

# **AS FUNCIONALIDADES E USOS DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS NO ÂMBITO DA INDÚSTRIA DE AÇÚCAR: UM ESTUDO DE CASO**

FUNCTIONALITIES AND USES OF GENERIC COMPETITIVE STRATEGIES IN THE  
SUGAR INDUSTRY: A CASE STUDY

Luciano Augusto **TOLEDO**

Mestre em Administração e Doutorando pela FEA-USP / Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie  
luciano@mackenzie.br

Edison **POLO**

Livre-docência pela FEA-USP / Professor da FEA-USP  
edisonpolo@terra.com.br

Marco Antonio Silva de **CASTRO**

Mestre em Administração pela FEA-USP  
marco@usp.br

Gilnei Luiz de **MOURA**

Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC  
gilnei@unicruz.edu.br

## **Resumo**

O presente artigo propõe-se analisar a natureza das estratégias competitivas genéricas em suas diversas dimensões. O tema é tratado sob uma perspectiva de um sistema hierárquico de decisões estratégicas, pondo-se, em relevo, a inter-relação entre as possíveis tipologias as quais as estratégias possam assumir no decorrer dos processos de tomada de decisões. Uma contribuição recorrente é a análise de algumas singularidades inerentes às estratégias. Destacam-se as estratégias genéricas. O trabalho é completado, empiricamente, por um estudo de caso e se compõe de uma revisão do referencial teórico, mediante uma análise conceitual crítica de alguns aspectos pertinentes ao assunto estratégias no âmbito da indústria açucareira. Finalmente, o trabalho apresenta indícios de que as estratégias competitivas genéricas, principalmente diferenciação, desenvolvimento de produtos e desenvolvimento de mercados desempenham no processo estratégico da empresa estudada o papel facilitador de reduzir e simplificar os esforços da tomada de decisão estratégica.

**Palavras-chave:** Estratégia – Estratégias Genéricas – Indústria Açucareira.

## **Abstract**

The present paper aims to analyze the nature of generic competitive strategies in their diverse dimensions. The subject is treated under the perspective of a hierarchic system of strategic decisions, emphasizing the interrelation between the possible types that the strategies can assume during decision-making processes. A recurrent contribution is the analysis of some peculiarities inherent in the strategies. The paper is complemented by a case study, and provides a review of the theoretical framework, by means of a critical conceptual analysis of some aspects related to strategies in the scope of the sugar industry. Finally, the paper presents indications that the generic competitive strategies, mainly differentiation, product development and market development, play, in the strategic process of the studied company, the facilitator role of reducing and simplifying the efforts of the strategic decision-making process.

**Keywords:** Strategy – Generic Strategies – Sugar Industry.

## Introdução

Estratégias genéricas constituem opções amplas, gerais e básicas de posicionamento da empresa em determinado mercado. Suas diferentes tipologias representam classificações de padrões genéricos de comportamento ou de características estratégicas que uma empresa pode assumir. Elas facilitam a compreensão dos padrões de comportamento estratégico de uma empresa ao lançar luz sobre seus aspectos essenciais, reduzindo suas variáveis a um conjunto mais facilmente gerenciável (HERBERT; DERESKY, 1987). Servem, principalmente, aos processos de formulação, avaliação e seleção estratégica, auxiliando os administradores a tomar decisões estratégicas mais adequadas, de acordo com os objetivos a serem atingidos. São aplicáveis de forma geral e independente do tipo de indústria e do porte ou natureza da organização. Mas não bastam por si só. Elas estabelecem o ponto de partida para um desenvolvimento detalhado de estratégias específicas. Compõem um conjunto de opções estratégicas iniciais e gerais sobre como uma empresa pode vir a competir.

O assunto estratégia é de natureza ampla, complexa e multidimensional (BARNEY, 1991). O tema estratégia competitiva genérica tem sido abordado pela literatura sobre estratégia ao longo das últimas décadas com maior intensidade. Aspectos como tipologias, características, importância, aplicações, riscos, avaliação, seleção, emprego combinado, benefícios desejados têm sido investigados e discutidos ao longo do tempo. Para a utilização mais consciente do conceito de posicionamento estratégico genérico pelas empresas, seria interessante abordar as principais dimensões do tema.

O presente trabalho não se ocupa de verificações empíricas da associação entre diferentes estratégias, puras ou combinadas, e desempenho organizacional, como tantos trabalhos após a criação das tipologias de Porter (1996) e Miles e Snow (1978). Também, não pretende verificar, empiricamente, a existência dos diferentes padrões de características e comportamento estratégico ou a validade de sua respectiva classificação em tipologias e taxonomias

de estratégias genéricas, como Herbert e Deresky (1987). Da mesma forma, não objetiva criar novas classificações de estratégias genéricas e nem estudar os sistemas de classificações já criados, como o fazem Chrisman *et al* (1988, p. 413) ou discutir aspectos conceituais e metodológicos das classificações em si, como Hambrick (1984). Não ambiciona examinar, profundamente, algumas poucas tipologias nem tampouco descrever uma lista exaustiva das estratégias competitivas genéricas já elaboradas. O estudo restringe-se a estratégias competitivas genéricas de unidades estratégicas de negócios ou de negócios individuais. Aborda, predominantemente, a questão de conteúdo das estratégias competitivas genéricas, sua importância e aplicação no processo estratégico.

## Problema de pesquisa

Qual a relevância das estratégias competitivas nos processos estratégicos empresariais?

## Objetivo geral

Analisar a natureza das estratégias competitivas genéricas em suas diversas dimensões relevantes.

## Objetivos específicos

- Estabelecer a fundamentação teórica sobre o papel e a importância das estratégias competitivas genéricas e a sua aplicação no processo estratégico das empresas;
- Investigar a aplicação das estratégias competitivas genéricas em uma empresa da indústria brasileira de açúcar.

## 1 Procedimentos metodológicos

Para a consecução do objetivo deste trabalho foi escolhida a utilização do método do estudo de caso, dentre outros métodos de pesquisa qualitativa, em função da sua adequação ao problema proposto para a pesquisa de campo. Yin (2001) define o estudo de caso como estratégia de pesquisa que tem, na sua essência, esclarecer uma decisão ou

um conjunto de decisões, assim como o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implantadas e com quais resultados obtidos dentro de uma situação específica. Assim, o presente estudo tem um caráter descritivo exploratório que traça uma seqüência de eventos ao longo do tempo, descrevendo uma sub-cultura, ou melhor, um determinado fenômeno dentro de uma realidade singular. Utilizou-se com unidades de análises deste estudo os responsáveis pelas decisões no nível estratégico de administração da organização, envolvendo a diretoria e também a alta gerência, em razão de participarem, conjuntamente, do planejamento estratégico da empresa e da tomada de decisão estratégica. Collis e Hussey (2005) lembram que a utilização do método do estudo de caso exclui a necessidade de se definir universo e amostra a serem estudadas. Os autores ensinam que, nesse método, se torna imperativo a definição da unidade de análise. Para a coleta de dados foi utilizada a aplicação de um questionário semi-estruturado que, posteriormente, foi analisado conforme o padrão combinado sugerido por Yin (2001). Segundo o autor, o Padrão Combinado (*pattern matching*) é proposto como um dos métodos mais recomendados para se fazer a análise de um estudo de caso. Nesse método, tem-se a comparação de padrões com base empírica com os padrões previstos.

