AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVAS E OPERACIONAIS UTILIZADAS PELAS USINAS DE AÇÚCAR E ÁLCOOL DA REGIÃO DE RIBEIRÃO PRETO (SP).

MARCELO DAMUS ABDO; CARLOS EDUARDO VIAN; ROBERTO ARRUDA DE SOUZA LIMA;

ESALQ USP

PIRACICABA - SP - BRASIL

marceloabdo@uol.com.br

APRESENTAÇÃO SEM PRESENÇA DE DEBATEDOR

SISTEMAS AGROALIMENTARES E CADEIAS AGROINDUSTRIAIS

Estratégias Administrativas e Operacionais Utilizadas pelas Usinas de Açúcar e Álcool da Região de Ribeirão Preto (SP).

Grupo: 4- Sistemas Agroalimentares e Cadeias Agroindustriais

Resumo

Até o início dos anos 90, a agroindústria canavieira foi um dos setores em que a intervenção estatal foi mais intensa. Recursos de crédito oficial cobriam mais de 80% dos investimentos fixos em destilarias e na produção de cana-de-açúcar. Com o esgotamento da capacidade de financiamento do Estado e a desregulamentação ocorrida no setor, houve a necessidade das empresas buscarem fontes alternativas de financiamento. Este artigo, através de estudo de multicaso, apresenta uma análise das condutas financeiras das empreses do Complexo Canavieiro da região de Ribeirão Preto – SP. Para verificar semelhanças e diferenças entre condutas financeiras adotadas pelas empresas dessa região, foram realizadas entrevistas estruturadas com representantes das usinas e destilarias. Constatou-se que existe pouca diferença nas gestões das usinas da região de Ribeirão Preto, independentemente do porte das empresas. Observa-se a necessidade de mudança cultural dos profissionais que atuam no seguimento para que as operações de mercado futuro e opções sejam mais utilizadas, sendo que, atualmente, as empresas pertencentes ao setor sucroalcooleiro limitam-se a utilizar operações de Trade Finance tradicionais no gerenciamento financeiro.

Palavras–chave: Açúcar e álcool, Estratégias Administrativas, Financiamento.

1. Introdução

O objetivo deste estudo é analisar as estratégias de gestão industrial, agrícola e financeira das empresas do Complexo Canavieiro Paulista instaladas na região de Ribeirão Preto. São

empresas de características diversas quanto escala de produção, inserção de mercado e faturamento, estrutura administrativa e diferentes usos de instrumentos financeiros que permitem suportar as atividades de seu ciclo operacional – da colheita de cana-de-açúcar a comercialização de seus produtos nos mercados nacional e internacional.

Parte-se do pressuposto de que os produtos financeiros utilizados pelas empresas do Complexo Canavieiro deveriam espelhar escolhas de ordem cognitiva e as experiências, isto é, as capacidades decisórias dos seus gestores nas escolhas relacionadas à estrutura técnica (industrial) e operacional da empresa (necessidades de financiamento de capital de giro, por exemplo); e da organização do espaço competitivo e cooperativo (por exemplo, as distribuidoras Crystalsev e Copersucar que atuam na comercialização de açúcar e álcool de um grupo de usinas, obtendo maior ganho de escala nas negociações comerciais, auferindo maiores rentabilidades).

Deste modo, quanto maior e mais organizada a empresa, mais sofisticadas seriam suas operações financeiras e de gestão de risco de preços. Acredita-se que o uso de ferramentas financeiras sofisticadas espelharia não só a capacidade dos gestores da empresa, mas uma perspectiva de certo grau de liderança e pioneirismo presentes em seu comportamento institucional que influenciaria o de seus pares na adoção de técnicas semelhantes, levando a um processo de cópia de estratégias bem sucedidas e alterando a conduta do mercado.

Neste estudo é verificado se o grau de sofisticação de operações financeiras das empresas do Complexo Canavieiro está relacionado a uma determinada posição da empresa em seu Campo Organizacional e às suas estratégias. Ou seja, se empresas com determinadas variáveis comportamentais, como pioneirismo na adoção de estratégias de negócios frente à concorrência e liderança entre seus pares na negociação de políticas setoriais comuns, adotariam instrumentos financeiros sofisticados como derivativos ou não e quais as causas disto.

Este artigo apresenta-se como um estudo de multicasos ao tentar agrupar as empresas por condutas financeiras semelhantes no Complexo Canavieiro da região e verificar semelhanças e diferenças entre elas, a partir deste critério.

Este artigo está dividido em seis partes, incluindo esta introdução. No item 2 é discutida a metodologia utilizada neste estudo. Nos itens 3 e 4 é apresentada a revisão da literatura referente à agroindústria canavieira, à adoção de estratégias competitivas e à utilização do mercado financeiro pelas empresas do complexo canavieiro nacional, respectivamente. O item 5 apresenta os resultados e a discussão dos dados. As conclusões são apresentadas na seção.

2. Metodologia

O Estado de São Paulo, com 42,3% da agroindústria canavieira nacional e uma área de plantio que corresponde a 52,2% de toda a cana de açúcar do Brasil, tem na região de Ribeirão Preto a principal região produtora.

O texto se inicia com uma revisão bibliográfica sobre a evolução do setor, mostrando as novas estratégias utilizadas e como as empresas da amostra se encaixam no uso destas novas condutas. Em seguida se analisa o uso do mercado de capitais pelo agronegócio em geral.

Para verificar semelhanças e diferenças entre condutas estratégicas e financeiras adotadas pelas empresas da região de ribeirão Preto, foram realizadas entrevistas estruturadas com representantes de 5 empresas (usinas e destilarias) de acordo com o questionário que se encontra no anexo deste artigo. A seleção das empresas foi feita seguindo o critério proposto por Vian (2003) de selecionar empresas de portes diferenciados e levando em conta sua

atuação pioneira na adoção de novas estratégias competitivas e por terem uma estrutura administrativa moderna, adotando as mais novas técnicas de gestão. A análise dos estudos de caso destas empresas permite fazer algumas generalizações sobre a conduta das outras empresas do setor.

As respostas obtidas foram tabuladas e as empresas foram agrupadas de acordo com suas semelhanças. A seguir, as respostas obtidas foram confrontadas e analisadas frente às informações levantadas na revisão da literatura (partes 3 e 4 deste artigo).

3. A Evolução da Agroindústria Canavieira e as novas Estratégias Competitivas

De acordo com Azeredo (2004) a atividade canavieira é uma das mais antigas do Brasil, tendo como expressão do capital que tem se expandido e assumindo importância na sociedade, envolvendo grande parte dos trabalhadores e empresas nacionais, estando em quase todas as regiões, com destaque para o Estado de São Paulo, envolvida em diferentes aspectos, sociais, econômicos e políticos.

Para Vian (2003: 06) historicamente, para o setor canavieiro a auto-regulação sempre foi problemática. A presença do Estado e seu papel de mediação foram fundamentais para a elaboração de um projeto comum. Assim, com a redução do poder do Estado sobre o setor, este não tem conseguido se emancipar enquanto bloco de interesses constituído. Surge, com isso, uma série de interesses fragmentados refletindo um enorme conjunto de alternativas estratégicas que se apresentam para as diferentes empresas atuantes no setor. Curiosamente, é neste ponto que observamos que as empresas ganham dinamismo e o panorama do setor canavieiro começa a apresentar uma nova face. Mas esta nova realidade dificulta a elaboração de políticas amplas de incentivo ao setor, como foi o Proálcool, exigindo uma série de iniciativas diferenciadas, para atender um universo mais heterogêneo.

Segundo Silva et. al. (2004: 01) no final dos anos 80, após décadas de tutela governamental, teve início o processo de desregulamentação do setor sucroalcooleiro envolvendo o desmonte do Instituto do Açúcar e do Álcool (IAA), com a diminuição do suporte governamental às usinas e destilarias. Desde então, a demanda por álcool hidratado vem diminuindo, o que reflete também o baixo interesse das montadoras de automóveis pela produção de modelos a álcool que atendam apenas à demanda brasileira. Essa tendência tem sido fortalecida pela continuidade na baixa do preço do petróleo, que redundará na queda do diferencial necessário entre o preço da gasolina e o do álcool, desincentivando a demanda por veículos exclusivamente a álcool. Recentemente cresceu a demanda por carros flex fuel e a demanda por álcool hidratado está crescendo de novo.

