

## **Estratégias de internacionalização do setor sucroenergético brasileiro: o potencial de uma marca setorial.**

**CLARA BISINOTO BORGES**

FEA-RP/USP

clarabisborges@gmail.com

**JANAINA DE MOURA ENGRACIA GIRALDI**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

jjiraldi@usp.br

## **Introdução**

Ao se tratar do setor sucroenergético brasileiro, aspectos como a internacionalização de solos, mercado consumidor e meios de produção são recorrentemente atrelados a sua composição, estrutura e desempenho. Pouca atenção é atribuída a sua competitividade internacional e a iniciativas que promovam sua imagem e atuação mundo afora. Este estudo, portanto, propõe uma avaliação do potencial da criação de uma marca setorial para este segmento, como um possível meio de impulsionar sua atuação e visibilidade no mercado internacional, alavancando a retomada do desenvolvimento deste segmento.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

O problema investigado na presente pesquisa é: “Qual é o potencial da criação de uma marca setorial como meio propulsor das estratégias de internacionalização do setor sucroenergético brasileiro?”. Dessa forma, o objetivo principal desta pesquisa é: “Investigar a validade da criação de uma marca para o setor sucroenergético brasileiro a fim de embasar suas estratégias de internacionalização”.

## **Fundamentação Teórica**

Pesquisas realizadas por profissionais e entidades do setor afirmam que há um desconhecimento generalizado a respeito do conceito de marcas setoriais - e demais iniciativas fora da dinâmica do livre mercado - por parte das próprias instituições nele atuantes. Da mesma forma, estudos indicam que este mercado tem sido vítima de um descrédito generalizado por partes de investidores; limitações de cunho econômico e estrutural figuram como "preocupações" prioritárias, atingindo grupos nacionais e estrangeiros, "ofuscando" pautas importantes como sustentabilidade e identidade setorial.

## **Metodologia**

Pode-se dizer que o estudo foi conduzido por meio de quatro etapas. A primeira se refere à revisão bibliográfica, focada nos temas principais da pesquisa (o setor sucroenergético, internacionalização, estratégias e marcas setoriais), seguida de uma pesquisa de campo, conduzida por meio de entrevistas com diversas instituições do setor. Posteriormente, esses dados foram analisados de acordo com os objetivos esperados e, então, comparados aos dados secundários coletados.

## **Análise dos Resultados**

Os resultados obtidos pela pesquisa de campo ressaltaram a percepção generalizada a respeito da falta de iniciativas públicas que viabilizem a retomada do crescimento do setor. Além disso, os entrevistados avaliaram de forma realista a atual situação da estrutura produtiva deste segmento, limitando as próprias operações das usinas. Assim, a criação de uma marca setorial é vista como uma ameaça à reputação do país como fornecedor mundial, pois não há condições de suprir novas demandas por produtos.

## **Conclusão**

A resposta para a questão de pesquisa indica que a marca setorial não representa um instrumento válido, uma vez que o setor não está pronto para enfrentar maiores demandas internacionais de seus produtos. Esta iniciativa é considerada como um problema, não uma solução, sobrecarregando suas usinas e desequilibrando suas matrizes produtivas. Estratégias de identidade são de difícil concepção, aplicação e interesse; ainda mais quando o próprio governo não exerce seu papel de forma a fomentar o seu desenvolvimento.

## **Referências Bibliográficas**

NEVES, Marcos F.; TROMBON, Vinícius G. A Dimensão do Setor Sucroenergético: Mapeamento e Quantificação da Safra 2013/2014. Disponível em: . Acesso em: 30 de março de 2015. RODRIGUEZ, Heidy. Proposições de estratégias para a internacionalização dos grupos produtores de etanol do setor sucroenergético do Brasil. Acervo Digital da Biblioteca da Universidade de São Paulo. 192 p., 2011.

# ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR SUCROENERGÉTICO BRASILEIRO: O POTENCIAL DE UMA MARCA SETORIAL

## 1. INTRODUÇÃO

Tendo em vista o cenário econômico e energético brasileiro, o setor sucroenergético é considerado por grandes agentes da economia nacional uma “aposta” potencialmente apta a suprir a urgente demanda atual e futura de fontes de energias limpas, além de itens de consumo básico da sociedade e suas próximas gerações (NASTARI, M. P.; 2012). Este setor se refere a todas as atividades agrícolas e industriais relacionadas à produção de açúcar, etanol e bioeletricidade. Apesar da conquista de significativo nível de credibilidade, pautada na demanda crescente por combustíveis e *commodities*, o setor ainda enfrenta dificuldades como barreiras tarifárias, estrutura e custos de logística, falta de transparência e políticas de incentivos, entre outros (UNICA, 2010), carecendo de estímulos a sua sustentabilidade, dadas as instabilidades de elementos de regulação do governo (NASTARI, M. P.; 2012).