## 2 Pressupostos teóricos

### 2.1 Estratégia

Mintzberg e Quinn (2001) tutelam que estratégia pode ser definida por pelo menos cinco formas diferentes, que se complementam para uma melhor compreensão do termo: um plano, um padrão, uma posição, uma perspectiva e um truque ou pretexto. Enquanto plano, a estratégia é vista como um curso de ação desenvolvido de forma consciente e deliberada, uma direção ou caminho a ser seguido. Como um padrão, a estratégia é definida como um comportamento consistente ao longo de um determinado tempo (BETHLEM, 1999). A estratégia pode ser um pretexto, truque ou blefe, no sentido de uma manobra com o intuito de enganar

um competidor, como o anúncio de uma nova fábrica a fim de desencorajar a concorrência. Uma outra definição corresponde à estratégia como uma posição, uma maneira de colocar a organização em um determinado local em seu ambiente. A quinta definição, segundo Mintzberg e Quinn (2001), enxerga a estratégia como uma perspectiva, uma maneira enraizada de ver o mundo, ou uma maneira de fazer as coisas, como o McDonalds e sua ênfase nos valores da qualidade e limpeza em suas práticas operacionais. A estratégia enquanto perspectiva olha para dentro da própria organização.

Conforme Porter (1996), a estratégia envolve a criação de uma posição única e valiosa por meio de um conjunto diferente de atividades desempenhadas. As estratégias são, ainda, compreendidas de formas distintas conforme seus níveis de atuação, ainda que elas sejam relacionadas entre si. Hofer e Schendel (1978) distinguiram de forma explícita as estratégias em três níveis principais: corporativo, negócios e área funcional. De acordo com Stoner e Freeman (1999), no nível corporativo, relacionado às grandes empresas diversificadas possuidoras de múltiplas unidades de negócios, estão as decisões de âmbito mais geral para toda a organização. No nível das unidades de negócios as decisões devem ser alinhadas com aquelas de natureza corporativa e servem àquela unidade de negócios específica. As estratégias funcionais são aquelas relacionadas às áreas como *marketing*, finanças, produção e recursos humanos, as funções organizacionais que devem levar adiante a estratégia da unidade de negócios (BETHLEM, 1999).

Outra importante distinção no processo estratégico ocorre em relação à formulação, implantação e conteúdo da estratégia. Andrews (2001) entende a formulação e a implantação da estratégia como dois processos inter-relacionados no mundo real, mas os separa para efeitos de análise. O processo de formulação inclui atividades que levam à determinação do conteúdo da estratégia, como identificação das ameaças e oportunidades do ambiente e avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como de seus recursos e capacidades. O processo de implantação, por sua

vez, visa ao alcance de resultados e é composto de atividades, basicamente, administrativas para a execução e colocação em prática da estratégia formulada, mobilizando os recursos da empresa e envolvendo a estrutura organizacional apropriada, processos organizacionais adequados e liderança superior (ANDREWS, 2001).

## 2.2 Estratégias genéricas

Estratégias genéricas representam padrões gerais de comportamento ou de características e são relacionadas à questão de conteúdo das estratégias. As diferentes tipologias de estratégias genéricas criadas estabelecem opções estratégicas alternativas para as empresas. São padrões comuns de decisões e atividades estratégicas que podem ser classificados de forma geral e abrangente. Essas classificações simplificam a complexa realidade das escolhas estratégicas (KAY, 2005). As estratégias genéricas facilitam a compreensão dos diferentes padrões de comportamento ou características estratégicas que uma empresa pode assumir ao destacar seus aspectos essenciais, reduzindo suas variáveis a um conjunto mais facilmente gerenciável (HERBERT; DERESKY, 1987). As estratégias genéricas, portanto, realçam algumas variáveis ou dimensões-chave a fim de retratar seu comportamento ou características estratégicas.

Outra questão relevante refere-se ao termo estratégia genérica, utilizado para se referir às opções estratégicas amplas que as empresas podem adotar e que orientam todo o seu sistema de valor. Tal termo estratégia genérica se consolidou na literatura a partir de Porter (1996). Antes de Porter, porém, o conceito ainda recebia várias denominações diferentes, como *grand strategies*. Zaccarelli e Fischmann (1994), inclusive, continuaram utilizando o termo *grand strategies* como sinônimo de estratégias genéricas em seu artigo sobre classificações e usos de estratégias genéricas, já na década de 1990.

As chamadas *grand strategies*, entretanto, são mais relacionadas com as estratégias genéricas do

tipo corporativas. Hitt *et al* (2005), por exemplo, consideram o termo *grand strategies* similar aos de estratégia mestre e estratégia primária, associando-as ao nível corporativo. E utilizam como *grand strategies* em seu estudo as estratégias genéricas de estabilidade, crescimento interno, crescimento por meio de aquisição externa e redução das operações, ou *retrenchment* (*Ibid.*, p. 319). Pearce II (1982), também, utiliza o termo *grand strategies* para seu conjunto de opções estratégicas que uma empresa deveria considerar, ainda que sem deixar clara a distinção entre os níveis estratégicos corporativos e de negócios.

Uma distinção importante, ainda quanto à natureza das estratégias genéricas, é abordada por Chrisman *et al* (1988) em relação aos esquemas de classificações de estratégias competitivas genéricas. Eles observam que muitos esquemas de classificações criados referem-se a estratégias genéricas, mas para circunstâncias especiais de negócios, como reviravoltas ou *turnarounds*, indústrias em declínio, negócios com baixa participação de mercado, indústria de manufatura, entre outros. Já outras classificações de estratégias genéricas referem-se a situações mais universais de fato, como as de Porter (1996), Miles e Snow (1978) e Hofer e Schendel (1978).

Zaccarelli e Fischmann (1994) percebem quatro tipos de usos para as estratégias genéricas: elaboração de programa de estudo sobre o assunto, reconhecimento e análise da estratégia de outras empresas, preparo da redação e comunicação da estratégia da empresa e, principalmente, elaboração de possíveis estratégias alternativas para a empresa. Mas as aplicações podem incluir, ainda, a pesquisa científica acadêmica. A elaboração de estratégias alternativas, considerado o uso mais clássico e importante das estratégias genéricas, segundo Zaccarelli e Fischmann (1994), representa a utilidade principal, também, para este trabalho. Consiste na geração de opções estratégicas viáveis para a empresa escolher a fim de obter direcionamento e alcançar seus objetivos estratégicos na busca de um melhor desempenho organizacional. Nesse sentido, as estratégias genéricas competitivas vêm auxiliar a empresa a responder à questão sobre

como competir em determinado mercado. Subsidiar o processo de formulação estratégica como um todo, mais especificamente o processo de decisão, em suas etapas de geração de alternativas, avaliação e seleção.