Macedo (1996), pelo desenvolvimento da tecnologia de produção de álcool, destaca três importantes fases entre 1975 e 1995: entre 1975 e 1981-1982, ocorreu a fase da busca pela maior produtividade; posteriormente, entre 1981-1982 e 1985, ocorreu a busca pela maior eficiência na conversão da sacarose para o produto final e redução de custos; a fase atual, iniciada em 1985, está sendo caracterizada pelo gerenciamento global da produção agrícola e industrial.

Vian (1997), destaca que o setor sucroalcooleiro nacional possui algumas características dos oligopólios concentrados, como a fabricação contínua de açúcar e álcool, a elevada concentração técnica e as altas economias de escala. O setor sucroalcooleiro é composto por várias empresas de grande porte que convivem com um grande número de pequenas e médias que, em conjunto, controlam uma parcela significativa da produção nacional. Durante a fase de regulamentação estatal estas médias e pequenas empresas eram resistentes à concorrência, pois o sistema de cotas de produção e preços médios, mantidos pelo Estado, as protegia e

mantinha a sua existência no mercado. Atualmente, muitas destas unidades estão fechando ou sendo incorporadas por grupos maiores (Vian e Rodrigues, 2005).

Segundo Macedo (op. Cit.) atualmente na agroindústria canavieira importa estar atento à apuração dos custos, ao desenvolvimento de novas tecnologias e ao aproveitamento de subprodutos, pois, quem fez isso pôde se diferenciar dos demais. Ou seja, algumas unidades produtivas da agroindústria canavieira brasileira - que, num primeiro momento, estavam inseridas em um paradigma subvencionista, passaram a adotar o paradigma tecnológico como forma de definir o que é relevante para uma situação mais concorrencial, sobretudo para períodos subseqüentes à desregulamentação setorial e diante da diminuição cada vez maior do número de unidades produtivas.

As unidades produtoras procuraram, de modo geral, diversificar a produção, haja visto que a maioria das empresas objeto deste estudo (80%) produz tanto álcool - anidro e hidratado - como açúcar. Outro elemento diz respeito à existência de altas produções (por exemplo, 2,08 milhões de toneladas de cana moída), médias (1,25 milhões de toneladas de cana moída) e pequenas produções (0,51 milhões de toneladas de cana moída), respaldando uma característica da agroindústria de cana de açúcar, ou seja, a convivência de grandes, médias e pequenas plantas industriais. (Vian, 2003)

Os rendimentos agrícola e industrial - em média, 86,3 toneladas de cana por hectare, 91,5 quilos de açúcar por tonelada e 69,3 litros de álcool por tonelada, respectivamente - confirmaram o extraordinário aproveitamento agroindustrial da cultura da cana-de-açúcar nacional, fruto de um amplo esforço de pesquisa da Copersucar, UFSCAR, Instituto Agronômico de Campinas (IAC) na agricultura e Dedini e Zanini na indústria. (Jornal da Cana, 1999).

Segundo Shikida (2002), diversos trabalhos já tinham analisado a geração de tecnologia e os seus impactos sobre a agroindústria canavieira, bem como qual tem sido o procedimento em termos de estratégias tecnológicas das firmas no atual processo de desregulamentação do setor canavieiro.

Para Belik (1985) e Macedo (1996), o esforço de pesquisa da COPERSUCAR tem refletido positivamente em diversas áreas da agroindústria canavieira. Na área de melhoramento genético há o desenvolvimento das variedades SP, sendo que esse programa da COPERSUCAR produz cerca de 600.000 plantas independentes por ano. O gerenciamento da produção agrícola tem utilizado instrumentos como mapas do solo e imagens de satélite para identificação varietal e registro de microclima, declividades, adubação, distância, etc.

Outros melhoramentos estão sendo obtidos na colheita, com redução do consumo médio de combustível; no transporte, com o uso do rodotrem, um veículo mais eficiente constituído de cinco contêineres para transporte da cana, acoplado a uma estação de transbordo; no gerenciamento agrícola, com o reaproveitamento da vinhaça, desenvolvimento e aplicação do misturador de resíduos no campo e do rastelo rotativo; e na área de organização do trabalho agrícola, destacando-se o corte de cana em sete ruas, que diminuiu as perdas e praticamente anulou a ocorrência de impurezas carregadas juntamente com a cana. Na área industrial a COPERSUCAR vem obtendo êxitos no nível de extração, no tratamento do caldo e fermentação, na destilação e na área energética - com o aproveitamento do bagaço da cana. Convém ressaltar que a tecnologia desenvolvida pelo Centro Tecnológico Canavieiro (CTC) permite a redução adicional do custo médio do álcool em cerca de 30%, considerando o potencial de redução dos custos agrícolas (22,2%) e dos custos industriais (8,1%), segundo Lopes (apud Castro, 2002).

Existem alguns estabelecimentos independentes na agroindústria canavieira paulista que também se preocupam com o desenvolvimento tecnológico. Eid (1996) chama a atenção para duas usinas de grande porte e não filiadas a COPERSUCAR, Usina da Barra e Usina Santa Elisa (ambas em São Paulo), que introduziram novas tecnologias, inovações organizacionais e o reaproveitamento integral dos resíduos do processamento industrial. A Usina da Barra, por exemplo, ainda possui um laboratório entomológico, desenvolvendo importantes pesquisas para o controle biológico da broca da cana (Diatraea Saccharalis).

Numa direção contrária, a estratégia das pequenas empresas da agroindústria canavieira não tem sido o desenvolvimento interno de tecnologia e sim a incorporação de insumos melhorados comercializados pelas grandes empresas (Olalde, 1993). Remontando aos conceitos apresentados por Freeman (1974), pode-se caracterizar a estratégia dessas pequenas empresas como próximas às estratégias dependentes e/ou oportunista (Shikida e Bacha, 1998).

Segundo Azeredo (op. Cit.: 03) a agroindústria canavieira materializa-se concretamente em aproximadamente 307 fábricas e cerca de 4.500.000 hectares com cana-de-açúcar, os quais estão distribuídos desigualmente pelo território, sendo, pois São Paulo, representado por 130 empresas, em uma área de 2.350.000 hectares com cana-de-açúcar.

É neste contexto que tratando do crescimento da cultura canavieira em chão paulista, percebe-se, respeitando-se as devidas proporções, a hegemonia das relações capitalistas de trabalho e de produção e as marcas territoriais desse processo são expressas nos altos patamares de concentração de capital, de terra e de renda, tendo em vista que os Estados do Centro-Sul possuem aproximadamente 70% da área plantada do país, ou em outra escala, em São Paulo encontram-se 80% da área plantada com cana-de-açúcar de toda a região sudeste.

O Programa Nacional do Álcool (Proálcool) foi criado como alternativa para enfrentar os altos preços do petróleo e o estreitamento do mercado externo do açúcar, com a adição de álcool à gasolina de forma sistemática e definitiva, apresentou-se como um programa estratégico criado em função da crise mundial do Petróleo que elevara o preço do Petróleo de US$ 3 para US$ 12. Este programa, através de incentivos que iam desde a instalação de destilarias até o crédito agrícola diferenciado para quem quisesse se tornar produtor de cana-de-açúcar, promoveu um grande impulso para o desenvolvimento.

Segundo Vian (2003: 06), na primeira fase do programa, 1975/79, o IAA incentivou a produção de álcool anidro estipulando o preço de paridade em 44 litros de álcool por saca de 60 quilos de açúcar, o que fazia com que fosse indiferente para a usina produzir um ou outro produto. Foram criadas linhas de crédito subsidiado e garantias de compra do produto.

Os investimentos industriais foram financiados com taxas de 15% ao ano para os produtores do Nordeste e 17% ao ano para os do Centro-Sul, sem correção monetária. O prazo de pagamento destes empréstimos era de 12 anos, com três de carência. Esses incentivos permitiram o crescimento acelerado da produção de álcool anidro para fim carburante, atingindo o volume de 3 bilhões de litros em 1979/80. Este aspecto é um dos pontos mais criticados do programa, pois em uma fase de expansão de inflação, o valor a ser restituído aos cofres públicos pelas empresas se tornou muito pequeno, a ponto de ser classificado como outros na conta de empréstimos de longo prazo de muitas usinas.

Em termos de rendimento agrícola, a evolução não foi muito diferente, conforme ilustram as Tabela 1 e 2. Elas revelam que apesar do crescimento da produtividade agrícola em todo o país, ele foi muito desigual conforme a região, reproduzindo e aprofundando a diferenciação regional a que referimos anteriormente. Percebe-se que em meados dos anos 1970 as produtividades agrícolas das duas regiões (Nordeste e Centro-Sul) não eram muito diferentes,

sendo que São Paulo já se destacava. A evolução do Centro-Sul também foi mais rápida que a do Nordeste nas décadas seguintes.