Um panorama realizado pela União da Indústria de Cana de Açúcar (UNICA), divulgado no final de 2009, mapeou e quantificou o setor sucroenergético brasileiro atestando a sua prosperidade e potencial. Todos os dados deste estudo, no entanto, foram utilizados como parâmetros de contestação para o panorama referente à safra 2013/2014. Uma análise mais recente (NEVES, F. M.; TROMBIN, G. V. 2014.45 p.), revela que, em quatro anos desde os resultados positivos apurados, o setor foi alvo de um “descrédito generalizado”, seguido de baixas expectativas de desempenho, decorrentes da ausência de políticas de estímulo consistentes e de longo prazo para combustíveis no país. Assim, retomar a trajetória de expansão e reverter a desconfiança de investidores é hoje um dos maiores desafios deste segmento no país (NASTARI, M. P.; 2012).

Dentro do cenário sucroenergético mundial, são reconhecidas as vantagens competitivas do etanol de cana-de-açúcar, dado o possível aumento do seu consumo em escala global e a reputação do Brasil nos parâmetros de economia de baixo carbono (UNICA, 2010). Para Goulart, Arruda e Brasil (1994), a internacionalização é um processo crescente e contínuo de envolvimento de uma organização em operações com outros países, fora de sua base de origem, tratando-se de um fenômeno antigo e amplamente estudado. Entretanto, pesquisas recentes mostram que este processo é resultado da capacidade competitiva da organização em seu mercado doméstico, aliada a fatores econômicos, culturais e geopolíticos do país origem. Ou seja, uma imagem de país positiva, em qualquer indústria, pode exercer um impacto na habilidade de uma empresa em competir nos mercados globais (CHANDRA; FEALEY, RAU, 2006).

O gerenciamento da imagem de um país figura-se como um aspecto importante da reputação econômica de uma nação. Muitas das associações “trabalhadas” por este constructo se referem a aspectos culturais que mais chamam atenção de turistas, como no caso do Brasil, carnaval, samba e praias. Pouco é relacionado, por exemplo, à eficiência da indústria nacional (GUIMARÃES, 2011). Assim, pode ser conveniente a um país a criação de uma marca setorial, já que não se verifica adequada a generalização de vários setores sob uma mesma marca (DOMEISEN, 2003).

Ainda que o estudo acerca de marcas setoriais no Brasil seja recente e, portanto, pouco explorado, a apreciação pelo tema tem ganhado força com a estruturação e incentivo de instituições de fomento à prática de desenvolvimento de identidades setoriais. A Associação Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos, APEX Brasil, é a mais conhecida no ramo, ao participar ativamente de projetos de estabelecimento de marcas para diversos segmentos da indústria nacional. Segundo Castro e Giraldo (2015), os objetivos da criação de marcas para setores vão além da disseminação da qualidade de derivados da produção

nacional; estes envolvem a reestruturação funcional e estratégica do segmento, apostando na sua diferenciação e reputação, a fim de atrair investimentos e ampliar o consumo.

Pode-se dizer, desta forma, que a análise do processo de internacionalização do setor sucroenergético brasileiro como uma oportunidade a ser explorada (considerando, principalmente, suas estratégias de comunicação com o mercado externo) e a construção de uma marca própria, abrangendo o potencial e vantagens do país como principal fornecedor de produtos para o setor, é de grande valia para a descoberta de meios para retomar o crescimento vigoroso de um campo altamente influente para a prosperidade econômica nacional.

Tratando-se do setor em escala mundial, a perspectiva ainda otimista é permeada por desafios constantes e variáveis que abrangem o escopo da imagem e reputação de um país no cenário econômico global. Nesse contexto, a utilização de uma marca setorial no campo de energias limpas, além das estratégias de internacionalização de organizações do setor e a construção de uma marca para seus produtos poderiam ser fatores viáveis para melhorar a identificação, unificação e reconhecimento do potencial sucroenergético brasileiro mundo afora.