Além da definição de estratégia genérica, seria interessante descrever as estratégias competitivas genéricas trabalhadas por importantes autores, para subsidiar o tomador de decisões estratégicas quanto ao rol de alternativas possíveis de direcionamentos estratégicos a serem considerados nas etapas de avaliação e escolha. Assim, destacam-se:

### 2.2.1 Vetor de crescimento de Ansoff

Uma das alternativas propostas por Ansoff (1990) é uma matriz que mostra possíveis direções a serem seguidas para o crescimento da empresa dentro de uma indústria ou entre indústrias. A estratégia de penetração de mercado indica uma direção para o crescimento por meio de um aumento nas vendas de seu conjunto de produtos e missões atuais, seja aumentando as vendas para seus clientes existentes ou encontrando novos clientes. No desenvolvimento de mercados, a empresa busca o crescimento por meio de seus produtos correntes, ainda que com eventuais mudanças, em novas missões ou mercados. A estratégia de desenvolvimento de produtos indica a criação de novos produtos para substituir os existentes nas missões atuais. A diversificação estabelece a direção do crescimento por meio de novos produtos e novas missões, constituindo uma opção mais afastada de sua realidade atual.

### 2.2.2 Tipos estratégicos de Miles e Snow

Miles e Snow (1978) descrevem quatro tipos de formas organizacionais, chamadas de tipos estratégicos, cada uma baseada em um padrão próprio de resposta e adequação às condições ambientais, em termos de alinhamento entre estratégia, tecnologia, estrutura e processos. A tipologia estratégica de Miles e Snow reduz a maioria dos padrões de comportamentos organizacionais a quatro tipos básicos: explorador,

defensor, analista e reativo. Cada um desses tipos organizacionais tem sua própria estratégia adaptativa para enfrentar as mudanças do ambiente, podendo, inclusive, agir para criá-lo. Servem à descrição e diagnóstico de padrões de comportamentos organizacionais existentes e à prescrição de alternativas de direcionamentos para mudanças estratégicas que se façam necessárias (MILES; SNOW, 1978). As características gerais das formas organizacionais observadas por Miles e Snow (1978) são as seguintes:

- **Defensores:** correspondem àquelas organizações com um estreito e estável âmbito de produto-mercado, limitados a um segmento específico, o qual atende, por sua vez, com uma ampla faixa de produtos e serviços ali desejados a preço e qualidade competitivos;
- **Exploradores:** são aquelas organizações que estão, constantemente, em busca de novas oportunidades de produtos e mercados, fazendo, muitas vezes, o papel de criadores da mudança e da incerteza no ambiente de sua indústria;
- **Analistas:** são as organizações intermediárias entre os defensores e os exploradores, atuando em dois âmbitos de produto-mercado: um estável e outro dinâmico;
- **Reativos:** são as organizações incapazes de responder de maneira efetiva às mudanças ambientais, possuindo um padrão de adaptação inconsistente e instável, ao contrário das outras três formas organizacionais.

Os padrões de comportamento e adaptação, criados por Miles e Snow (1978), constituem mais em atitudes estratégicas do que em uma tipologia de estratégias genéricas. Dificilmente, pode-se dizer que sejam úteis em grande medida ao tomador de decisões estratégicas nas empresas. Apesar de representarem modelos de padrões articulados de comportamento organizacional, dotados de consistência, constituem uma abordagem vaga sobre como competir, por não proverem suficiente orientação sobre as atividades estratégicas a serem adotadas.

### 2.2.3 Estratégias genéricas de Porter

Porter (1996) identificou três estratégias competitivas genéricas com as quais uma empresa pode enfrentar as forças competitivas da indústria em que atua: a estratégia de liderança de custo, a de diferenciação e a de enfoque, que tem duas variantes: o enfoque no custo e o enfoque na diferenciação. Pode-se dizer, portanto, que são apenas duas, ou seja, liderança de custo e diferenciação, possíveis ainda de alcançar um escopo amplo ou um escopo específico (estratégia de foco). Essas abordagens genéricas representam uma maneira ampla de a empresa competir. Elas combinam os dois tipos de vantagem competitiva com o escopo competitivo amplo ou estreito da empresa. Na visão de Porter (1996), cada estratégia genérica é um método fundamentalmente diferente para a criação e a sustentação de uma vantagem competitiva, combinando o tipo de vantagem competitiva que uma empresa busca com o escopo de seu alvo estratégico.

A estratégia de liderança no custo envolve a orientação total da empresa em busca do objetivo básico de operar com o menor nível de custo possível, que possibilite a liderança de custo em relação às demais empresas da indústria (HOFER, 1975). Já a estratégia de diferenciação constitui uma maneira de oferecer um produto singular e único em algum aspecto valorizado pelos clientes no âmbito de toda a indústria. Essa diferenciação pode ocorrer ao longo de diversas dimensões e também constitui uma proteção contra as forças competitivas básicas da indústria. Quando a empresa opta por um escopo restrito, ela focaliza um determinado grupo de compradores, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico específico. A estratégia de enfoque visa a um ambiente competitivo estreito, podendo assumir a forma de diferenciação ou de uma posição de baixos custos naquele alvo específico. É essencial que o segmento atendido seja diferente do resto da indústria e a empresa possa dedicar-se ao melhor atendimento daquele segmento, seja por meio de um custo mais baixo, seja por meio da diferenciação (HOFER, 1975).

Segundo Porter (1996), as estratégias genéricas são uma maneira viável de se lidar com as forças competitivas da indústria. O meio-termo, ou seja, não conseguir desenvolver, plenamente, nenhuma das opções, leva a empresa a uma situação de mediocridade estratégica e menor rentabilidade. A falta de uma escolha deliberada sobre qual vantagem competitiva seguir e em qual escopo competitivo pode constituir a causa do problema.