A Tabela 1 mostra a evolução até os anos 1990 com base em dados da Única e UDOP, que consideram a cana produzida para as usinas. Percebe-se que o crescimento do Centro-Sul foi muito maior do que o do Norte Nordeste.

Tabela 1 – Evolução do rendimento agrícola da lavoura canavieira no Brasil e regiões – Ton/Ha.

Região	1960/61	1970/71	1980/81	1985/86	1989/90	1995/96	1997/98	1998/99	1999/00	Var.%
Brasil	42,48	46,23	57,18	57,06	56,45	66,49	69,12	68,18	69,25	63%
No/Ne	40,95	42,47	46,72	44,71	43,19	48,69	51,50	48,87	50,47	23%
C/Sul	43,40	48,46	64,11	63,00	60,93	73,46	76,5	74,20	74,63	72%
SP	53,94	58,3	73,03	73,57	72,03	77,45	78,3	77,89	78,85	46%

Fonte: VIAN (2003:82)

Por sua vez, a tabela 2 mostra a evolução da cana para todos os fins, ou seja, para forragem, produção de cachaça, rapadura, açúcar mascavo, etc. Nesta tabela o crescimento da produção paulista foi percentualmente menor, mas as disparidades regionais também ficam evidentes.

Assim, pelos dados da Tabela 1, no começo da década de noventa (safra 1989/90) a produtividade agrícola no Centro-Sul era 40% superior à média do Nordeste, número bastante superior à diferença registrada em princípio da década de 60, que era cerca de 24%. Levando-se em conta os dados da tabela 2, em 2003 a produtividade paulista é 27% maior que a do Norte/Nordeste.

Tabela 2 - Rendimento da Lavoura Canavieira para todos os fins no Brasil e Regiões selecionadas - Tons/Ha.

REGIÃO	90/91	95/96	96/97	97/98	98/99	99/00	00/01	01/02	02/03	03/04	Var.
BRASIL	60,77	65,48	65,65	67,93	68,37	67,10	66,83	68,55	69,99	73,65	29%
NO/NE	47,95	46,21	44,50	48,84	50,57	47,07	51,95	52,13	52,36	58,51	54%
C/SUL	67,67	73,21	72,77	74,62	74,31	73,10	71,41	73,57	75,03	77,70	15%
S.PAULO	76,07	77,45	77,14	79,31	77,89	77,16	76,08	77,49	79,92	80,91	6,3%

Fonte: IBGE

O mesmo processo se repete no tocante à produtividade industrial. Os dados das tabelas 4 e 5 deixam claro que São Paulo teve uma evolução muito mais rápida, evidenciando que a adoção de novas tecnologias e processos foi privilegiada pelos empresários desta região.

Tabela 4 - Produtividade Industrial no Brasil e Regiões Selecionadas - L/Ton.

Região	1977/78	1984/85	1985/86	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95	1995/96	Var. %
Nordest	50,6	61,6	63,7	-------	-------	-------	-------	-------	-------
C Oeste	53,7	68,3	69,5	81,99	78,14	83,70	81,04	81,56	51,8%
Sudeste	61,6	70,5	73,8	75,61	76,48	82,15	85,37	82,06	33,2%
Sul	55,1	65,4	69,3	88,12	68,04	67,58	54,97	62,42	13,3%
S.	64,5	77,5	79,4	84,82	77,54	83,27	88,07	84,11	30,4%
Brasil	57,4	67,8	70,7	80,61	70,18	80,07	85,25	-------	-------

Fonte: elaboração do autor a partir de dados brutos de IPT, Magalhães (1991), Sucresp.

A Comissão Nacional do Álcool (CENAL), em meados dos anos 70, elencou os 5 objetivos básicos do Proálcool: a) economia de divisas mediante a redução da importação do petróleo para a produção da gasolina e de matérias-primas; b) redução das disparidades regionais de renda mediante o alargamento da produção para diferentes regiões do Brasil com baixo nível de ocupação produtiva. Neste item, previa-se a produção de álcool de mandioca, o que, de certo modo, democratizaria o programa, visto que esta raiz é produzida majoritariamente por

pequenos produtores; c) redução das disparidades individuais de renda, através da maior ocupação da mão-de-obra no setor agrícola em uma atividade que supostamente pagaria salários mais elevados que a média do setor agrícola; d) crescimento da renda interna com uma ocupação mais intensiva da terra e da mão-de-obra até então vistas como ociosas e; e) expansão da indústria de bens de capital (tratores, máquinas agrícolas, fábricas produtoras e construtoras de destilarias, indústria química, etc) mediante a elevação da demanda do setor sucroalcooleiro. Vian e Moraes (2005) mostram que estes objetivos não foram cumpridos a contento, assim como os de redução das heterogeneidades regionais.

Tabela 5 - Produtividade industrial no Brasil e regiões selecionadas em ATR - kg de atr/ton.

Região	90/91	92/93	94/95	96/97	98/99	00/01	01/02	02/03	03/04	Var. %
Nordeste	131,71	146,46	153,84	144,61	143,40	144,98	134,24	148,35	146,86	12%
C. Oeste	126,32	144,97	148,88	147,60	147,57	145,18	149,94	152,51	153,38	21%
Sudeste	138,33	149,27	160,36	153,26	155,16	159,83	160,27	164,96	169,96	23%
Sul	130,56	135,19	138,18	144,97	141,16	139,65	149,25	151,82	160,40	23%
S. Paulo	140,22	151,54	162,60	154,27	156,71	161,10	161,50	166,47	169,13	21%
Brasil	135,76	147,66	156,98	150,50	151,76	154,14	154,11	160,16	163,59	20%

Fonte: elaboração dos autores a partir de dados do IAA e Única.

Segundo Paixão (apud Castro, 2002), em 1979, o Governo Federal promulgou a segunda etapa do Proálcool apontando para a produção do álcool, não mais como mero complemento a ser adicionado à gasolina (o álcool anidro), mas como combustível propriamente dito (o álcool hidratado).

De acordo com Vian (2003: 06), na segunda fase do Proálcool, a partir de 1979, os Governos Federal e Estaduais incentivaram a compra de carros a álcool reduzindo os impostos, concedendo financiamento subsidiado e fixando o preço do álcool em 50% do da gasolina. Os veículos a álcool (novos e os convertidos) pagavam 48% da Taxa Rodoviária Única e 50% do IPI devido pelos donos de carros à gasolina. A alíquota de Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores (IPVA) era de 3% para os primeiros e 4% para os segundos. Os táxis também eram isentos de todos os impostos e taxas. Esses incentivos levaram a um crescimento exponencial do consumo de carros a álcool que atingiu um percentual de 95% da produção total de veículos em 1985.

Nesta segunda fase, portanto, o Programa foi mais ousado, propondo uma matriz energética alternativa à gasolina, através da adoção do álcool como combustível para os veículos de passeio. Vale ainda apontar que em 1980, por razões conjunturais, o mercado açucareiro apresentou tendências positivas subindo de US $ 0,099 por libra-peso em setembro de 1979 para US $ 0,34 por libra-peso um ano depois (setembro de 1980), tendo ainda atingido o seu máximo em outubro de 1980 (US $ 0,4055 por libra-peso). Este patamar do preço do açúcar no mercado mundial voltaria a declinar de forma contínua desde então.

De qualquer forma, estimulados pelas perspectivas de crescimento do mercado alcooleiro, pelas amplas concessões de recursos públicos, que entre 1980 e 1984 chegaria a US $ 4.483,62 milhões e já sapientes das propriedades cíclicas e instáveis do mercado açucareiro, os usineiros e produtores de cana, neste momento, continuariam apoiando entusiasticamente o Proálcool.

Segundo Rodrigues (apud Castro, 2002), a agroindústria canavieira foi, até o Plano Collor (quando se extinguiu o IAA) um dos setores com maior peso de intervenção estatal. Tudo era definido pelo Estado: quotas de produção de cana, de açúcar e de álcool, preços para cada produto, volume da produção exportável, quotas de exportação por região do país, subsídios

de equalização para o Nordeste e outras regiões, etc.. Mesmo programas conjunturais de grande envergadura, como foi o Fundo Especial de Exportações ou como o Proálcool, eram definidos e operados pelo Estado.

