

XVI ECOPAR

Encontro de Economia Paranaense

V International Meeting on Economic Theory and Applied Economics

II Jornada Internacional de Comunicação Científica

GESTÃO ESTRATÉGICA DAS AGROINDÚSTRIAS CANAVIEIRAS NO PARANÁ: UM ESTUDO DE CASO

STRATEGIC MANAGEMENT OF CANE AGROINDUSTRIES IN PARANÁ: A CASE STUDY

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS AGROINDUSTRIAS DE LA CAÑA EN PARANÁ: UN ESTUDIO DE CASO

Renata Cattelan¹

Pery Francisco Assis Shikida²

Área Temática: Economia Regional e Urbana.

JEL Code : L20

Resumo: O objetivo desta pesquisa foi realizar um estudo de múltiplos casos para compreender e caracterizar as estratégias de gestão utilizadas pelas agroindústrias canavieiras para manutenção e expansão no mercado. O estudo foi qualitativo por meio do estudo de dois casos no Estado do Paraná com aplicação de questionário. Destaca-se como resultado a indicação da gestão como fator determinante no insucesso das empresas por ambos os respondentes, o que também está de acordo com inúmeras pesquisas empíricas realizadas. É possível indicar que os avanços relacionados à gestão de qualidade, utilizando estratégias adequadas, pode levar as duas empresas a obterem sucesso de longo prazo, bem como a expansão da empresa no mercado, se este for o objetivo.

Palavras-chave: antecipação; recursos humanos; tecnologia.

Abstract: The objective of this research was to carry out a multiple case study to understand the management strategies used by sugarcane agribusinesses for maintenance and expansion in the market. The study was qualitative through the study of two cases in the State of Paraná using a questionnaire. The result highlights the indication of management as a determining factor in the failure of companies by both respondents, which is also in line with numerous empirical research carried out. It is possible to indicate that advances related to quality management, using appropriate strategies, can lead companies to long-term success, as well as the expansion of the company in the market, if this is the objective.

Key-words: anticipation; human resources; technology.

Resumen: El objetivo de esta investigación fue realizar un estudio de casos múltiples para comprender las estrategias de gestión utilizadas por los agronegocios de la caña de azúcar para su mantenimiento y expansión en el mercado. El estudio fue cualitativo a través del estudio de dos casos en el Estado de Paraná mediante el uso de un cuestionario. El resultado destaca la indicación de la gestión como factor determinante en el fracaso de las empresas por parte de ambos encuestados, lo que también está en línea con numerosas investigaciones empíricas realizadas. Es posible indicar que los avances relacionados con la gestión de la calidad, utilizando estrategias adecuadas, pueden llevar a las empresas al éxito a largo plazo, así como a la expansión de la empresa en el mercado, si ese es el objetivo.

Palabras-clave: anticipación; recursos humanos; tecnología.

¹ UNIOESTE; Brasil; <https://orcid.org/0000-0003-1820-7205>; renata.cattelan@gmail.com.

² UNIOESTE; Brasil; <https://orcid.org/0000-0001-9621-1520>; peryshikida@hotmail.com.



XVI ECOPAR

Encontro de Economia Paranaense

V International Meeting on Economic Theory and Applied Economics

II Jornada Internacional de Comunicação Científica

Introdução

O setor canavieiro, por ser secular e de importância histórica, econômica, política e cultural, fomenta inúmeras pesquisas. Dentre elas, as pesquisas mais recentes vêm ocupando uma lacuna sobre os fatores que influenciam o insucesso das agroindústrias canavieira, visto que o setor passou por momentos difíceis, especialmente após a desregulamentação do setor, iniciado em 1990. No início do século XXI houve estímulos à produção, como a melhoria do mercado internacional, condições climáticas favoráveis e o início da produção dos carros *flex fuel*, conforme estudo de Clein (2021).

Esse período de pujança passou a decair a partir da crise financeira internacional de 2008, que acarretou em fechamento de usinas por todo o Brasil nos anos vindouros. Várias pesquisas foram realizadas a fim de compreender as motivações que fizeram algumas empresas permanecerem atuantes, inclusive ganhando mercado, enquanto outras tiveram insucesso. Bernardo *et al.* (2018), Goebel *et al.* (2020), Santos (2021), dentre outros, se dedicaram a compreender os fatores que levam ao malogro das agroindústrias canavieiras. Um dos resultados evidenciou a gestão inadequada como fator chave para a definição do fracasso de algumas empresas do setor.