### 2.2.4 Disciplinas de valor de Treacy e Wiersema

Três conceitos são fundamentais para a compreensão da idéia de disciplina de valor introduzida por Treacy e Wiersema (1995). O primeiro é o conceito de proposição de valor: consiste na “[...] promessa implícita que uma empresa faz aos clientes, de entregar uma determinada combinação de valores – preço, qualidade, desempenho, seleção, conveniência e assim por diante”. O segundo é o conceito de modelo operacional movido a valor: consiste na “[...] combinação de processos operacionais, sistemas gerenciais, estrutura empresarial e cultura que dá a uma empresa a capacidade para cumprir sua proposição de valor.” O terceiro é o conceito de disciplina de valor: “[...] refere-se às três maneiras desejáveis pelas quais as empresas podem combinar modelos operacionais e proposições de valor para serem as melhores em seus mercados.” Cada uma delas oferece um diferente tipo de valor ao cliente: a excelência operacional, a liderança de produto e a intimidade com o cliente. A excelência operacional consiste em fornecer o menor custo total ao cliente por meio de produtos na média do mercado e a melhores preços. A liderança de produtos concentra-se na proposição de oferecer ao mercado o melhor produto em termos de desempenho, como fazem a Intel, a Nike e a 3M. A intimidade com o cliente é a terceira disciplina de valor, envolvendo um relacionamento profundo com cada cliente específico e um atendimento personalizado a fim de fornecer uma solução completa e total com o intuito de satisfazer suas necessidades únicas, como no caso da *Home Depot* em varejo (TREACY; WIERSEMA, 1995).

### 2.2.5 Opções estratégicas do Modelo Delta

O Modelo Delta, criado por Hax e Wilde II (2001), traz como a sua principal contribuição uma tipologia estratégica que procura captar a essência de como uma empresa escolhe competir e se posicionar estrategicamente. Essas opções estratégicas oferecem diferentes abordagens sobre como uma empresa pode alcançar o que seus autores chamam de ligação ou vínculo com os clientes. Representam a maneira como a empresa decide atrair, satisfazer e reter seus clientes e podem ser:

**Melhor produto:** representa a forma mais clássica de competição, em que o cliente é atraído pelas características do produto, sejam elas baixo preço ou diferenciação. Nessa opção estratégica, o produto tende a ser padronizado e o cliente é genérico, sem rosto. O foco central de atenção, por sua vez, recai sobre os concorrentes, que a empresa tenta igualar ou superar. A inovação é centrada no processo de desenvolvimento do produto. A forte preocupação com os concorrentes costuma levar à imitação e à guerra de preços, o que implica em maior rivalidade e convergência. A principal limitação dessa opção é que ela cria um vínculo ou ligação mínima com o cliente, o que deixa a empresa potencialmente vulnerável a novos entrantes. Apesar disso, a estratégia do melhor produto representa a opção mais utilizada pelas empresas;

**A solução total ao cliente:** envolve uma abordagem totalmente oposta à do melhor produto. Ao invés de enxergar o cliente como um consumidor genérico e sem rosto, ela procura o profundo conhecimento do cliente e um relacionamento que forneça uma forte ligação com cada consumidor individual. No lugar de produtos padronizados, busca uma composição de produtos e serviços direcionados à elevação da capacidade do cliente de criar seu próprio valor econômico. Consiste em uma abordagem estratégica voltada para fora da empresa, em direção aos clientes e ligada, também, a fornecedores-chave que possam melhorar a oferta ao cliente de uma maneira integrada, criando, desse modo, um sistema de valor;

**System lock-in:** é uma opção estratégica que inclui

uma abrangência mais ampla que as abordagens anteriores, que abarca a empresa, os clientes, os fornecedores e os complementadores-chave, numa visão de empresa estendida ou ampliada. Os complementadores constituem um conceito apresentado pelo Modelo Delta e significam parceiros que se engajam na entrega de produtos e serviços que complementam e melhoram o *portfolio* da empresa. Assim, o foco dessa opção estratégica envolve a identificação, atração e criação de complementadores, que, em geral, são externos à empresa, mas podem ser representados, também, por outras unidades estratégicas de negócio da mesma empresa. Quanto maior a participação dos complementadores na sua oferta, mais a empresa pode entrelaçar seu produto em um sistema e bloquear a concorrência. A Microsoft tem como seus complementadores, por exemplo, os desenvolvedores de aplicativos para o seu sistema operacional. O cliente continua sendo o foco principal da empresa, mas o conceito de empresa é ampliado ao máximo, olhando não apenas a cadeia de suprimentos do próprio produto, mas de todo o sistema envolvido (HAX; WILDE, 2001).

Para ser colocada em prática, cada opção estratégica do modelo requer diferentes conjuntos de atividades. A natureza do trabalho gerencial necessário para colocar em prática as opções estratégicas pode ser identificada por meio de três processos de negócios, que coletivamente são chamados de processo de alinhamento estratégico:

- Eficiência operacional: produção e entrega dos produtos e serviços da empresa ao cliente;
- *Customer targeting*: gerenciamento das interfaces com os clientes: engloba as atividades referentes à atração, à satisfação e à retenção dos clientes, assegurando que os relacionamentos com os clientes sejam bem gerenciados;
- Inovação e aprimoramento de produtos: assegura adequado fluxo de novos produtos e serviços a fim de permitir a viabilidade futura do negócio.

O Modelo Delta, dessa forma, pretende ser um instrumento tanto de formulação quanto de implantação de estratégias.

## 2.2.6 Estabelecimento de estratégias

O estabelecimento da estratégia competitiva é uma necessidade básica na definição do negócio da empresa e pode ocorrer de forma deliberada ou intuitiva. A utilização combinada das diversas formas permite superar pontos fracos de abordagens individuais. O tomador de decisões estratégicas necessita gerar alternativas estratégicas viáveis. Segundo Aaker (2001), é difícil avaliar uma estratégia em termos da previsão de futuro impacto nas vendas e no lucro. Entretanto, são necessários critérios para a avaliação e seleção das diferentes estratégias competitivas genéricas. Faz-se necessária uma abordagem sistemática e lógica para a seleção da estratégia mais promissora (PEARCE II, 1982). Rumelt (2001) estabelece testes a serem aplicados a uma estratégia de negócios a fim de tentar encontrar eventuais defeitos críticos, apresentados a seguir:

- **Consistência:** refere-se à necessidade de a estratégia refletir coerência na ação organizacional e consistência nas políticas formuladas, envolvendo um sentido claro de direção para todas as áreas da organização;
- **Consonância:** significa a estratégia representar uma adequação da empresa ao seu ambiente e às mudanças que nele ocorrem;
- **Vantagem:** corresponde à necessidade de a estratégia proporcionar e manter uma vantagem competitiva no escopo competitivo escolhido;
- **Viabilidade:** refere-se à adequação da estratégia aos recursos físicos, humanos e financeiros disponíveis na empresa – incluem-se as capacidades e habilidades organizacionais necessárias para executar a estratégia.