Este forte esquema intervencionista se deveu ao Estatuto da Lavoura Canavieira, um instrumento legal organizado pelo insigne democrata Barbosa Lima Sobrinho, sob o conceito social-democrata de que o Estado deve garantir os direitos básicos do cidadão e impedir os efeitos concentradores ou perversos do liberalismo econômico. O Estatuto garantia direitos e estabelecia deveres para usineiros, fornecedores de cana e trabalhadores rurais.

Segundo Oliveira (apud Castro, 2002: 48) os financiamentos chegavam a cobrir até 80% do investimento fixo para destilarias à base de cana-de-açúcar e até 90% para destilarias envolvendo outras matérias-primas, como a mandioca, sorgo sacarino, babaçu, e outros. Quanto à parte agrícola, os financiamentos chegavam até 100% do valor do orçamento, respeitando os limites de 80% e 60% do valor da produção esperada, respectivamente nas áreas da SUDAM/SUDENE.

Entretanto, embora o Proálcool tenha sido implementado em 1975, somente a partir de 1979, após o segundo choque do petróleo, que o Brasil, de forma mais ousada, lançou a Segunda Fase do Proálcool, possuindo uma meta de produção de 7,7 bilhões de litros em cinco anos.

A intenção do Estado, ao implementar o Proálcool era, além das metas de aumentar a produção de alimentos e exportáveis do setor rural, buscando a estabilidade interna e equilíbrio nas contas externas, também de transferir para a agricultura a responsabilidade de tentar superar a crise do petróleo, que afetara profundamente o Brasil, já que este era grande importador do produto.

Neste contexto, o governo em sua ação direta ou indireta dada à ausência de recursos para atender todo o agro nacional, optou por privilegiar algumas culturas, em detrimento de outras, como os produtos voltados para o mercado interno.

Segundo Lages (apud Castro, 2002) o Programa também atendia a uma diretriz do governo no sentido de aumentar a oferta de emprego, através da quase duplicação da área plantada com cana, cultura intensiva em mão-de-obra, necessária ao aumento da produção de álcool.

Somente a partir de 1979, iniciou-se a produção de carros com motores movidos exclusivamente a álcool, pois até então, as atenções estavam voltadas para o produto enquanto aditivo.

Segundo o BNDES (2002: 02), o Brasil é o único país que vêm utilizando largamente o álcool carburante em substituição à gasolina e o álcool anidro em altos percentuais desde os anos 1970. Atualmente, outros países têm se interessado por esta alternativa, face aos atuais preços do petróleo no mercado internacional. Por outro lado, a conta não deve ser somente financeira: questões ambientais, estratégicas e sociais devem ser também consideradas na substituição do petróleo por fontes alternativas.

Uma forma de aumentar a eficiência do setor, reduzindo grandemente os custos da indústria do açúcar e do álcool, é o amplo aproveitamento dos subprodutos da cana. Um dos que apresenta maior diversidade de uso é o bagaço, que chega a alcançar cerca de 250-300 kg/t de cana. Além de poder ser empregado como matéria-prima na produção de papel, celulose, aglomerados e compensados e, como volumoso, na alimentação animal, sua principal utilização é como combustível para geração de energia elétrica.

Como vimos acima, nos últimos 30 anos o Complexo Canavieiro nacional expandiu a sua

produção, atingindo na safra 2000/2001 a soma de 252,3 milhões de toneladas de cana moída. Neste mesmo período, em média, exportou-se 30% da produção, 42% foi destinado ao consumidor final interno e 28%[1] ao segmento industrial, sendo que as fábricas de refrigerantes, chocolates, balas e confeitos são as maiores compradoras[2], principalmente do produto tipo cristal peneirado.

Cabe agora um pequeno panorama das novas estratégias adotadas a partir da desregulamentação do setor nos anos 1990, quando as empresas passam a se diferenciar umas das outras.

3.1 – Novas estratégias competitivas e formas de conduta no Complexo Canavieiro.

Até o início dos anos 1990 o Complexo Canavieiro era marcado pelo isomorfismo institucional[3] imposto pela regulamentação e planejamento estatal. As empresas do setor possuíam estruturas produtivas, mix de produtos (indiferenciados) e formas de inserção no mercado bastante semelhantes. Com a desregulamentação nos anos 90, o setor adquiriu uma nova dinâmica competitiva que fez com que as estruturas das empresas, o tipo e o mix do produto se alterassem significativamente. Deve-se ressaltar que este processo ainda está em andamento e que já é possível encontrar ações bem e mal sucedidas, mostrando que esta nova dinâmica ainda não se consolidou.

As novas estratégias estão relacionadas no Quadro 1 abaixo. Para cada uma delas estão relacionados exemplos de empresas que estão adotando determinada conduta, com base em Vian(2003) e Vian e Lima (2005). Para efeito de sigilo, as unidades analisadas neste texto estão citadas como empresas da amostra.

Até a década de 1980 a concorrência empresarial era baseada na busca de inovações tecnológicas e na produção em terras de boa qualidade, visando obter de custos mais baixos e de um lucro acima da média. Esta estratégia está sendo usada atualmente e foi denominada de Aprofundamento. As empresas analisadas neste texto estão dentre as que usam esta conduta competitiva.

As empresas do complexo não investiam na diferenciação de seus produtos ou na diversificação produtiva. Com a desregulamentação, a competição baseada no plantio nas melhores terras e na eficiência produtiva, que imperavam na fase de planejamento[4], foi substituída por novas formas de concorrência. Todavia, algumas características permaneceram, como a integração vertical para trás praticada pelas usinas e destilarias autônomas[5]. Algumas empresas também abriram o leque e passaram a ter interesses econômicos no setor de produção de bens de capital para a agricultura e a agroindústria canavieira (Ramos, 1999).

Por outro lado, algumas empresas são integradas verticalmente para frente, como Santa Elisa e Nova América, que pertencem a grupos econômicos que possuem fábricas de refrigerantes e outras bebidas e fornecem grande parte da produção diretamente às suas coligadas. Elas usam a estratégia de integração vertical para criar um mercado interno ao grupo econômico, permitindo a redução de riscos e dos custos de transação conjugados aos mercados atacadista e industrial. Veremos adiante que as empresas analisadas neste texto também têm esta

---

[1] Vian (1997), Datagro, ÚNICA. Ver capítulos 1 e 2 de Vian (2003).
[2] Ver COPERSUCAR (1988) e Vian (1997).
[3] Segundo Fligstein (1990) e Powell e Dimaggio (1991), as empresas tendem a adotar estratégias que controlem a concorrência e isto leva à homogeneidade das condutas competitivas. As atitudes só mudam diante das crises ou quando surgem novos interesses e condutas. Denominam este processo de isomorfismo institucional.
[4] Ver Vian (2003 e 1997)
[5] Para maiores informações consultar Ramos (1999) e Vian (2003, capítulos 2 e 3).

característica, sendo que o percentual de cana própria varia de uma para outra, mas fica acima de 50% em todas.

Vian (2003) demonstra que o Complexo Agroindustrial Canavieiro passou por profundas mudanças institucionais e de coordenação. Estas alterações influenciaram nas estratégias das empresas do setor no Centro-Sul, apontando os elementos de uma nova dinâmica concorrencial e de coordenação que gerou modificações estruturais e organizacionais importantes. Neste sentido, cabe destacar o retorno do capital estrangeiro ao país, adquirindo empresas e formalizando parcerias, visando à produção e comercialização do açúcar e de sua mais nova alternativa que é o produto orgânico.

A estratégia de diferenciação e o uso dos subprodutos da cana têm-se orientado para a via da segmentação de mercado, tendo como exemplos principais à produção de açúcar cristal e do açúcar líquido, produtos com alta qualidade e voltados para a indústria de alimentos. Assim, as usinas aumentaram o valor agregado ao produto, atenderam bem os clientes, e se tornaram também prestadoras de serviços. (Ver Quadro 1).

Outra estratégia competitiva que surgiu nos anos 1990 foi a diversificação produtiva, que se baseia no aproveitamento dos ativos das empresas para a produção de outros bens ou para a atuação em novos mercados. Constatou-se que, além da produção do açúcar pelas destilarias autônomas de álcool, algumas empresas estão buscando atuar na oferta de suco de laranja e no confinamento de gado, abrindo o leque do Complexo em direção a segmentos produtivos que possuem sinergias com a produção de cana. (Quadro 1).

A estratégia de especialização e capacitação produtiva traz boas perspectivas futuras de sobrevivência e de expansão do complexo no longo prazo, pois é ela que carrega a possibilidade de se alcançar maior eficiência produtiva. Tal estratégia demanda significativo aporte de recursos e está diretamente relacionada aos processos de concentração e centralização de capitais e indica a possibilidade de uma efetiva reestruturação do ramo, que deve passar a ser um processador de biomassa e produtor de vários bens derivados dela. Aqui também encontramos empresas da amostra atuando, como vermos adiante.