Quanto à gestão estratégica, Andrews (1997) a define como um modelo, sob o qual a empresa estabelece objetivos e metas, estipula formas de atingi-los e meios para avaliar os resultados obtidos, proporcionando melhorias e adequações constantes. Contrasta, porém, a sugestão de que as estratégias empresariais são complexas e não são conclusivamente ótimas para todas as empresas, ou seja, não há garantias de que elas funcionem em qualquer organização ou área, por este motivo é preciso testá-las, avaliá-las e adaptá-las.

Levando em consideração o cenário perpassado pelas agroindústrias canavieiras brasileiras, a literatura consultada e as teorias da estratégia, o objetivo deste ensaio é analisar e caracterizar as estratégias de duas usinas paranaenses à luz das teorias da estratégia, a fim de situá-las quanto aos procedimentos utilizados para a sustentabilidade e expansão da empresa no setor. Optou-se por utilizar uma metodologia qualitativa, com aplicação de questionário, sendo o estudo de caso a abordagem metodológica definida. Destaca-se que, dentre as duas usinas estudadas, uma se encontra em processo de recuperação judicial, enquanto que a outra não, o que possibilitará o entendimento, ainda, por dois pontos de vistas distintos.

Esta pesquisa justifica-se pela importância do setor para a economia paranaense, como estudado por Bechlin *et al.* (2020) e Clein (2021), que demonstraram os impactos das agroindústrias canavieiras nos municípios e regiões em que se inserem, por meio da geração de renda, empregos e arrecadação municipal. Ademais, estas mesmas pesquisas e outras, como Bernardo *et al.* (2008), Goebel *et al.* (2020) e Santos (2021), buscaram identificar os principais fatores que levaram as empresas ao insucesso, chegando ao processo de recuperação judicial ou à falência. Um dos principais resultados citados pelas pesquisas diz respeito à gestão inadequada das empresas. Indica-se que não foram encontradas pesquisas que abordassem diretamente as estratégias de gestão internas das empresas do setor canavieiro com base nas teorias da estratégia propostas, portanto, o objetivo é suprir parte desta lacuna, utilizando como recorte geográfico o Estado do Paraná.

Procedimentos Adotados



XVI ECOPAR

Encontro de Economia Paranaense

V International Meeting on Economic Theory and Applied Economics

II Jornada Internacional de Comunicação Científica

A pesquisa tem abordagem qualitativa que, conforme Soares (2003), caracteriza-se por realizar uma análise interpretativa do fenômeno estudado, considerando especificidades de cada unidade pesquisada, assim como do fato determinado pelo objeto de estudo.

É com a intenção de investigar a realidade que se emprega a técnica do estudo de caso, que proporciona descrever e interpretar os fenômenos particulares de um objeto de estudo. Yin (2001) propõe que, no estudo de caso, procure-se responder “como” e “porquê” acontece determinado fenômeno referente ao objeto de estudo, contrapondo-o com teorias existentes ou desenvolvendo novas teorias. O estudo de caso pode ser classificado como exploratório quando o objetivo é obter informações descritivas, mais focado no “como”, ou analítico, quando problematiza e confronta os resultados com outros preexistentes ou com teorias acerca do problema, focando no “porque”.

Essa interpretação deve ser baseada, conforme apontam Bogdan e Biklen (1994), na compreensão do sentido do fenômeno naquela situação particular, assim como na interpretação da experiência humana, já que os indivíduos são responsáveis por atribuírem significado a situações e acontecimentos. O contexto e as interações sociais precisam ser considerados, por serem pessoas que respondem e repassam as informações.

Assim, este estudo analisará de forma exploratória e analítica, por meio do estudo de caso, o contexto particular de duas usinas localizadas no Estado do Paraná, explorando suas relações com as teorias alusivas à estratégia, bem como com casos similares. O instrumento de coleta de dados utilizado será o questionário a ser respondido por gestores ou líderes nas usinas. Esse instrumental permite obter informações por meio da experiência dos respondentes (Marconi; Lakatos, 2012).

O questionário foi construído a partir de questões levantadas em outros estudos, como Santos (2021) e Clein (2021), que pesquisaram as razões e consequências da falência de agroindústrias canavieiras, assim como baseou-se na revisão teórica e bibliográfica realizada. O questionário foi enviado por *e-mail* para as empresas, respondido e devolvido também por *e-mail*.