Para Porter (1960), o conceito de risco da estratégia genérica está diretamente ligado à idéia de sua sustentabilidade. Afirma que a sustentabilidade das três estratégias genéricas exige que a vantagem competitiva de uma empresa resista à erosão pelo comportamento da concorrência ou pela evolução da indústria. A empresa deveria, portanto, construir barreiras à imitação de sua estratégia e trabalhar pelo aperfeiçoamento da posição alcançada com a sua

estratégia. Porter (1996) define dois riscos gerais possíveis ao se seguir o caminho de suas estratégias competitivas genéricas: a falha no alcance ou sustentação da estratégia e o desgaste do valor da vantagem competitiva com a evolução da indústria em que a empresa atua. Assim, a colocação em prática bem-sucedida de estratégias competitivas genéricas depende de a organização possuir as capacidades e os recursos necessários para a sua implantação.

Uma questão polêmica diz respeito à utilização combinada de diferentes estratégias genéricas. A polêmica incide especificamente entre a combinação das estratégias genéricas competitivas de diferenciação e de liderança total nos custos. Segundo White (1986), Porter, de fato, reconhece, mas não explicita que as estratégias de diferenciação e liderança no custo total não são mutuamente exclusivas. Posteriormente, Porter desenvolve a possibilidade de uma empresa adotar estratégias combinadas. Ele, inclusive, reconhece de forma um pouco mais explícita o alcance das duas estratégias ao afirmar que se uma empresa consegue obter a liderança no custo e a diferenciação simultaneamente, as recompensas são grandes porque os benefícios são aditivos: diferenciação leva a preços-prêmio ao mesmo tempo em que a liderança no custo implica em menores custos (PORTER, 1996).

Muitos autores defendem a viabilidade no longo prazo das estratégias competitivas genéricas combinadas, sugerindo que essa opção não deva ser necessariamente excluída. Defendem, inclusive, que, em muitos casos, ela deva ser considerada uma opção desejável. Entre os estudos que defendem a viabilidade ou pregam a eventual opção pelas estratégias combinadas em certas circunstâncias estão Hall (1980), Hill (1988), Miller (1992) e Murray (1988). Esse cita a Toyota e a Kellogg como exemplos de empresas que alcançaram a diferenciação e a liderança de custos ao mesmo tempo. Segundo Parnell (2002), entretanto, a questão da viabilidade, no longo prazo, das estratégias combinadas, apesar de amplamente debatida, ainda não foi resolvida a ponto de obter consenso entre os pesquisadores.

A inconsistência do desenvolvimento simultâneo das estratégias de diferenciação e liderança de custo possui adequadas argumentações. De forma geral, o processo de diferenciação agrega custos e o de liderança no custo, por sua vez, precisa sacrificar a diferenciação. Ainda que a redução nos custos e a diferenciação possam e devam ser perseguidas ao mesmo tempo, a partir de certo ponto o aprofundamento da posição de líder nos custos ou de competidor diferenciado requisita uma decisão sobre a escolha por uma das duas estratégias. Mas, conforme o próprio Porter (1996) reconhece, nem sempre isso precisa acontecer.

Focando, mais especificamente, o processo de tomada de decisão estratégica, a importância do conceito de estratégias competitivas genéricas pode ser estimada pelo seu valor ao subsidiar as etapas de formulação e geração de alternativas e ao facilitar a avaliação e seleção da estratégia. Também merecem consideração por auxiliar a preparação para uma efetiva e bem-sucedida implantação estratégica, facilitando a análise dos requisitos organizacionais necessários e das potenciais restrições envolvidas no processo. Dessa forma e a partir do que foi exposto, pode-se sugerir que as estratégias competitivas genéricas tenham os seguintes papéis gerais (AAKER, 2001), Certo *et al* (2005), Hax e Majluf (1991), Hitt *et al* (2005):

- Educativo / didático, ao desempenhar a função de ensinar estratégia e comportamento estratégico empresarial a estudantes e executivos de empresas;
- Operacionalizador do conceito de estratégia em estudos científicos acadêmicos, ao auxiliar as investigações científicas empíricas.
- Descritor / analítico, ao permitir uma mais fácil identificação, descrição e análise estratégica dos concorrentes;
- Facilitador, ao subsidiar, simplificar e diminuir os esforços do processo de tomada de decisão estratégica, mais especificamente das etapas de geração de alternativas estratégicas, avaliação e seleção de opções;

- Diretor, ao auxiliar a pensar estrategicamente e a posicionar uma empresa, orientando-a sobre como competir naquela indústria em particular para atingir seus objetivos e alcançar um maior desempenho organizacional. Fornece, assim, a direção geral da organização e a orientação necessária para as ações específicas a serem realizadas a fim de seguir aquela direção;
- Comunicador, ao tornar mais fácil o processo de redação da estratégia competitiva da empresa e a sua conseqüente comunicação aos públicos internos ou externos.

### 3 Resultado da pesquisa

#### 3.1 Contextualização da empresa estudada

A Nova América S.A. - Agroenergia é uma unidade estratégica de negócio do grupo Nova América, localizada em Assis, São Paulo. Para conhecer a empresa, portanto, é preciso antes apresentar o grupo do qual faz parte. O grupo Nova América, fundado em 1947, no interior de São Paulo, é uma empresa de capital fechado e controle familiar que atua no agronegócio, mais especificamente nas agroindústrias sucroalcooleira e citrícola. Têm o açúcar e o álcool, *commodities* gêmeas derivadas da cana-de-açúcar, como seus principais produtos, mas atuam, também, na área de produção e comercialização de laranja, suco concentrado e sucos prontos para beber. No setor sucroalcooleiro, o grupo opera de maneira verticalmente integrada, desde a produção da matéria-prima cana-de-açúcar até a sua comercialização e distribuição, passando pela industrialização em suas usinas.

O faturamento total do grupo atingiu 1,4 bilhões de reais em 2005/2006, contra 893 milhões em 2004/2005, possuindo no final do exercício de 2005/2006 um patrimônio de 870 milhões de reais e empregando cerca de 7.000 pessoas. Comercializa, anualmente, 1,4 milhões de toneladas de açúcar, 150 milhões de litros de álcool etílico anidro e 70 milhões de litros de álcool etílico hidratado. As informações referem-se há anos-safra, que vão de maio a abril

do ano seguinte (NOVA AMÉRICA, 2006). O grupo Nova América exportou cerca de 20% do açúcar que comercializou e o mesmo montante da produção de álcool na safra de 2004/2005, e tinha previsão de manter os percentuais na safra de 2005/2006 (SCARAMUZZO, 2005).

No segmento industrial, a empresa atua com os açúcares refinados Dolce, Cristal Nova América e confeitiro Dolce Sabor, em sacas de 25 e 50 quilos e *big bags* de 1.200 quilos. Também produz açúcar líquido refinado em diferentes versões. O segmento industrial de açúcar, segundo Mathias (2005), “recebe impacto da variação da renda e da expansão ou retração do mercado”. Esses percentuais, entretanto, são mutáveis em razão das cotações das *commodities* variar e direcionar a produção e comercialização da empresa em certa medida para um ou outro produto. Da quantidade de açúcar comercializada pelo grupo, parte é produzida em suas duas usinas em Maracá e Tarumã, no interior de São Paulo, e parte é originada de terceiros. Do faturamento total da unidade, 24% correspondem ao açúcar comercializado junto ao segmento industrial, enquanto 50% representam as vendas ao varejo. A empresa se considera bastante açucareira, ao contrário das demais que se concentram no álcool ou num equilíbrio entre as *commodities* produzidas.