Nesta fase pós-desregulamentação, o Complexo Canavieiro vem passando por um novo período de concentração e centralização de capitais, visto que aconteceram várias fusões e incorporações na região Centro-Sul. Este processo foi marcado pela chegada do capital estrangeiro e pela migração de grupos nordestinos para o Centro-Sul, algo nunca visto. O Quadro 1 resume as principais fusões e aquisições ocorridas no setor na década de 1990.
Chama a atenção no quadro é que muitas aquisições foram motivadas pela expansão das empresas do Nordeste, notadamente de Alagoas para o Centro-Sul do país, com o objetivo de se aproximarem do mercado consumidor interno e de se instalarem em áreas próprias para as novas tecnologias agrícolas, principalmente para a mecanização.

Quadro 1: Resumo e Comparação entre as estratégias analisadas

Estratégia	Aplicação da estratégia ao setor	Exemplos de empresas e respectivos decis.
Aprofundamento da especialização na produção de açúcar e álcool	• Automatização da produção industrial • Padronização da produção e programas de qualidade. • Mecanização da agricultura • Melhora da logística de transporte e produção da cana • Transferência das unidades de produção para áreas agrícolas mecanizáveis e de melhor qualidade. • Terceirização Agrícola e Industrial	Usinas da amostra, Costa Pinto (3) e Diamante (5) (Grupo Cosan), Vale do Rosário (2), Jardest (9), Éster (7), Santa Elisa (1), Ferrari (9) e Equipav (4)
Diferenciação de Produto	• Novas marcas de açúcar refinado. • Embalagens de vários tamanhos, • Embalagem descartável,	Usinas da amostra, Guarani (5), Nova América (3), Maracaí (4),Albertina (8), Itamarati (MT), Alto Alegre (9), Alta Mogiana

	• Açúcar light • Açúcar Líquido • Açúcar cristal especial • Açúcar Orgânico	(6), Univalem (7), São Francisco (8), Ferrari (9) e Equipav (4).
Diversificação Produtiva	• Destilarias que passam a ser usinas • Cogeração de energia elétrica • Produção de suco de laranja • Confinamento de gado bovino • Fornecimento de Garapa para produção de ciclamato monossódico	Usinas da Amostra, Vale do Rosário(2), Santa Elisa(1), Univalem(7), Jardest(9), Nova América(3) e Maracaí(4) (Grupo Nova América), Itamarati (MT).
Fusões e Aquisições	• Fusões por Sinergia • Aquisição para expansão • Aquisição para Entrada em novas regiões • Aquisição para entrada no Brasil	Santa Elisa (São Geraldo); Grupo Cosan (Diamante, Rafard e Univalem, Da Barra); Petribu (Água Limpa), Grupo J. Pessoa (Benalcool), Eridania (Guarani), Coinbra (Cresciumal), Grupo Silveira Barros(V.R.Turvo); Glencore (Portobello).
Grupos de Comercialização de açúcar e álcool	• Estruturação de sistemas comuns de comercialização do açúcar e do álcool. • Estruturação de sistemas comuns de compras, inclusive via internet. • Parcerias para exportação de açúcar e álcool	Usinas da amostra, Santa Elisa(1), Vale do Rosário (2), Nova América(3), Maracaí (4), Equipav (4), Alta Mogiana (6), Cresciumal(8), Santa Maria(9), Jardest (9), Rafard(4)

Fonte: Elaboração dos autores a partir de Vian(2003).

Pasin (2001) mostra que o alto endividamento e a inadimplência reduziram o crédito de muitas empresas, limitando os investimentos e forçando um processo de reestruturação. Mesmo as usinas que não eram mal administradas e/ou não tinham endividamento elevado, tiveram de se reestruturar para crescer e se tornarem mais competitivas para fazer frente aos preços menores do açúcar e do álcool.

O processo de fusões e aquisições que está mudando a face do setor e tem permitido ganhos de escala, redução de despesas por meio da integração das estruturas administrativas e de produção e uso racional de terras nas regiões tradicionais, trazendo uma nova configuração regional para o complexo. Outro ponto a ser destacado é o retorno do capital estrangeiro ao setor através da compra de empresas no Centro-Sul.

O balanço das transações mostra uma crescente concentração do setor em grupos de grande porte, a busca de melhora da eficiência e o surgimento de novos interesses que não podiam existir na fase de intervenção estatal. O complexo ganhou novos atores e novos interesses e estes têm outra racionalidade.

O Grupo Cosan consolidou-se como o maior produtor de açúcar e álcool do mundo, atingindo 12% da produção na safra 2003/04, e como um grupo eminentemente exportador. Analistas do setor esperam novas investidas da empresa no curto prazo (Pasin, 2001) e um grande número de negócios poderá ocorrer, pois também os investidores do Nordeste e grupos estrangeiros continuam a sondar o mercado. Mas alguns grupos interessados também já desistiram. Segundo José Pessoa, do grupo de mesmo nome, representantes de empresas da Austrália e África do Sul estiveram no país contatando empresas, mas foram embora sem fazer negócios e não deixaram portas abertas para futuras negociações. Por outro lado existe a perspectiva de novos negócios com empresas européias.

O resultado deste processo pode ser visto pela tabela 6, onde se percebe que com o cálculo da concentração por grupo econômico ocorrem alterações significativas. O índice CR_4 é muito maior no caso da concentração por grupos e assim por diante, demonstrando que muitos grupos possuem várias unidades produtivas, mas as operam de forma independente. Por outro lado existe um processo de compras de participações acionárias e acordos de gestão entre os

grupos que são difíceis de serem analisados, dificultando traçar a real formação dos grupos econômicos. (Ramos, 1999 e 1983).

Tabela 6 - Índices de concentração da indústria sucroalcooleira no Estado de São Paulo, média das safras 1935 a 2004/2005.

Índices	media trienal 1935	media trienal 1945	media trienal 1955	media trienal 1965	media trienal 1975	media trienal 1985	media trienal 1995	media trienal 2004
CR(4)	37,87%	32,47%	16,42%	18,93%	17,58%	15,75%	15,13%	11,49%
CR(8)	66,19%	59,58%	28,43%	29,36%	28,52%	26,36%	26,09%	19,83%
CR(20)	94,97%	89,76%	55,84%	50,71%	49,98%	46,07%	47,21%	39,00%
CR(25)	98,23%	96,18%	62,64%	58,02%	56,91%	51,28%	52,86%	45,10%

Fonte: Elaboração dos autores a partir de dados da Única e IAA.

Outra estratégia importante deste período foi a emergência dos grupos de comercialização de álcool e açúcar. Após o fracasso da BBA e da Brasil Álcool, que deveriam reunir todas as empresas do setor para comercializar álcool, os empresários do setor reuniram-se em grupos menores para reduzir custos e vender álcool a preços mais competitivos. Estes índices não estão representados na tabela 6, mas há uma tendência de crescimento da concentração de mercado por grupos em função do processo de fusões e aquisições.

Uma das primeiras associações de produtores foi a Crystalsev, um *pool* de compras e comercialização formado por Santa Elisa, Vale do Rosário, MB, Moema, Jardest, Pioneiros, Mandu, Cevasa e, recentemente, a Equipav. Deve-se destacar que maioria das empresas está na região de Ribeirão Preto. Este grupo foi bem sucedido por causa dos pontos em comum das empresas, de seu porte, *mix* de produtos e da administração profissional. Empresas como Santa Elisa e Vale do Rosário têm um passado de cooperação e de sociedade. Elas são as acionistas da MB e da Moema. Esta estratégia está sendo adotada por empresas da amostra analisada neste texto.

Os pools de usinas fortaleceram o setor para negociar com as distribuidoras que, historicamente, conseguiram impor preços baixos às usinas, em acordos isolados. Os grupos podem disciplinar o setor através da cooperação, fortalecendo o mercados com oferta suficiente do produto, sem prejudicar o consumidor. Assim, o setor pode estar contribuindo para a melhoria de sua imagem junto à opinião publica.

A formação dos grupos de comercialização demonstra o amadurecimento e o aprendizado gerado pela crise de 1999. O Complexo Canavieiro está finalmente conseguindo construir uma auto-gestão das atividades produtivas e políticas. A constatação de que não é possível construir um consenso entre as dezenas de usinas do Centro-Sul é um marco importante, pois mostra que o setor está disposto a discutir os problemas organizacionais e comerciais em grupos menores, onde os interesses comuns são maiores, incentivando a cooperação e diminuindo a competição entre os agentes.