**Palavras-chave:** Setor sucroenergético. Marcas Setoriais. Estratégias de Internacionalização.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O problema investigado na presente pesquisa é: “Qual é o potencial da criação de uma marca setorial como meio propulsor das estratégias de internacionalização do setor sucroenergético brasileiro? ”. Dessa forma, o objetivo principal desta pesquisa é: “Investigar a validade da criação de uma marca para o setor sucroenergético brasileiro com a finalidade de embasar suas estratégias de internacionalização”. Já os objetivos específicos são: “avaliar a percepção de grupos estrangeiros acerca das formas de entrada, estratégias de atuação e internacionalização no setor, além das vantagens, desafios e possível gestão de marcas setoriais”; “identificar as forças, oportunidades e ameaças atreladas às organizações de capital nacional frente o cenário e competitividade do setor”; “avaliar as vantagens de uma marca setorial para um setor altamente regulamentado e oligopolizado”; “conhecer os fenômenos que atingem o setor como um todo, focando no processo de internacionalização, criação e gestão de uma marca setorial”; e, por fim, “compreender a validade de uma marca setorial para o setor sucroenergético brasileiro, como um todo”.

Para a condução e alcance dos objetivos do estudo, como fontes de dados secundários foram utilizados artigos internacionais, considerados “literatura básica” para os temas tratados nesta pesquisa, além de um grande acervo de materiais de produção científica-acadêmica, conduzidos por estudantes de graduação e pós-graduação. Além disso, a fim de elaborar um diagnóstico completo e atualizado do setor sob a ótica do processo de internacionalização e formação de marcas setoriais, foram coletados dados primários por meio da realização de entrevistas com representantes de instituições estrangeiras, nacionais e associações setoriais atuantes no setor sucroenergético brasileiro.

## 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 3.1. O setor sucroenergético brasileiro

A história da cana-de-açúcar no Brasil tem início no período colonial, quando este insumo era preponderantemente utilizado na fabricação de açúcar para atender a demanda do exigente mercado europeu. Com as sucessivas crises do petróleo na década de 1970, as buscas por fontes alternativas ao “instável” combustível fóssil foram impulsionadas, fazendo com que a produção de etanol (álcool carburante) fosse vista como um potente aliado aos novos interesses do mercado. Em 1975, com a instauração do Programa Nacional do Álcool (Proálcool), o Brasil teve a sua oportunidade de conquistar uma posição de renome no cenário energético - alvo de crescentes preocupações ambientais, climáticas e socioeconômicas - como um eficiente e importante produtor de combustível renovável.

Dois eventos ocorridos em 2003 serviram como grandes impulsionadores e disseminadores da importância da produção e consumo de combustíveis renováveis: a aprovação do The Energy Policy Act of 2003 e do Renewable Fuel Standard (RFS) pelo Senado Americano, além do lançamento dos veículos *flex fuel* no Brasil, movidos a etanol e gasolina perdurando o otimismo do mercado brasileiro em relação ao potencial deste combustível, mesmo após o término do Proálcool. As medidas tomadas pelo Senado americano promoveram o estabelecimento de um cronograma para a implantação do programa americano de biocombustíveis até 2012 e a proibição do uso do MTBE (Metil-Tércio-Butil-Éter) em todos os Estados dos EUA até 2014.

A diferença da produção de etanol entre o Brasil e os Estados Unidos se dá pelo fato de que os norte-americanos utilizam o milho para a produção do combustível, enquanto que os Brasileiros exploram um insumo com maior eficiência produtiva, energética e ambiental: a cana-de-açúcar. Por este e outros motivos, o Ministério da Agricultura afirma que o Brasil não é apenas o maior produtor de cana do mundo, mas também o primeiro do mundo na produção de açúcar e etanol, conquistando cada vez mais o mercado externo com o uso de biocombustível como alternativa energética. O país é responsável por mais da metade do açúcar comercializado no mundo e deve atingir uma média de crescimento de cerca de 3,25% até a safra 2018/2019. Enquanto isso, a projeção para a produção de etanol é de 58,8 bilhões de litros para 2019, mais que o dobro da expectativa para o ano de 2008 (JANK, M., 2018).

Com resultados aparentemente satisfatórios e otimistas em torno de sua produtividade, o setor sucroenergético ainda tem sido alvo de interesse de diversas empresas multinacionais de setores variados, como petroleiras, petroquímicas, *trading companies*, agroindústrias, entre outras, com interesses igualmente variados, apostando desde a produção dos produtos básicos como açúcar e etanol, até outros tipos de derivados, como óleo diesel, bioplásticos, querosene de aviação, entre outros.

### 3.1.1. Perfil e origem do capital

Um comparativo realizado entre as safras de 2004-05 e 2009-10 (MACÊDO, S. D. F. p. 38, 2011) indica que nesta primeira safra – gerada logo após um expressivo aumento na demanda por etanol, dado o lançamento dos carros bicombustíveis -, os dez maiores grupos econômicos do setor sucroenergético se concentravam em 41 usinas (cerca de 18% das instituições produtoras existentes), correspondendo a 27,9% do total de 328,7 milhões de toneladas de cana moída na região Centro Sul. Desta amostra, o grupo Cosan aparece em primeiro lugar com uma participação de 7,6% na moagem de cana apurada, 9,3% da produção total de açúcar e 6,4% da produção total de etanol apurada. Em seguida, o *ranking* é formado pela Usina São Martinho, Zilor, Vale do Rosário e Tereos, ocupando as primeiras colocações de maiores produtoras de insumos do cenário sucroenergético brasileiro.