### 3.2 Análise dos dados

De acordo com o diretor comercial da empresa, a organização realiza o planejamento estratégico há 18 anos, com revisões regulares a cada dois anos e revisões mais profundas a cada quatro anos. Dentre as etapas do planejamento estratégico constam a revisão de valores e objetivos, análise pormenorizada de mercados e concorrentes, estudo de tendências diversas da indústria, diagnóstico da situação, elaboração de metas e estudo de suas viabilidades e o estabelecimento de objetivos estratégicos. Técnicas diversas são utilizadas, trazidas principalmente pelas consultorias, como análise *SWOT*, de fatores críticos de sucesso, FCS, e análise industrial de Porter (1996).

Em relação ao conhecimento do conceito de estratégias competitivas genéricas, apenas a liderança de custos e a diferenciação, da tipologia de Porter (1996), foram citadas pelos entrevistados. Citam a agregação de valor como estratégia básica e a redução de custo por meio principalmente da escala. O preço-prêmio a ser cobrado no segmento varejista, entretanto, varia de região para região do país.

As operações do Grupo Nova América são integralmente verticalizadas, desde a produção da cana-de-açúcar, passando pela moagem e refino, até a comercialização. Todos os entrevistados e o próprio Diretor presidente disseram que, da produção de cana-de-açúcar até o refino, a estratégia é a de redução de custo. A partir das etapas de refino, que podem ser subdivididas em várias, quando o produto pode ser adaptado para aplicações específicas, a empresa passa para a estratégia de agregação de valor ou diferenciação, ambos os termos utilizados de forma intercambiável pelo diretor comercial. A empresa tem flexibilidade para a produção de diversos padrões específicos de açúcar. Essa estratégia de agregação de valor passa, assim, a ser empregada, em seguida, também na comercialização e distribuição do açúcar, por meio de diferentes produtos, marcas, da logística de distribuição e da agregação de serviços diversos.

Para os entrevistados, as estratégias da empresa são selecionadas segundo critérios relacionados ao cenário externo ou às oportunidades e ameaças do ambiente, sempre fundamentadas em análises e estudos de tendências diversos que a empresa realiza durante o planejamento estratégico. A seleção da estratégia considera, também, os recursos necessários, financeiros ou não, o tempo para desenvolvê-la e o retorno potencial que pode vir a trazer.

Entre os fatores indicados como influenciadores da escolha da estratégia competitiva, está a vocação da empresa para a agregação de valor aos seus produtos. A empresa busca, enfaticamente, não vender apenas um produto básico, mas algo de maior valor aos seus clientes. A estratégia de diferenciação deve auxiliar a agregar valor percebido aos produtos, tanto no segmento varejista quanto no industrial, por

meio, por exemplo, do atendimento às especificações estreitas de produto, procurando fornecer um ingrediente de alta qualidade e sob medida para as empresas que apreciam tais características.

Identificou-se que a empresa busca relacionamentos duradouros com seus clientes, sendo esse um aspecto importante da imagem da empresa. A agregação de valor foi o meio encontrado pela organização para diminuir a volatilidade do negócio e criar e manter relacionamentos com seus clientes, que tendem a repetir as compras devido à entrega pela Nova América S.A. – Agroenergia de produtos e serviços mais adequados, diferenciados e de maior valor agregado.

Em relação às perspectivas do mercado de açúcar, a tendência de crescimento do segmento industrial é maior do que a do segmento varejista de açúcar. Isso ocorre em razão do desenvolvimento de produtos industrializados, como alimentos prontos e semiprontos mais práticos para o consumidor com pouco tempo para preparar sua própria comida. Enquanto o crescimento do mercado varejista apresenta taxas de, aproximadamente, 2% ao ano, o segmento industrial cresce a cerca de 4%, e o *food service* entre 12% e 15% ao ano. Essas tendências do mercado influenciam e direcionam as estratégias da empresa em busca das oportunidades a serem aproveitadas e das ameaças a serem evitadas.

A unidade estratégica de negócios estudada, neste artigo, é orientada à busca do baixo custo na área industrial. As áreas de *marketing*, comercialização e distribuição buscam a agregação de valor por meio de marca forte, inovação de produto, padrões de produtos específicos, logística adequada e serviços diversos, como, por exemplo, apoio ao ponto-de-venda, por meio de repositores, e colocação de material de comunicação. A ênfase em custos na fabricação do açúcar traz, além do benefício do custo baixo, a redução da complexidade das operações. A estratégia de agregar valor ao mercado, por sua vez, aumenta a fidelidade do cliente, permite um maior conhecimento do mercado e é sustentável em longo prazo, mas contribui para o aumento da complexidade das operações em geral, o que é avaliado como uma considerável desvantagem da utilização de tal estratégia.

Pelos entrevistados é aceito que a estratégia genérica de agregação de valor adotada pela empresa permite, no segmento varejista, a obtenção das vantagens competitivas de marca forte, relação mais forte com o consumidor e um *portfolio* mais amplo de produtos. No segmento industrial, por sua vez, as vantagens competitivas correspondem à capacidade de especialização e adequação dos produtos aos fabricantes de alimentos, à marca como sinônimo de ingrediente de alta qualidade atraente e valorizado e a um diferencial logístico importante. A estratégia genérica de agregar valor ao mercado leva o cliente a aceitar pagar mais pelo produto. Essa diferenciação é empreendida por meio de estratégias específicas de marca forte e *portfolio* de produtos amplo e inovador, comunicação forte com o consumidor final, distribuição ampla e sem rupturas de entregas e serviços no ponto-de-venda.

A empresa, que viu o grupo do qual faz parte surgir da produção agrícola, avançar para a industrialização da cana-de-açúcar, criar e manter produtos e marcas nos segmentos varejista e industrial e passar de seguidora a líder de mercado, por meio da aquisição da tradicional marca União. Com isso, de acordo com o gerente de marketing, o grupo precisou assumir o papel líder, influenciador do mercado, inovador de produtos e competidor diferenciado. Toda essa mudança aumentou o desafio de gerir a complexidade resultante, com seus riscos e dificuldades inerentes.