O Quadro 1 também resume quais as aplicações das estratégias analisadas ao Complexo Canavieiro, mostrando quais as empresas que as estão adotando no momento, seguidas, entre parênteses de seus respectivos decis. Chama atenção o fato de que não há uma correlação direta entre a escala produtiva, tipo de produto e localização com as estratégias adotadas pelas empresas.

Encontramos empresas de vários portes e também de várias localizações adotando a mesma conduta estratégica e concorrendo no mesmo segmento de mercado, deixando claro que não é apenas a estrutura técnica (escala, recursos ociosos, tipo de produto) que determina a adoção de uma dada estratégia competitiva, mas que as decisões dos empresários e as políticas públicas também influem no processo.

Pode-se dizer que as empresas objeto dos estudos de caso deste texto são representativas da nova dinâmica concorrencial no setor. Deste modo, a análise de suas condutas quanto à gestão industrial, comercial e financeira permitem tirar conclusões sobre no setor.
Em suma, podemos perceber que a desregulamentação do Complexo Canavieiro gerou uma profunda transformação na dinâmica competitiva do mesmo, gerando uma grande segmentação da produção, diferenciação de produto e levando a um processo de desconcentração técnica, mas de centralização de capitais por outro lado.
O próximo tópico será destinado à discussão da utilização do mercado financeiro pelas empresas para que se possa concluir se as empresas pesquisadas são inovadoras estrategicamente e também do ponto de vista financeiro.

4. O Mercado Financeiro e o Agronegócio Nacional.

O Financiamento da agricultura nacional sofre grandes desequilíbrios entre as fontes de captação de recursos e as demandas colocadas pelos interessados. Segundo Belik (2001) por outro lado, mesmo a partir de uma ótica produtivista, já se comprovava a ineficácia dos elevados volumes de recursos para o financiamento da produção.

De acordo com Belik (op. Cit: 03), na década de 80, o crédito oficial geral consubstanciado no SNCR reduziu-se a um patamar cinco vezes inferior ao que havia se consolidado no período anterior. Em troca, os interesses organizados em torno das cadeias produtivas da agropecuária lograram constituir e consolidar linhas paralelas e exclusivas de apoio às suas atividades.

Este esvaziamento da capacidade de financiamento do Estado, na segunda metade dos anos 80, veio provocar o recuo quase que completo do crédito tradicional aos produtores e empresas agroindustriais. Assim, as condições de financiamento tornaram-se mais difíceis dadas à escassez de recursos e a retirada dos subsídios de crédito.

Para Belik (op. Cit.), a criação de nova rotina e nova forma de financiamento ocorreu nos segmentos agropecuários brasileiros mais organizados. Eles foram estruturados com formas de governança privada e alavancados principalmente por grupos de interesses não agrários. Segundo este autor os grupos lograram construir mecanismos de apoio e financiamento que normalmente não passam diretamente pela regulação do Estado. Isso é o que vêm promovendo a atual capacidade de captação de recursos nestes segmentos agropecuários e consolidados variados processos de integração agroindustrial.

Com a crescente dificuldade encontrada pela agropecuária nos anos 1990, para criar seus interlocutores, devido a sua debilidade estrutural e subordinação econômica e à interferência externa de setores industriais e financeiros, surgem configurações agroindustriais determinadas por interesses não agrários.

Desta forma são criadas novas rotinas a que os interesses agrários se submetem, como o lançamento de pacotes de integração agroindustrial e novas formas de captação de recursos no sistema financeiro.

Para Belik e Paulillo (2000: 33), nas cadeias agroindustriais mais organizadas, a perda do poder de negociação do segmento da agropecuária já é uma característica das novas rotinas e conseqüência dos processos "extraorganizacionais". Essa perda pode ser sentida nos âmbitos: a) da representação dos interesses específicos de cada segmento, b) da aglutinação dos agentes em torno das organizações e grupos de pressão e c) dos recursos econômicos.

De acordo com Belik (op. Cit.), a redução da participação dos interesses agrários torna-se a principal característica dessas cadeias agroindustriais mais organizadas. Na auto-organização agroindustrial dos anos 90, as rotinas se estabelecem em esferas de decisão distantes dos

poderes de negociação das organizações de interesses e/ou dos grupos de pressão da agropecuária.

Assim no financiamento agrícola, segundo Belik (op. Cit.: 13), a precariedade dos mecanismos tradicionais de financiamento do Estado para a produção agrícola tornou-se evidente, tanto pela falta de garantia de preços compensatórios para agricultores em condições adversas de mercado, como pelas dificuldades crescentes de gerenciamento diante da magnitude das operações. Nesse sentido, formas alternativas de financiamento agropecuário têm surgido, pautadas nas interações financeiras dos agentes privados - empresas de processamento, empresas de máquinas e insumos agropecuários, agricultores integrados, traders, securitários etc. Neste mecanismo, onde os preços atuais e futuros das commodities agrícolas são fixados, os recursos privados foram canalizados com o objetivo de garantir a agilidade na comercialização física e no financiamento das culturas.

Para Belik (op. Cit.), como financiamento agropecuário no país, destacam-se operações que apresentam mecanismos de venda contra o equivalente em produtos agrícolas para entrega futura, como as Cédulas de Produto Rural (CPR). Eles surgiram no bojo da emergência dos créditos privados para a agricultura brasileira na década de 90, puxados por mecanismos informais como as operações de escambo e os contratos a termo.

Assim deve-se consolidar pelos gestores envolvidos no mercado da agroindústria canavieira, o aprimoramento dos mecanismos de proteção para os agricultores e agentes financeiros (como hedging, seguro etc.) e o crescimento da inter-relação com o mercado futuro e de opções.

Segundo Barros (1999), existem fontes alternativas de financiamento que, aproveitadas suas possibilidades, tornam possível ampliar substancialmente os recursos para a agricultura. No entanto, não vêm sendo utilizadas, entre outros motivos, devido à falta de títulos que permitam liquidação financeira. A aplicação geraria títulos cujos derivativos poderiam ser negociados, nos mercados interno e externo, com os atrativos de liquidez comparáveis aos de outros papéis.

A utilização de financiamento através de derivativos à agricultura vem suprir essa lacuna mencionada acima, de forma a construir uma ponte entre a disponibilidade de recursos que estão ancorados na poupança nacional e um setor que oferece oportunidades de rentabilidade e retorno como a agricultura brasileira.

Para Hopp (2002: 03), os mecanismos de proteção de preços, como mercado futuro e de opções, deveriam ser mais utilizados pelas usinas sucroalcooleiras - As usinas do Norte e Nordeste do País têm mais tradição em fazer hedging (proteção) de preços. Os empresários do Centro-Sul estão mudando esta cultura. Os executivos precisam gerenciar melhor os riscos. É preciso saber trabalhar com dólar remunerador e aproveitar os picos de alta dos preços internacionais na fixação de preços.

5. Resultados e discussão

Através da pesquisa realizada junto a uma amostra de usinas da região de Ribeirão Preto, todas com administração familiar, observa-se que o percentual de cana própria, varia de acordo com as estratégias de cada empresa. As de grande porte, aqui consideradas com moagem de cana acima dos 4 milhões de toneladas segundo a metodologia de Vian (2003), adotam em média a utilização de 70% de cana própria, contra 30% de cana de terceiros ou terras arrendadas.

Existem empresas que utilizam até 100% de cana própria, pois querem ser totalmente independentes e garantir matéria prima para sua capacidade total de moagem, sendo que uma parte da produção é em terras arrendadas, mas com total controle da usina. A variação desse índice pode se alterar de acordo com as estratégias de produção, salientando que, independente do percentual de cana de terceiros, existe um gerenciamento global da produção agrícola e industrial.

No caso das usinas de menor porte, com produção inferior a 4 milhões de toneladas de cana moída por safra, o percentual está próximo a 50% de cana própria e 50% na parceria com produtores agrícolas ou áreas arrendadas. Nestes casos, também o controle da usina é grande para obtenção de matéria-prima de alta qualidade ao longo da safra.