Resultados e discussão

Importa salientar que a Usina A está ativa e não se encontra em processo de recuperação judicial, em contraposição à Usina B que está ativa, mas em recuperação judicial. No contexto do setor canavieiro demonstrado nos estudos de Clein (2021) e Santos (2021), que buscaram analisar as razões e consequências da falência de agroindústrias canavieiras, identificou-se que o setor passou por um momento delicado após a crise financeira internacional de 2008, que conduziu diversas usinas à falência ou ao processo de recuperação judicial. Bechlin *et al.* (2020, p. 252) exemplifica esse cenário em que “no início de 2019, de um total de 444 usinas instaladas no País, 22,75% estão paradas. Das 343 usinas que estão operando, 4 estão com status jurídico ‘falida’ e 48 em ‘recuperação judicial’”. Deste modo, as usinas que se mantiveram no mercado nesse período podem contar com aspectos diferenciados que contribuíram para o seu sucesso, *vis-a-vis* outras concorrentes do setor.

Por meio das respostas obtidas ao questionário, notou-se que a Usina B é de porte maior, é um grupo empresarial e possui um número de colaboradores maior, é mais diversificada e é presente no mercado internacional tanto de etanol quanto de açúcar. Já a Usina A é de menor porte, diversifica menos, pois produz somente açúcar e etanol, exportando somente este último.

Relacionado aos colaboradores, as ações da Usina A buscam realizar as indicações da literatura (Senge, 2007) quanto à qualificação e retenção de recursos humanos, contudo, ainda não



XVI ECOPAR

Encontro de Economia Paranaense

V International Meeting on Economic Theory and Applied Economics

II Jornada Internacional de Comunicação Científica

atinge todos os setores e todos os colaboradores, assim como o alinhamento estratégico, a comunicação de metas, indicadores e decisões, também não alcança todos os setores. Por outro lado, a Usina B também busca qualificar a mão de obra, oferecendo formação e treinamento contínuo para todos os colaboradores, contudo, não possui ações para evitar rotatividade, nem possui um alinhamento estratégico completo para todos os colaboradores.

As duas empresas contam com resolução de problemas setoriais pelos próprios líderes ou chefes, assim como as decisões ligadas a novas investimentos, inserção de tecnologias ou que demandem quantidade expressiva de recursos, são tomadas por donos/acionistas, para a Usina A, e por pessoas mais experientes como líderes ou funcionários mais antigos, para a Usina B. Isso é o que prevê as teorias da estratégia ligadas à escola empreendedora, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

A Usina B possui um setor de tecnologia, diferente da Usina A, contudo, considera-se que a Usina B é de maior porte, o que facilita, pois é um setor que demanda quantidade expressiva de recursos. Ambas não vendem ou licenciam tecnologia, o que permite classificar a Usina B como defensiva, pois desenvolve pesquisas para evitar o distanciamento tecnológico, mas não é enquadrada como ofensiva, pois não lidera as inovações do mercado. Enquanto a Usina A pode ser classificada como dependente, pois apesar de não desenvolver tecnologias internas, indicou buscar empresas ou pessoas especializadas quando necessário (Freeman, 1974).

Os dois respondentes afirmam que as usinas fazem estudos de viabilidade técnica-financeira, e que há um acompanhamento da situação financeira da empresa (fluxo de caixa, despesas e endividamento), sendo que a Usina B possui uma consultoria externa para gerenciamento administrativo e financeiro. Souza, Shikida e Martins (2015), Clein (2021) e Santos (2021) observaram em suas pesquisas a importância de examinar a viabilidade de novos investimentos, bem como outros indicadores financeiros, considerando que as empresas estudadas que obtiveram insucesso, contavam com falhas nesses quesitos.

Chiavenato (2004) é um dos autores que trabalha com a necessidade de antecipação às mudanças ou desafios pelos quais as organizações passam. Nesse sentido, a percepção do respondente da Usina A é de que ela se antecipa, enquanto que para a Usina B, a percepção é de que ela se adapta. Para o autor, a adaptação também é importante, mas antecipar-se significa ter tempo para ajustes financeiros, de recursos humanos, de tecnologia, e outros. Assim, essa pode ser uma vantagem da Usina A frente a outros concorrentes do setor.

Questionados sobre os pontos fortes e fracos das empresas internamente, o respondente da Usina A indicou que as estratégias são o ponto forte, enquanto que os procedimentos administrativos são o ponto fraco. Já para a Usina B, a visão é de que o ponto forte é a tecnologia e o ponto fraco são os recursos humanos. Ambas as respostas são explicadas pela literatura, visto que boas estratégias podem cumprir com o papel de manter ou expandir uma organização no mercado, enquanto que a falta de organização interna, de alinhamento entre os setores e colaboradores podem gerar a deficiência nos procedimentos administrativos (Andrews, 1997). A tecnologia é o centro da discussão da teoria de Schumpeter (1988) considerada vital para o sucesso das empresas, enquanto que os recursos humanos são abordados por Senge (2007), demonstrando que a qualificação da mão de obra, por meio de formação ou treinamentos, é essencial para o crescimento das empresas.