Apesar de a empresa adotar a técnica do planejamento estratégico há quase duas décadas, percebe-se que a Nova América S.A. – Agroenergia não fica presa a ele no tocante às decisões estratégicas que toma. As escolhas estratégicas da empresa apontam para a estratégia de diferenciação de Porter (1996) e para a de crescimento mediante desenvolvimento de produtos e mercados de Ansoff (1990). Como tipo organizacional estratégico (MILES; SNOW, 1978), a empresa pode ser classificada como tendo uma atitude exploradora. A estratégia competitiva genérica de diferenciação aparece na Nova América S.A. – Agroenergia de maneira explícita, sendo reconhecida pelos entrevistados como a

estratégia de agregar valor para o mercado. A posição competitiva da empresa, na explicação de Hax e Majluf (1991) sobre estratégias no nível de negócios, refere-se à de competidora diferenciada dentro de sua indústria de atuação.

No segmento varejista de açúcar, a marca União é responsável por 60% do faturamento da empresa e representa um produto singular cuja qualidade é valorizada pelos consumidores, segundo os entrevistados, e da qual é cobrado um preço-prêmio por isso, que varia conforme a região de atuação e a percepção do consumidor. A singularidade da marca União, lançada em 1910, é alcançada pela qualidade superior do produto, inovação de produtos com a marca União e comunicação constante com o mercado. Na cadeia de valor da empresa, podem-se identificar como fontes da vantagem competitiva da diferenciação as atividades de aquisição, desenvolvimento de tecnologia, logística interna, operações, logística externa, *marketing* e vendas e serviços.

As estratégias de crescimento da empresa, na tipologia de Ansoff (1990), resumem-se em desenvolvimento de produtos e desenvolvimento de mercados. A intenção de ter o *portfolio* de produtos mais extenso da indústria, mediante o desenvolvimento de novos produtos adoçantes, principalmente com a marca União, e a busca por novos segmentos de mercado indicam a opção permanente da empresa por essa estratégia de crescimento.

A estratégia de liderança de produto da tipologia de Treacy e Wiersema (1995) pode ser percebida quanto à marca União no tocante ao seu direcionamento à qualidade superior. Essas duas estratégias, como já foram mencionadas na fundamentação teórica, são consideradas como desdobramentos da estratégia de diferenciação de Michael Porter (1996), o que, portanto, não causa estranheza ao se encaixarem de uma forma geral dentro da noção ampla de diferenciação da unidade estratégica de negócios em estudo.

Em relação às opções do Modelo Delta, a estratégia da marca União no segmento varejista pode ser identificada como a de melhor produto, com as

características de diferenciação do produto já mencionadas. A busca de um relacionamento duradouro faz parte da maneira de competir da Nova América S.A. – Agroenergia destacou o gerente de *marketing*. Essa estratégia competitiva, portanto, assemelha-se à opção estratégica do Modelo Delta de solução total ao cliente (HAX; WILDE, 2001), sem envolver, no entanto, terceiros na complementação do atendimento ao consumidor. Os demais produtos do negócio de açúcar da Nova América S.A. – Agroenergia, como as marcas Dolce e Nova América, caracterizam-se como marcas de ocupação, com pouca diferenciação e preço na média do mercado.

Na identificação das estratégias competitivas empregadas pela Nova América S.A. – Agroenergia foram utilizadas as abordagens de inferência do investigador, no qual se avaliou a estratégia da empresa combinando as informações obtidas nas entrevistas e na documentação com a fundamentação teórica desenvolvida (SNOW; HAMBRICK, 1980) e a própria opinião dos altos administradores entrevistados, conforme Parnell (2002) e Snow e Hambrick (1980). Apesar de a empresa reconhecer e aplicar estratégias competitivas genéricas, principalmente a diferenciação de Porter (1996), ela não parece, entretanto, tão familiarizada com o conceito formal e seus detalhes.

Várias das tipologias estudadas nesta pesquisa, desse modo, puderam ser identificadas na Nova América S.A. – Agroenergia e representam opções estratégicas alternativas adotadas pela organização sobre como competir. O conceito de estratégia competitiva genérica é aplicado na empresa como meio de alcançar um desempenho superior em sua indústria, como no caso da diferenciação, a característica estratégica mais relevante de sua atuação. A estratégia de diferenciação não se mostra, na empresa, excessivamente genérica a ponto de ser vaga e abre caminho para a particularização da atuação diferenciada da empresa, por meio de estratégias específicas.

A influência do ambiente externo na determinação da estratégia da empresa pode ser evidenciada pelas

análises de tendências de mercados realizadas pelo planejamento estratégico da empresa. As análises do planejamento reconheceram, por exemplo, a importância da preferência dos clientes por produtos com menos calorias, no segmento varejista e por especificações estreitas de produtos, no segmento industrial. Assim, para atender às necessidades e desejos do mercado, surgem as estratégias de diferenciação por meio da customização dos produtos, de desenvolvimento de produtos por meio do açúcar *light*, e do desenvolvimento de mercados promissores em termos de crescimento, por meio da entrada no *food service*. Aspectos internos da empresa, também, influenciam a definição das estratégias, como, por exemplo, a vocação da organização para a agregação de valor, para a diferenciação em um mercado dito de *commodities* e para a criação e manutenção de relacionamentos duradouros com seus clientes. A estratégia da empresa reflete, assim, um processo de adequação da organização ao seu ambiente de atuação, procurando combinar suas características internas com oportunidades e restrições externas.

Uma outra unidade de negócio do grupo Nova América, a Nova América S.A. – Agrícola, tem como principal atividade o cultivo da cana-de-açúcar (NOVAAMÉRICA, 2006b) e, segundo os entrevistados, possui forte direcionamento à eficiência produtiva para a obtenção de baixos custos. Nesse caso, as inter-relações intangíveis corresponderiam ao aproveitamento da experiência em redução e manutenção de baixos custos entre a empresa agrícola e a área de industrialização de açúcar da Nova América S.A. – Agroenergia. No caso do grupo Nova América e da sua unidade estratégica de negócios aqui estudada, tais sinergias podem ser exploradas em relação ao *know-how* em baixos custos. A empresa procura agregar valor por meio de atributos valorizados pelos seus clientes tanto do varejo quanto do segmento industrial e cobra um preço-prêmio por isso ou consegue relacionamentos duradouros, ou ainda ambos. A estratégia competitiva genérica, portanto, exerce um papel direcionador da empresa na indústria e orientador de suas ações para alcançar tal posição.

#### 4 Conclusão

Este trabalho se propõe a analisar a natureza das estratégias competitivas genéricas a fim de compreender seu papel, sua importância e como e por que as empresas as aplicam em seus processos estratégicos. Para isso, desenvolve uma revisão bibliográfica sobre o processo estratégico e as diversas dimensões relevantes sobre as estratégias competitivas genéricas. São estudados aspectos como a evolução do conceito, sua natureza e características principais, aplicações, tipologias mais proeminentes, riscos, requisitos à implementação, utilização de estratégias combinadas, generalização e contingencialidade, papel, importância e críticas ao conceito. Para aprofundar o estudo, complementá-lo e enriquecê-lo, é realizada, ainda, uma pesquisa de campo por meio de um estudo de caso a fim de investigar a aplicação do conceito em uma empresa da indústria brasileira de açúcar. Acredita-se ter alcançado assim o objetivo geral estabelecido no capítulo introdutório deste trabalho de analisar a natureza das estratégias competitivas genéricas em suas diversas dimensões relevantes.