Já na segunda safra analisada, 2009-10, tornou-se visível um aumento do número de usinas controladas pelo grupo, passando de 41 para 69 (cerca de 22% do número total de usinas). Esta mudança provocou uma movimentação nas posições do ranking dos maiores produtores de cana, açúcar e etanol, passando o Grupo Louis Dreyfus (identificado como LDC-SEV) a ocupar o segundo lugar, após a incorporação das usinas Santelisa e Vale do Rosário, produzindo cerca de 5,1%, 6,1% e 4,2% do volume total de cana, açúcar e etanol apurados na safra em todo o território brasileiro, respectivamente.

A partir da análise da composição dos maiores grupos produtores no setor sucroenergético brasileiro, é possível classificar o capital investido ou, até mesmo, em posse dos maiores grupos presentes neste cenário sob a perspectiva da origem do capital - em termos de nacionalidade. Na safra de 2004-05, 86% do capital distribuído pelos maiores conglomerados de usinas produtoras de cana e derivados tinha origem brasileira, enquanto os 14% restantes eram provenientes da França. Já na safra de 2009-10, esta distribuição sofreu mudanças por conta das fusões e aquisições realizadas no período. Cerca de 62,6% do capital investido era proveniente do Brasil, 25,7% da França, 6,3% dos Estados Unidos e 5,5% da Índia (MACÊDO, S. D. F. p. 41, 2011).

Este cenário de maior participação de capital estrangeiro nas instituições privadas do setor sucroenergético pode ser justificada pela formação do grupo LDC-SEV e expansão da atuação do grupo Tereos, de origem francesa (cuja participação de capital aumentou de 14% para 25,7%, ao todo). Além disso, esta mudança pode ser considerada um sinalizador de perda de competitividade dos grupos nacionais. A dificuldade da competição externa (em termos cambiais, tecnológicos e fiscais, por exemplo) pode ser identificada como precursora da desvantagem nacional frente aos grupos estrangeiros, possivelmente perdurada e agravada até os dias atuais.

### 3.1.2. Competitividade do mercado interno

Frente à alta competição do mercado externo, a produção de derivados da cana de açúcar (principalmente, o etanol) tem sido cada vez mais voltada ao mercado doméstico. Um grande impulsionador do reconhecimento do potencial do mercado consumidor interno brasileiro foi a introdução dos carros *flex fuel* em 2003, movidos a álcool ou gasolina. Rapidamente, a tecnologia do biocombustível se tornou altamente vantajosa e popular entre as decisões dos consumidores brasileiros, por representar uma alternativa viável, aliando um rendimento similar ao da gasolina, a menores danos ao ambiente.

Apesar do sucesso deste investimento, ainda resta uma série de fatores envolvidos na produção deste combustível que necessitam de especial atenção, pois podem tanto impulsionar outros investimentos na tecnologia energética brasileira, quanto comprometer sua capacidade produtiva para o futuro não tão distante. Um panorama emitido por representantes da UNICA (RODRIGUES, D. P. A.; RODRIGUES, L., 2013) menciona a estrutura do mercado de combustível do país como um fator preocupante, uma vez que é considerada “abissal” a diferença entre o segmento de combustível renováveis e o de derivados de petróleo. É mencionado ainda que a produção de etanol é realizada por mais de 350 indústrias espalhadas pelo território brasileiro, enquanto que a gasolina é comercializada por meio de um monopólio detentor de cerca de 95% da produção nacional. Esta conjuntura favorece preços artificiais para a gasolina (desconsiderando variações internacionais da cotação de petróleo), além de subsídios cruzados que provocam sérias distorções no mercado doméstico.

Os especialistas ainda indicam os fatores mais agravantes e de fácil identificação que também devem ser considerados no conjunto de possíveis melhorias. A necessidade de investimento em infraestrutura de transporte e distribuição de etanol, a falta de políticas que promovam pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e métodos de

produção, além da criação de condições para a comercialização de subprodutos do processo industrial, como a biomassa, são aspectos fundamentais para a construção de um meio favorável ao definitivo crescimento e consolidação deste processo produtivo.

