  Sim      2  Não

## 5.2 FÍSICA

14 Há ações desenvolvidas pela empresa e estendidas aos parceiros comerciais visando alcançar um determinado padrão de qualidade de produto?

1  Sim      2  Não

15 Há a percepção de ações da empresa visando alcançar um determinado padrão de matéria-prima?

1  Sim      2  Não

## 5.7 MARCA

19 Qual a importância de haver uma marca para os agentes que fazem parte da cadeia?

---



---

## 5.6 TEMPORAL

20 Há ações implementadas pela empresa visando adequar a produção e/ou os processos produtivos às contingências de tempo?

1  Sim      2  Não

21 Há a percepção de ações da empresa visando adequar a produção e/ou os processos produtivos às contingências de tempo, tendo em vista as características da matéria-prima?

1  Sim      2  Não

## 5.7 FIDELIDADE

22 A empresa exige algum tipo de exclusividade no fornecimento de matéria-prima dos seus fornecedores e de venda dos seus produtos?

16 Quais são os atributos (quantidade, qualidade) exigidos pela empresa aos fornecedores?

---



---

## 5.5 HUMANO

17 São desenvolvidas ações no sentido de melhorar o estoque de conhecimentos técnicos dos seus parceiros comerciais?

1  Sim      2  Não

## 5.6 DEDICADO

18 Há a percepção de ações da empresa visando incentivar os parceiros comerciais a adquirir ativos específicos à produção desejada?

1  Sim      2  Não

23 Como é realizada a operação de venda de cana-de-açúcar para a destilaria? (via mercado, híbrida, hierárquica, por meio de contrato de fornecimento ou arrendamento)

---



---

24 Quanto se paga por tonelada de cana, levando-se em consideração o teor de sacarose e a distância da destilaria?

---



---

25 Caso a venda da cana-de-açúcar seja realizada via contratos, qual o prazo desses contratos? É para mais de uma safra? Quais são os riscos envolvidos e quem corre esses riscos?

---



---

26 Quem é mais dependente nesse contrato e por quê?

---



---

27 Caso seja para mais de uma safra, existem renegociações de preços?

---



---

## II – GOVERNANÇA

### 1 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

**2 MECANISMOS DE COORDENAÇÃO**

28 Existem mecanismos de coordenação entre os agentes da cadeia? Quais? (Sistema de Informações; Sistema de Incentivo; Sistema de Controle; Outro)

---

---