Sobre os aspectos externos, a Usina A indica possuir um setor destinado a acompanhar o ambiente externo (concorrentes, mercado, ações governamentais e leis), enquanto que a Usina B não possui um setor para acompanhar as ações governamentais, leis e regulamentações, apesar de



XVI ECOPAR

Encontro de Economia Paranaense

V International Meeting on Economic Theory and Applied Economics

II Jornada Internacional de Comunicação Científica

acompanhar os concorrentes e mudanças do mercado. Porter (1996) sugere que é preciso entender o ambiente externo e estar atento a mudanças nos concorrentes e no mercado, verificando ameaças e buscando antecipar-se aos desafios.

Quanto ao monitoramento da produtividade, o respondente da Usina A indicou que há para alguns colaboradores e para alguns setores da empresa, enquanto que a Usina B possui acompanhamento para todos os colaboradores e para todos os setores. Reitera-se que a melhoria da produtividade é um importante fator poupador de recursos, que conduz as empresas para o aumento da receita, conforme explicado por Jupesta, Harayama e Parayil (2011).

A percepção dos respondentes quanto ao nível de tecnologia inserido em cada setor, pode ser interpretado pela comparação que estes fizeram entre os setores, sendo indiferente a nota que assinalaram para cada setor. Deste modo, para a Usina A, o setor industrial é o menos avançado em tecnologia, enquanto que para a Usina B, o setor administrativo é o menos avançado. Essa indicação reafirma as respostas já analisadas, em que a Usina A não possui pesquisa e desenvolvimento de tecnologias internas, logo é mais dependente de utilização de tecnologias, especialmente nos níveis agrícola e industrial. Enquanto que a Usina B possui um setor de tecnologia, e por este motivo, o respondente considera os níveis agrícola e industrial melhores nesse quesito do que o administrativo. Conforme já mencionado, Schumpeter (1988) e Freeman (1974) são responsáveis pelas teorias relacionadas à tecnologia como motor propulsor do desenvolvimento das organizações.

No que diz respeito à avaliação organizacional da empresa, representada por uma escala de notas dadas pelos respondentes, destaca-se que ambos consideraram de alta ou média dificuldade conseguir financiamentos e empréstimos públicos ou privados e investimentos nacionais ou internacionais. Para a Usina A, de menor porte, é considerado de alta dificuldade ou média dificuldade manter os custos operacionais baixos, conquistar e manter os fornecedores de matérias-primas e manter a diferenciação dos produtos. Essas indicações são corroboradas pelos estudos de Souza, Shikida e Martins (2005), Bernardo *et al.* (2018) e Santos (2021). Para a Usina B, as maiores dificuldades encontram-se em conseguir financiamentos, empréstimos e investimentos, além de manter-se em um mercado considerado competitivo e saturado. Schumpeter (1988) é responsável por teorizar a importância do crédito para que as organizações se desenvolvam.

Ademais, comparando as respostas obtidas para as perguntas abertas, não se pode deixar de notar a intersecção de respostas, quando relacionam a gestão como fator influente no insucesso das empresas. Isso também está de acordo com inúmeras pesquisas empíricas realizadas, como Bernardo *et al.* (2018), Goebel *et al.* (2020) e Santos (2021).

Os resultados aqui encontrados possibilitaram caracterizar duas usinas paranaenses no que diz respeito às suas estratégias internas e de manutenção e expansão no mercado. As especificidades e diferenciais de cada empresa se relacionam, mormente, ao tamanho, enquanto que muitos aspectos são similares. Conclui-se assim, que as empresas analisadas possuem ações que não são diferenciadas frente a maioria de outras empresas do setor pesquisadas por outros trabalhos da literatura, em geral, elas atuam de forma semelhante. Apesar da Usina B estar em processo de recuperação judicial, não se pode afirmar com os dados aqui apresentados, que possui grandes diferenciações em relação à Usina A. Indica-se que ambas possuem fontes de melhorias relacionadas ao alinhamento estratégico interno, à análise e antecipação do ambiente externo, à implementação de tecnologias e a adequação da gestão.