O volume de produção de açúcar e álcool em todas as entrevistas analisadas demonstram vantagem para a produção do açúcar. Em média as usinas da amostra produzem 60% de açúcar e 40 % de álcool. Constata-se que esses volumes não sofrem grandes oscilações, pois existem barreiras técnicas a serem consideradas. Análise feita nas séries históricas da tonelagem de cana moída de cada usina pesquisada demonstra que a proporção entre a produção dos citados derivados, manteve-se praticamente inalterada ao longo do tempo, mostrando que as mesmas tem uma inserção de mercado estável, não variando muito a produção por causa de fatores conjunturais.

A principal variável que pode alterar significativamente essa proporção no futuro, segundo as empresas, é a perspectiva de preços mais atraentes para o álcool e da elevação da demanda por veículos flex fuel. Já no caso do açúcar, sua maior produção deve-se ao fato de que as empresas estão buscando a elevação da exportação face ao mercado interno com crescimento vegetativo. O atual preço no mercado externo torna-o bastante atraente.

Atualmente as usinas pesquisadas investem fortemente na utilização dos subprodutos como a vinhaça para fertirrigação, bagaço, levedura e cogeração para a venda do excedente às distribuidoras de energia.

No que se refere à tecnologia, as usinas estão totalmente automatizadas em seus processos de transporte, pesagem, e industrialização. Utilizam softwares e hardwares de última geração, coletores de dados e de controles. Percebe-se assim que elas estão adotando a estratégia de aprofundamento e de diversificação da produção, em linha com a descrição feita acima para o Complexo como um todo.

Na comercialização dos produtos, a maioria das usinas entrevistadas trabalha de forma individualizada, isto é, cada usina produz e comercializa a seu modo todos os produtos derivados da cana-de-açúcar. Mas, algumas, resolveram se juntar e montar uma empresa para a comercialização de seus produtos principais, açúcar e álcool, de forma unificada, pois deste modo ficam mais competitivas devido ao volume negociado (ganho de escala), permitindo maior rentabilidade nos negócios.

As usinas, em sua maioria, utilizam serviços terceirizados nos transportes, seja de trabalhadores ou de cana-de-açúcar, e na manutenção de frota e de máquinas nos períodos de entressafra. As empresas de grande porte terceirizam também parte do plantio e corte de cana. Por causa da escala estas empresas não têm condições de trabalhar apenas com mão-de-obra própria, devido a grande necessidade de matéria-prima para a utilização da capacidade total de processamento da usina. As empresas relatam que tem tido poucos problemas nas relações com os terceiros, pois os contratos são bem elaborados, todas as precauções são tomadas e os a relação já está consolidada, pois as parcerias já são antigas.

Podemos concluir até aqui que as empresas analisadas refletem a nova dinâmica do mercado, pois estão usando pelo menos uma das novas estratégias identificadas na revisão de literatura. Assim, a análise das formas de gestão administrativa e financeira destas empresas permitem que se façam considerações sobre o comportamento das demais empresas do setor.

Quanto às questões financeiras, no que se refere às operações de crédito ofertadas pelas instituições bancárias às empresas do setor sucroalcooleiro, as mesmas entendem que o ofertado não atende por completo suas necessidades. Acreditam que deveria haver mais criatividade por parte das instituições para criação de linhas de longo prazo com taxas mais atraentes para o setor. Um dos exemplos citados são as Tradings que se desenvolveram nas avaliações de crédito, efetuando-as por operação, calculando o risco com análise setorial das empresas e utilizando garantias diversas, principalmente a plantação de cana e seguros de performance.

Uma das empresas citou especificamente que como o ciclo do negócio é longo (76 meses entre o plantio e o fim dos 5 cortes), as empresas não têm acesso nas instituições privadas, devem recorrer ao BNDES que é burocrático, tem poucos recursos e rigidez na concessão dos recursos. Assim, o setor usa o recurso da rolagem de financiamentos em linhas das tradings, criando dependência comercial e gerando custos financeiros elevados.

Ficou evidente a necessidade do setor em obter linhas de crédito nos bancos com prazos e custos mais adequados para que as usinas não dependam dos recursos das tradings, dando-lhes maior flexibilidade nas negociações, o que proporcionaria possibilidades de melhorar a estratégia de comercialização, inclusive com exportações diretas.[6]

Destaca-se que as empresas não apresentam a utilização de ferramentas do mercado financeiro na manutenção de suas integridades de capital, e quando muito, as utilizam para a complementação de capital.

Atualmente as linhas que são ofertadas pelo mercado financeiro são as tradicionais para investimentos de longo prazo. As usinas solicitam operações diferenciadas e específicas para o setor, a fim de suprir suas necessidades de capital de giro, principalmente na entressafra.

Na coleta de informações junto às usinas, evidenciou-se a mudança na gestão das empresas, passando de familiar para mista na maioria dos casos e em poucos passando de familiar para totalmente profissional. Com tal alteração, está se descobrindo o potencial do mercado financeiro, principalmente para as operações de derivativos.

Ficou evidenciado ainda, que não existe comunicação entre as empresas do setor, de modo que as informações sobre as operações financeiras ficam restritas a profissionais de mercado que tenham uma concepção diferenciada sobre o assunto, vislumbrando possibilidades de ganhos financeiros ou de proteção quanto às variações dos preços das commodities da cana-de-açúcar.

Nota-se que as empresas do setor sucroalcooleiro utilizam derivativos somente nos momentos de baixa do preço da commodity para limitar seu prejuízo. No momento de alta do preço, os empresários não pensam em operações financeiras que limitem o ganho, correndo o risco da volatilidade do preço. Isto demonstra a mentalidade tradicional dos profissionais e a falta de uma gestão administrativa mais moderna e com maior uso das ferramentas de gestão de risco de preço. Algumas empresas acessam rotineiramente os dados da Bolsa de Mercadorias e

[6] Fica clara aqui a necessidade de pesquisas junto ao sistema financeiro para elucidar a visão dos bancos sobre este tipo de operações de crédito.

Futuros, mas não operam com a mesma freqüência. Deve-se destacar que o setor tem tradição de direcionar recursos financeiros acumulados para a aquisição de bens imóveis (Vian, 2003)

Nessa nova concepção de mercado financeiro voltado ao setor canavieiro, fica evidente nesta pesquisa que a premissa básica a ser incentivada no complexo canavieiro é a utilização dos derivativos e opções para a manutenção financeira do setor, visando a comercialização, a captação de recursos financeiros, a lucratividade e a eficiência dos agentes em colocar, ou não, a energia no mercado futuro.

5. Conclusão

Quando se fala em termos de estratégias operacional, industrial e agrícola, ficou constatado que existe pouca diferença nas gestões das usinas da região de Ribeirão Preto, independentemente do porte das empresas, e destas com o resto do Complexo Paulista.

Quanto à comercialização, além das empresas que fazem parte da Copersucar, há poucos anos algumas usinas da região resolveram criar uma empresa para comercializar seus principais produtos de forma centralizada, a Crystalsev, possibilitando assim maior poder de negociação.

Desse modo, a grande contribuição deste trabalho é a discussão dos métodos de administração financeira das usinas, elucidando quais os tipos de operações estas empresas estão fazendo, mapeando as suas dificuldades e mostrando qual o uso que fazem de derivativos em suas gestões de risco.

A globalização crescente nos mercados mundiais, bem como a procura cada vez maior de operações com derivativos, tende a estimular esse mercado. É essencial que haja ferramentas de aplicações modernas, que acompanhem o desenvolvimento e a modernização mundial.

A expansão da agroindústria de açúcar e álcool depende da evolução favorável do cenário brasileiro e mundial e, em especial, das políticas macroeconômicas e comerciais.

Neste trabalho, procurou-se demonstrar, sucintamente, o contexto, o desenvolvimento e as principais características desses instrumentos na manutenção da integridade do setor canavieiro.

Novas formas de financiamento à agricultura criam uma relação entre os investidores e o agronegócio, abrindo várias possibilidades de uso dos mercados futuros, uma vez que o risco de preço está associado a um risco de crédito.

Abordaram-se algumas técnicas e conceitos de gerenciamento de risco que auxiliam o uso de derivativos, muitos que vão ao encontro dos objetivos daqueles que querem segurança, mas também que atendam aos interesses daqueles que em troca de maiores retornos, passam a assumir maiores riscos.

A identificação do risco de preço envolvido nos títulos, já que eles poderão flutuar de acordo com a oscilação dos preços dos produtos agrícolas que lhe dão lastro, terá função primordial para que seu uso alcance os objetivos a que se propõem.

Existem muitas barreiras que precisam ser vencidas, uma das quais é o entendimento que alguns empresários do setor canavieiro fazem acerca dos derivativos, considerando-os somente como aplicação especulativa.