### 3.1.3. Internacionalização

A entrada de capital estrangeiro ao setor sucroenergético brasileiro foi estimulada pelo sucesso do lançamento do veículo bicomcombustível, momento em que houve uma retomada expressiva do consumo do etanol no mercado interno, e pelo elevado preço do barril do petróleo, junto às frequentes discussões sobre os danos causados por este combustível em particular. A desregulamentação do setor sucroenergético também pode ser considerada um aspecto favorável à entrada de capital estrangeiro a este setor, uma vez que sempre foi prezada a movimentação de capitais recorrente, a fim de viabilizar as operações do setor.

Segundo Garcia, Lima e Vieira (2015, 23 p.), os investimentos externos têm se concentrado na aquisição de empresas antigas e na construção de novas plantas industriais, alterando, de forma geral, a dinâmica do setor sucroenergético brasileiro. A tecnologia inserida a este campo, especialmente na produção de etanol, proporcionada por parcerias celebradas entre grandes empresas como Monsanto, Basf e Bayer e centros avançados de pesquisa nacionais, de fato, promoveram a internacionalização do setor sucroenergético. Hoje, estima-se que o capital estrangeiro detém expressivos 25% da capacidade total de moagem do campo.

No estudo, é ressaltado que a demanda por cana-de-açúcar do mercado interno é superior à oferta. Desta forma, o investimento em plantas industriais (especificamente no Centro-Oeste, Minas Gerais e região Sudeste), ainda que proveniente de instituições privadas estrangeiras, não é de todo maléfico, uma vez que é reconhecida e ressaltada a necessidade da construção de novos territórios produtivos, restauração de eficiência produtiva dos já existentes e ainda do incentivo ao desenvolvimento tecnológico, especialmente no que se refere à qualidade da cana-de-açúcar (GARCIA; LIMA; VIEIRA, 2015, p.180).

Ainda que a safra de 2003-04 tenha sido quase integralmente demandada e explorada pelas novas oportunidades de aplicação e consumo do etanol, sem contar o novo dinamismo do setor promovido pela entrada de capital estrangeiro, o mercado da cana de açúcar e seus derivados ingressou em uma nova crise, cujos primórdios se encontram nos níveis baixos dos preços comercializados, não sendo suficientes para remunerar o investimento realizado (dívidas das empresas), além de problemas de outras naturezas, como o desconhecimento de empresas estrangeiras do funcionamento do mercado consumidor brasileiro. Esta evidência pode ser considerada um aspecto que condena a validade dos investimentos estrangeiros no setor sucroenergético brasileiro, contribuindo, de certa forma, para o agravamento da crise (GARCIA; LIMA; VIEIRA, 2015, p.180).

Entretanto, deve-se ressaltar que um panorama emitido pelo Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) em 2009 indicou que existem cerca de 106,6 milhões de hectares de terras aptas para o cultivo de cana-de-açúcar respeitando todas as exigências ambientais necessárias. Além disso, aproximadamente 80,2 milhões destes hectares estariam totalmente aptos para o plantio desta cultura já em 2025 (CGEE, 2009). Portanto, é notável que existe, de fato, espaço para a expansão nas atividades de exploração e cultivo, mas esta possibilidade se esbarra frequentemente na cautela e incerteza de empresários em relação à movimentação do mercado, em termos de capital e incentivos, e, principalmente, a respeito do preço da gasolina.

Na perspectiva interna, as mesmas inseguranças rondam os investidores nacionais. Ainda não há uma garantia de que o setor apostará em seu próprio desempenho,

correspondendo ao retorno esperado, repassando ao potencial do capital externo a responsabilidade de reverter o paradigma, barreiras e aversão ao risco instaurados no setor.

### 3.2. Estratégias de internacionalização no setor sucroenergético

Focando o estudo de estratégias de internacionalização para o setor sucroenergético, pode ser evidenciado o caráter preponderante das denominadas “formas de entradas de mercado” como mecanismos utilizados por empresas estrangeiras para atuar neste setor brasileiro. De maneira geral, ainda que o Brasil seja um importante exportador mundial de *commodities* agrícolas - não necessariamente de cana-de-açúcar -, as empresas representantes do capital estrangeiro investido em várias etapas da cadeia produtiva de etanol, energia e derivados da cana tiveram seus meios de entrada no território brasileiro marcados por, majoritariamente, fusões e aquisições e oferta pública de ações. O caso do grupo LDC-SEV pode exemplificar esta tendência, uma vez que este adquiriu as usinas nacionais Santelisa e Vale do Rosário, aumentando a participação do capital estrangeiro no setor e, ainda, promovendo uma maior atuação da matriz de origem europeia.