Há algumas contribuições e implicações importantes a serem consideradas a partir dos resultados desta pesquisa. Por meio da fundamentação teórica desenvolvida e do estudo de caso realizado, este estudo contribui para tornar mais claros os papéis desempenhados, as aplicações e a importância do conceito de estratégias competitivas genéricas. Também auxilia no esclarecimento e clarificação do conceito de estratégias competitivas genéricas, de sua natureza e de suas características principais.

O reconhecimento e a explicitação de diferentes aspectos do conceito mostram que sua abordagem não pode estar desvinculada das suas diferentes dimensões, relações e implicações. Nesse sentido, se não há exatamente informações que possam ser avaliadas como novas, ao menos se pode falar em uma configuração inovadora da apresentação e análise das informações, mostrando de forma estruturada diversos aspectos e dimensões relevantes das estratégias competitivas genéricas que, em geral, se apresentam dispersos na literatura

da área. Espera-se que este enfoque abrangente possa contribuir para facilitar e enriquecer a compreensão do fenômeno da estratégia organizacional e representar um passo em direção a uma maior estruturação, consolidação e sistematização do corpo teórico sobre estratégias competitivas genéricas, subsidiando, dessa forma, futuras investigações sobre o tema.

O trabalho, também, levanta, analisa e utiliza técnicas importantes para identificação e classificação das estratégias genéricas que podem ser úteis para futuras pesquisas que venham a investigar o conceito de estratégia competitiva, como, por exemplo, verificações empíricas de desempenho dos tipos genéricos ou outros estudos em que seja necessário identificar estratégias empregadas pelas empresas. O estudo de caso deste trabalho sugere que tais técnicas facilitam bastante a identificação e classificação estratégica.

Este estudo, também, pode trazer contribuições à prática da administração estratégica. O enfoque estruturado adotado, neste trabalho, pode vir a facilitar e guiar os tomadores de decisão estratégica da empresa no estabelecimento de estratégias mais adequadas e de modo mais consciente e bem informado ao considerar diversos aspectos e dimensões relevantes envolvidos na aplicação das estratégias competitivas genéricas, como formas de atuação, requisitos para implementação, usos possíveis e riscos. O conteúdo deste estudo, portanto, pode vir a servir de fonte de referência para empresas e seus altos administradores a fim de apoiar e aprimorar seu processo de tomada de decisão estratégica. De forma geral, mais opções ou o reconhecimento delas traz a vantagem de não limitar as possibilidades. Representam mais alternativas ou caminhos estratégicos coerentes e realísticos para o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos e de um maior desempenho organizacional, tendo, assim, utilidade no processo estratégico. O conceito pode vir a ter utilidade nas empresas não apenas na elaboração de alternativas estratégicas, mas também na comunicação da estratégia competitiva aos seus públicos, na análise estratégica dos concorrentes para fins de formulação estratégica e no treinamento de seus executivos.

Espera-se, assim, finalmente, que este trabalho possa assumir importância para estudos posteriores sobre o tema, por representar um pequeno passo adiante na compreensão do conceito de estratégias competitivas genéricas. Pesquisadores na área da estratégia podem dirigir ao conceito um olhar multidimensional de fato, desenvolvendo estudos subsequentes que contemplem melhor essa perspectiva mais ampla e aprofundem muitas das análises aqui iniciadas.

## Referências

- AAKER, D.A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- AÇÚCAR UNIÃO. Disponível em: <<http://www.ciauniao.com.br>>. Acesso em: 24/08/2006.
- ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CERTO, S. C. *et al.* **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CHRISMAN, J. J. et al. Toward a system for classifying business strategies. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 413-428, 1988.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Bookman: Porto Alegre, 2005.
- HALL, W. K. Survival strategies in a hostile environment. **Harvard Business Review**, p. 75-85, sep-oct 1980.

HAMBRICK, D. C. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. **The Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 567-575, oct 1980.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc, 1991.

\_\_\_\_\_.; WILDE II, Dean. The delta model: discovering new sources of profitability in a networked economy. **European Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 379-391, august 2001.

HERBERT, T. T.; DERESKY, H. Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 2, p. 135-147, mar-apr 1987.

HILL, C. W. H. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 401-412, 1988.

HITT, M. A. *et al.* **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

HOFER, C. W. Toward a contingency theory of business strategy. **Academy of Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 784-810, december 1975.

\_\_\_\_\_.; SCHENDEL, D. Strategy formulation: analytical concepts. St. Paul, Minnesota: West Publishing Co., 1978.

KAY, J. What is strategy? *In*: MINTZBERG, Henry *et al.* **Strategy bites back: it is a lot more, and less, than you ever imagined...** Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005.

MATHIAS, J. Brasil consolida-se como maior produtor. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, p. A8, 08/06/2005. Disponível em: <<http://www.panoramasetorial.com.br/upload/edi200562711468.pdf#search=%22panorama%20sucroalcooleiro%22>>. Acesso em: 02/09/2006.

MILES, R. E. *et al.* Organizational strategy, structure, and process. **The Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, jul 1978.

MILLER, Danny. The generic strategy trap. **The Journal of Business Strategy**, p. 37-41, jan-feb 1992.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MURRAY, A. I. A contingency view of Porter's "generic strategies". **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3 p. 390-400, 1988.

NOVA AMÉRICA. Disponível em: <<http://www.novamerica.com.br>>. Acesso em: 18/08/2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PARNELL, J. A. Competitive strategy research: current challenges and new directions. **Journal of Management Research**, v. 2, n. 1, p. 1-12, apr 2002.

PEARCE II, J. A. Selecting among alternative grand strategies. **California Management Review**, v. 24, n. 3, p. 23-31, spring 1982.

PORTER, M. E. *What is strategy?* **Harvard Business Review**, p. 61-78, nov-dec 1996.

RUMELT, R. R. Avaliando a estratégia dos negócios. *In*: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SCARAMUZZO, M. Nova América entra para o clube do bilhão. **Valor Online**. São Paulo, 04/05/2005. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/agro-negocios/179/Nova+America+entra+para+o+clube+do+bilhao,,.179,3003474.html>>. Acesso em: 31/08/2006.

SNOW, C. C.; HAMBRICK, D. C. Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 527-538, 1980.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado**. 2. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

WHITE, R. E. Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 3, p. 217-231, may-jun 1986.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACCARELLI, S. B.; FISCHMANN, A. A. Estratégias genéricas: classificação e usos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 13-22, jul-ago 1994.