A pesquisa mostra que as instituições financeiras necessitam ampliar a divulgação das estruturas das operações de derivativos a seus clientes, a fim de disseminar o conceito e suas vantagens, pois poucos profissionais do setor demonstram ter pleno conhecimento sobre o assunto. Isso poderia ocorrer através de seus especialistas em reuniões específicas com

determinada empresa ou promover palestras com profissionais do mercado financeiro e do mercado sucroalcooleiro que já utilizam tais operações, tendo como convidados os representantes do setor.

Diante da análise efetuada, ficou claro tratar-se da necessidade de mudança cultural dos profissionais que atuam no seguimento para que as operações de mercado futuro e opções sejam mais utilizadas, pois atualmente as empresas pertencentes ao setor sucroalcooleiro utilizam-se de operações de Trade Finance que já estão incutidas no gerenciamento financeiro das mesmas. Cabe aqui uma pesquisa mais ampla junto ao sistema financeiro para analisar se existem operações novas que não são usadas pelas usinas.

No passado, o setor em questão ficou marcado junto às instituições financeiras como mal gerido e mal pagador. Atualmente a situação é bastante diferente, as empresas estão profissionalizando-se cada vez mais, os empresários que deixaram de pagar os Bancos já não estão mais no mercado e seus produtos estão com bons preços e boas perspectivas.

O setor sucroalcooleiro atravessa um excelente momento que deve perdurar por mais alguns anos, portanto os bancos devem aproveitar para criar alternativas financeiras que atendam o empresariado ligado à cana-de-açúcar, além de promover ações estratégicas específicas para o setor, pois desta forma poderão propiciar novas oportunidades para a cadeia da cana-de-açúcar e conseqüentemente auferir maiores resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEREDO, J.R.. Expansão da cultura de cana-de-açúcar e suas implicações na Economia Nacional. Relatório Final de IC/CNPq/Pibic, 2004.

BARROS, G. Derivativos Agropecuários. São Paulo: Mercado de Negócios Agropecuários, 1999.

BELIK, W. Estado, Grupos de Interesse e Formulação de Políticas no Setor Agropecuário Brasileiro. Revista de Economia e Sociologia Rural, Vol. 36 no. 1, pp.173-200, 1998.

BELIK, W. PAULILLO, L. Mudanças no Financiamento da Produção Agrícola Brasileira. Campinas: UNICAMP, 2003.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Agroindústria, Informe Setorial, vários números.

CASTRO, J. Agroindústria Nacional. São Paulo: USP, 2004.

EID, F. Progresso técnico na agroindústria sucroalcooleira. Informações Econômicas, v.26, n.5, p.29-36, maio 1996.

FREEMAN, C. The economics of industrial innovation. Harmondsworth: Penguin Books, 1974.

HOPP, J.C. Empresários do setor sucroalcooleiro têm de trabalhar com mercado futuro. Rio de Janeiro: UFRJ/INFOSUCRO, 2002.

JORNAL DA CANA. Produção Agrícola. Ribeirão Preto: PROCANA, 1999.

MACEDO, I. O Programa Brasileiro do Álcool. Campinas: UNICAMP, 1996.

OLALDE, A. R. Desenvolvimento tecnológico e competitividade da indústria brasileira: a indústria sucro-alcooleira. Campinas: UNICAMP-IE, 1993.

PAULILLO, L. F. O. Complexos Agroindustriais e Redes Políticas: as Transformações no Território Citrícola Brasileiro – Uma Abordagem do Novo Institucionalismo e da Nova Localização. Campinas: UNICAMP, 2000.

SHIKIDA, P. F. A.; BACHA, C. J. C. Aspectos da geração de tecnologia e a utilização dos principais produtos e subprodutos da agroindústria canavieira do Brasil. Revista de Economia e Sociologia Rural, v.36, n. 2, p.09-29, abr./jun. 1998.

SHIKIDA, P.F. Desregulamentação da Indústria Canavieira. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, J.G. et al.. Agroindústria Canavieira: Crise e Reestruturação Campinas: UNICAMP, 2004.

VIAN, C.E.F. Expansão e diversificação do complexo agroindustrial sucroalcooleiro no Centro-Sul do Brasil – 1980/96. São Carlos:UFSCar/DEP, 1997.

VIAN, C.E.F. Agroindústria Canavieira. Estratégia Competitiva e Modernização. São Paulo: Editora Átomo, 2003.

PITELLI, M. M.; VIAN, C. E. F. O Processo Recente de Formação dos Campos Organizacionais da Carne Bovina e Açúcar Orgânicos: Análise Preliminar e Perspectivas. In: XLII CONGRESSO DA SOCIEDADE

BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL - SOBER, 2005, Ribeirão Preto. 2005.

VIAN, C. E.F.; LIMA, R. A. S. Estudo de Impacto Econômico (Eis) para o Complexo Agroindustrial Canavieiro:Introdução e Agenda de Pesquisa. In: XLII CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL - SOBER, 2005, Ribeirão Preto. 2005.

VIAN, Carlos Eduardo de Freitas; RODRIGUES, Laura Poggi Rodrigues. Evolução da Estrutura do Complexo Agroindustrial Canavieiro Paulista no século XX: concentração de Capitais e Estratégias Competitivas. In: CANAVIAIS, ENGENHOS E AÇÚCAR: HISTÓRIA E CULTURA MATERIAL, 2005, Itu. Canaviais, Engenhos e Açúcar: História e Cultura Material. 2005. p. 13.

VIAN, Carlos Eduardo de Freitas; MORAES, Márcia Azanha Ferraz Dias de. Um Estudo sobre Progresso Técnico e as relações de trabalho na Agroindústria canavieira nacional. In: CANAVIAIS, ENGENHOS E AÇÚCAR: HISTÓRIA E CULTURA MATERIAL, 2005, Itu. Canaviais, Engenhos e Açúcar: História e Cultura Material. 2005. p. 14.

ANEXO

QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA

1. Qual o percentual de cana própria que a empresa tinha quando iniciou as suas atividades e qual o percentual atual? Qual o motivo do aumento ou diminuição desse volume?
2. Qual a tonelagem de cana moída na primeira safra e qual o volume de produção de álcool e açúcar? A empresa pode fornecer uma série histórica da tonelagem de cana moída e da produção de açúcar e álcool?
3. Atualmente, qual a participação, em percentagem, do álcool e do açúcar na produção total da Usina? Essa proporção tem se alterado significativamente nos últimos anos? Em caso positivo, que aspectos são considerados no processo de tomada de decisão? Qual a proporção máxima (de açúcar e álcool) que a usina está preparada para produzir?
4. Quais serviços de terceiros são utilizados pela empresa? Como se iniciou este processo de terceirização e por que?
5. Como são os contratos de prestação de serviços? (forma de pagamento, multas, rescisão, tempo de duração, etc.). Como a empresa lida com o risco de má qualidade dos serviços prestados?
6. A empresa possui cálculos comparativos de custos de produção de cana própria, por terceiros e da cana própria com uso de terceirização?
7. A empresa investiu ou investirá em renovação de equipamentos e em novas tecnologias, como a mecanização do plantio e da colheita, controle digital de processo, automação, cogeração de energia elétrica? Neste último, no processo de tomada de decisão são levados em conta que aspectos? (técnicos, econômicos ou ambos?)
8. A empresa pretende investir em novas Usinas através de fusões ou implantações? Em qual região? Qual o motivo de escolha desta (s) região (ões)?
9. Como a empresa avalia a possibilidade de investir em marca e distribuição próprias e no desenvolvimento de novos produtos?
10. Quais as linhas atuais de produção da empresa? (Açúcar, álcool, subprodutos usados internamente e comercializados?). Há investimentos na utilização dos subprodutos da cana (bagaço, torta de filtro, fuligem de caldeira e chaminé, vinhaça e levedura)?
11. Como se dá a comercialização dos produtos da empresa? Está associada a alguma sociedade de comercialização de produtos? Por que?
12. A empresa entende que as linhas de crédito oferecidas pelas instituições financeiras atendem às necessidades do setor sucroalcooleiro? (não em termos de valor, mas sim no portfólio de operações).
13. Na sua visão, existem alternativas/novos desenhos de operações de crédito que ajudariam o setor, mas que ainda não foram desenvolvidas pelas instituições financeiras?
14. A empresa se utiliza de mecanismos de proteção (hedge) para suas operações? Em caso positivo, quais? Em caso negativo, por que?
15. Atualmente a empresa tem uma administração familiar, profissional ou mista? Caso seja profissional ou mista, identifique em que nível isso ocorre?