Além disso, várias empresas estrangeiras optaram por atuar no Brasil estabelecendo parcerias com instituições nacionais de pesquisa e desenvolvimento. Desta forma, o mecanismo de entrada destas organizações priorizou o investimento em mão-de-obra especializada e criação própria de ferramentas que possam gerar vantagem competitiva, “adquirindo” uma ótima fonte de conhecimento e informações a respeito do mercado e perfil consumidor brasileiro. Quanto ao desempenho do Brasil no mercado de exportações agrícolas, a marca setorial pode ser considerada uma ferramenta cujo conceito e aplicação são relativamente desconhecidas e pouco exploradas, podendo contribuir significativamente para os resultados favoráveis da balança comercial. Segundo a Apex-Brasil, as marcas setoriais têm como intuito alavancar as exportações dos setores por meio do reconhecimento internacional dos produtos e das marcas (GATTO, 2011). Ou seja, uma marca setorial pode ter o potencial de ser o instrumento faltante para disseminar a produção especializada e de qualidade dos insumos energéticos derivados da cana-de-açúcar - e de produção exclusivamente brasileira.

### 3.3. Marcas setoriais

A contextualização e aplicação de marcas setoriais figuram um campo de estudo pouco explorado. Estudiosos deste tema constroem suas perspectivas mediante a relação da marca-país de determinada nação e o reconhecimento de um setor econômico da mesma como aspectos complementares e formadores desta classificação. Contudo, muitos países utilizam seus produtos pautados de certa diferenciação como meios para serem identificados e até mesmo definidos, como é o caso do Egito e seu algodão (DINNIE, 2008). Desta forma, a ferramenta de uma marca, quando aplicada a uma categoria em específico, pode ser um importante meio representativo do poderio de uma nação e impulsionador de investimentos.

Porter (1990) defende que um país pode alcançar sucesso em um determinado setor de sua economia mediante quatro aspectos distintos: condições produtivas, condições de demanda, setores relacionados e sustentadores da atividade, além da estratégia, estrutura e rivalidade do setor. Segundo o autor, uma estratégia bem-sucedida deve considerar fatores como a posição do país em relação aos meios de produção, como infraestrutura, além da própria demanda doméstica, presença de setores fornecedores e rivais - tanto localmente quanto globalmente - e de atributos de gestão governamental que exercem influência na dinâmica do setor em específico. Porter (1990) ainda afirma que



uma nação é propensa a ser bem-sucedida se apresentar condições favoráveis em cada um destes atributos.

Domeisen (2003), por outro lado, menciona que um país pode utilizar seu próprio nome para promover seus produtos ou um setor específico de uma economia de maneira bem-sucedida, sem considerar apenas o turismo ou qualquer outro campo “automaticamente” relacionado a um país. Além disso, a marca setorial pode ser levada em conta como uma alternativa para países que não consideram a criação de uma marca-país viável momentaneamente. Já Iversen e Hem (2008) acreditam que, quando o uso da marca-país não é benéfico, outras alternativas podem ser utilizadas na tentativa de gerar um efeito complementar ou semelhante a uma marca setorial específica. O uso de marcas de produtos ou organizações com nacionalidade aparente (como IKEA e Volvo, ambas fiéis representantes da potência econômica sueca), além da estratégia híbrida de disseminar vantagens de um produto ou empresa como sendo o seu próprio país de origem ou, até mesmo, o desenvolvimento de uma marca compartilhada para uma categoria (produto, setor, entre outros) podem ser meios viáveis e alternativos para causar o impacto desejado.

Relacionando-se à última estratégia mencionada por Iversen e Hem (2008), Tregear e Gorton (2009) atribuem o nome de “marcas compartilhadas” à estratégia de haver uma só marca para produtos de duas ou mais organizações, sendo esta gerida separada e independente de qualquer empresa envolvida. Estes tipos de marca podem ser frequentemente encontrados em setores como o alimentício, agrícola, entre outros, sob regras que definem uma forma de integridade ética ou “Comércio Justo” a serem respeitadas, além de leis e normas de qualidade. Estes autores defendem que as marcas compartilhadas estão propensas a se tornarem mais comuns por oferecerem às empresas individuais os meios para conseguirem uma marca com forte presença desde o seu lançamento, considerando a fragmentação de mercados e os curtos ciclos de vida de produtos, pelo fato de que os atributos são verificados por uma organização não vinculada às empresas produtoras; e, por fim, pelas ações de agências governamentais, cooperativas e organizações não governamentais estimularem o marketing coletivo de pequenas empresas, alavancando o desenvolvimento econômico local.