Considerações Finais



XVI ECOPAR

Encontro de Economia Paranaense

V International Meeting on Economic Theory and Applied Economics

II Jornada Internacional de Comunicação Científica

Conclusivamente, observa-se que a gestão é indicada como fator influente no insucesso das empresas por ambos os respondentes, o que também está de acordo com inúmeras pesquisas empíricas realizadas, e possibilita notar que a visão dos participantes da pesquisa é assertiva quanto ao contexto enfrentado pelo setor. Proporciona ainda, indicar que os avanços relacionados à gestão de qualidade, utilizando estratégias adequadas, pode levar as empresas a obterem sucesso de longo prazo, bem como a expansão da empresa no mercado, se este for o objetivo estratégico. A ressalva é de que, conforme indicado por Andrews (1997), não se pode generalizar que as estratégias empresariais devam ser as mesmas em todas as empresas, é essencial que elas sejam estudadas, analisadas, testadas e adaptadas para cada contexto. Contudo, é possível compreender padrões gerais para cada setor ou formato de empresa.

Esclarece-se que esta pesquisa se limita pela extensão e abrangência das observações analisadas por ser um estudo de caso com duas empresas, não se pode generalizar os resultados. Contudo, considera-se válido e importante analisar diferentes contextos, sob diferentes abordagens. Foi esta a proposta, proporcionar a caracterização e análise de empresas considerando as teorias da estratégia, e buscando por elementos que contribuam para o avanço estratégico de sustentabilidade no contexto das usinas pesquisadas.

Para pesquisas futuras, sugere-se que sejam pesquisadas outras usinas, com outros recortes geográficos, que sejam aplicados questionários similares, proporcionando comparações com uma abrangência maior de observações. Indica-se também que mais estudos abordem as agroindústrias canavieiras que tiveram sucesso, sob a luz das teorias da estratégia.

Referências

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. *In*: FOSS, N. J. (org.). **Resources firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. New York: Oxford University Press, 1997. p. 52-59.

BECHLIN, A. R.; MANTOVANI, G. G.; PIFFER, M. SHIKIDA, P. F. A. Alterações na estrutura produtiva e no mercado de trabalho formal decorrentes da falência de uma agroindústria canvieira em Engenheiro Beltrão e Perobal (PR). **Informe GEPEC**, Toledo, v. 24, n. 2, p. 249-274, jul./dez. 2020.

BERNARDO, L. V. M.; AMARAL, J. A. S.; RODRIGUES, K. C. T. T.; SHIKIDA, P. F. A. Reasons and consequences of the bankruptcy of a sugarcane agroindustry: a case study in Engenheiro Beltrão (Paraná/Brasil). **Custos e Agronegócio On Line**, v. 14, n. 4, p. 282-304, out./dez. 2018.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.



XVI ECOPAR

Encontro de Economia Paranaense

V International Meeting on Economic Theory and Applied Economics

II Jornada Internacional de Comunicação Científica

CLEIN, C. **Motivos e consequências da falência de agroindústrias canavieiras no Estado do Paraná.** 2021. 112 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2021.

FREEMAN, C. Innovation and the strategy of the firm. *In*: FREEMAN, C. **The economics of industrial innovation.** Harmondsworth: Penguin Books, 1974. p. 225-282.

GOEBEL, M. A.; CAVALCANTE, D. L.; CLEIN, C.; MORENO, J.; SHIKIDA, P. F. A. Judicial recovery and bankruptcy of sugarcane agroindustries in the state of Paraná. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 16, n. 2, p. 25-35, maio/ago. 2020.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo.** Tradução: Teresa Cristina Felix de Sousa. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JUPESTA, J.; HARAYAMA, Y.; PARAYIL, G. Sustainable business model for biofuel industries in Indonesia. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, United Kingdom, v. 2, n. 2, p. 231-247, 2011.

LIMA, P. V. L. **Gestão estratégica: o caminho para a transformação.** 2ª ed. Belo Horizonte, Falconi Editora, 2021.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. Por Alegre: Bookman, 2000.

SANTOS, S. B. dos. **Razões e consequências da falência de agroindústrias canavieiras em Minas Gerais.** 2021. 98 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2021.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico.** Tradução: Maria Sílvia Possas. 3ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SENGE, P. M. O novo trabalho do líder: construir organizações de aprendizado. *In*: MITZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. (orgs.). **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 4ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. p. 67-74.

SOARES, E. **Metodologia científica: lógica, epistemologia e normas.** São Paulo: Atlas, 2003.

SOUZA, E. C. de; SHIKIDA, P. F. A.; MARTINS, J. P. Uma análise da agroindústria canavieira do Paraná à guisa da matriz de capacidades tecnológicas. **Revista de Economia e Agronegócio**, Viçosa, v. 3, n. 3, p. 349-376, jun. 2005.

YIN, R. **Qualitative research from start to finish.** New York: Guilford Press, 2001.