No Brasil, a temática de marcas setoriais ganhou força apenas a partir dos anos 2000, quando instituições independentes focaram na identificação dos benefícios da construção de marcas para setores, a fim de, principalmente, alavancar exportações (CAPELLARO, A.; 2013). A partir destes investimentos, marcas de setores nacionais, como Cafés do Brasil e Wines of Brazil, foram desenvolvidas e auxiliaram a atribuir devida importância à produção nacional de determinados itens e a elucidar suas vantagens tanto para mercado internacional quanto para o próprio mercado doméstico. Atualmente, a Apex-Brasil oferece opções de consultoria em Gestão de Marca Setorial, por meio de suas ações de Posicionamento e Imagem, cujo objetivo é possibilitar o aperfeiçoamento do processo de construção e gestão de marcas das entidades setoriais, estabelecendo uma gestão integrada de marca (APEX-BRASIL, 2012).

#### 3.4. Marca do setor sucroenergético

Segundo um mapeamento de marcas setoriais realizados pela APEX-BRASIL, todos os setores pressupõem, de forma geral, que a ‘origem Brasil’ acrescenta valor aos produtos (GATTO, 2011). Segundo as próprias empresas avaliadas, esta visão é considerada confortável e pode estar de acordo com as necessidades de fortalecer a imagem do país, mas seria importante fornecer subsídios para as entidades e empresas brasileiras acerca do real valor que esse atributo agrega aos bens exportáveis. O relatório ainda indica grande desconhecimento das entidades acerca da importância das ações de

promoção das marcas setoriais, em especial por não “avançar” no entendimento do assunto, além do simples gerenciamento da logomarca. Este conclui que seria importante estabelecer um plano de capacitação para apoiar os setores na construção da identidade setorial e nas ações de branding.

Assim como o panorama das marcas setoriais no Brasil realizado pela APEX indica, a marca do setor sucroenergético, por mais que se trate de um campo econômico de altíssima importância para o desempenho nacional como um todo, ainda carece de aprofundamento e credibilidade. O conflito de interesses entre os grupos detentores de grandes participações na produção de etanol, açúcar, cana e derivados atestam o fato de que estes não possuem interesses relacionados à dedicação ao coletivo, em prol do desenvolvimento econômico do setor como um todo. Pelo contrário, a gestão do desempenho econômico do setor só se aproxima do coletivo quando são considerados grupos financeiros e estratégicos que possuem grandes quantidades de usinas, sendo ainda mais agravado quando se considera instituições de capital estrangeiro aplicado. Desta forma, a concepção de marcas compartilhadas de Treager e Grodon (2009), bem como suas vantagens, não são aplicadas, nem ao menos “enxergadas” quando se adota a lente das próprias organizações do setor sucroenergético.

Para a economia da cana-de-açúcar brasileira, a construção de uma marca setorial representativa e unificadora das vantagens de sua produção e competitividade pode ser vantajosa pelos seguintes motivos: (1) o Brasil ainda possui grandes grupos nacionais produtores de cana-de-açúcar que necessitam de incentivos para competir internacionalmente no mercado de derivados, e (2) o processo de internacionalização do setor sucroenergético brasileiro pode comprometer a reputação da produção nacional, de forma a desgastar a imagem e estratégia para produtos originalmente brasileiros, além de reforçar o poderio de instituições estrangeiras. Desta forma, devem ser diagnosticadas as razões pelas quais os benefícios de uma marca setorial são pouco explorados pelos agentes produtores e participantes do setor, além de verificados os meios de alinhar a tendência de internacionalização vista neste segmento às tentativas de retomar a competitividade da produção brasileira em escala global.

#### 4. METODOLOGIA

Para que os objetivos de diagnóstico atual e desenvolvimento dos temas abordados pelo estudo proposto fossem compreendidos, foi realizada a segmentação do método de pesquisa nas fases que compõem uma pesquisa de campo. Segundo Marconi e Lakatos (2010), este método conta com a realização de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema da pesquisa, seguida da determinação de técnicas de registro, análise e coleta de dados, além da definição da amostra.

Quanto à natureza da pesquisa, esta pode ser caracterizada como exploratória qualitativa. De acordo com a definição de Malhotra (2006), pode-se concluir que o presente trabalho deve ser classificado como qualitativo, uma vez que não envolve o uso de análises estatísticas, visando a compreensão e absorção do contexto da pesquisa. Todo o referencial teórico do trabalho foi conduzido de maneira exploratória, visando a caracterização do setor sucroenergético, o diagnóstico do processo de internacionalização e a avaliação do fenômeno de marcas setoriais, considerando impactos e tendências exclusivas ao campo estudado.

A fim de elaborar um diagnóstico completo e atualizado do setor sob a ótica do processo de internacionalização e formação de marcas setoriais - assim como a coleta de dados primários, proposta pela pesquisa de campo aplicada - foram estruturados diferentes roteiros de entrevista para três grupos de interesse, como detalhados no próximo tópico.

Portanto, pode-se dizer que o estudo foi conduzido por meio de quatro etapas. A primeira se refere à revisão bibliográfica, focada nos temas principais da pesquisa, como a contextualização do setor sucroenergético em escala mundial e nacional, identificando o perfil das instituições produtoras presentes no setor brasileiro, a competitividade do mercado interno, bem como o fenômeno da internacionalização e as estratégias que o embasam. Além disso, foi introduzido o conceito de marcas setoriais e a aplicação deste tema ao objeto de estudo.

Em seguida, foi realizada a pesquisa de campo com o intuito de coletar dados primários para a construção de um parecer completo sobre a relação entre as estratégias de internacionalização do setor sucroenergético e a validade do uso da marca setorial para o desenvolvimento do mesmo em escala global. Posteriormente, as informações obtidas foram analisadas de acordo com os objetivos de cada grupo de interesse e, por fim, comparadas ao levantamento de informações secundárias, dados do setor fornecidos primariamente por instituições nele atuantes e expectativas de resultados concebidos no início do estudo.

#### 4.1. Grupos de interesse

Considerando a procedência e conteúdo das informações levantadas na revisão bibliográfica, assim como o problema de pesquisa e objetivos do estudo realizado, os entrevistados da pesquisa de campo foram segmentados de acordo com três grupos de interesse, sendo eles representantes de grupos estrangeiros produtores de cana-de-açúcar da região (1); representantes de instituições nacionais produtoras de cana-de-açúcar da região (2) e representantes de associações atuantes no setor sucroenergético brasileiro (3).

Para o primeiro grupo de interesse, foi selecionada uma amostra de quatro grupos estrangeiros atuantes na região de Ribeirão Preto. Os cargos entrevistados fazem parte da gerência e de inteligência de mercado das companhias. Já para o segundo grupo, foram selecionadas outras três grandes instituições nacionais, não-previstas inicialmente pelo quadro de possíveis entrevistados, por problemas em contato ou recusa de participação. Estas forneceram informações ainda mais valiosas, dadas as suas grandes participações na produção nacional de cana-de-açúcar. Desta forma, por serem usinas de grande e médio porte, e os entrevistados, membros da diretoria e gerência, estas também solicitaram total anonimato.

Para o terceiro grupo, foram entrevistadas as instituições UNICA, Apex e UDOP (União dos Produtores de Bioenergia). Os profissionais entrevistados possuíam os cargos de Responsável pela Comunicação Corporativa, Gerente do Projeto “*Brazilian Sugar Cane Ethanol*” e Presidente Executivo, respectivamente.

#### 4.2. Procedimentos de Análise de Dados

A análise de dados foi segmentada de acordo com os grupos de interesse entrevistados, considerando o conteúdo fornecido por cada entrevistado e os objetivos previstos para estas entrevistas. Primeiramente, foram transcritas e analisadas as respostas dadas pelas associações atuantes no setor sucroenergético brasileiro, dado que estas entidades emitiram panoramas completos a respeito do tema da pesquisa, sem o claro viés das instituições privadas deste mercado. As avaliações deste grupo ditaram as análises conclusivas do estudo, uma vez que proporcionaram uma ótima introdução ao funcionamento, complexidade e importância do setor, contribuindo logo no início da pesquisa de campo para o resultado de todo o projeto de estudo.

A partir das respostas deste grupo, foram analisadas as avaliações das instituições privadas do setor, segmentadas de acordo com a origem de seu capital. Estas respostas

foram contrapostas ao panorama emitido pelas associações descritas inicialmente, verificando o nível de convergência entre as informações compartilhadas e os objetivos esperados nas entrevistas com estes agentes.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1. Panorama das associações setoriais

As entrevistas realizadas com as entidades UNICA, APEX e UDOP apresentaram aspectos convergentes a respeito da situação atual e futura do setor sucroenergético. Para todos os entrevistados, ainda que exerça um papel de extrema responsabilidade para a economia nacional, um produtor de cana-de-açúcar no Brasil sofre com alta insegurança política e econômica, isento de incentivos financeiros, tributários e estruturais. Os entrevistados destacaram a importância do apoio governamental para o desenvolvimento do setor sucroenergético brasileiro e fomento das estratégias nele presentes. Para estas instituições, a entrada de grupos estrangeiros no setor foi impulsionada pelas boas condições econômicas do país, em uma época em que este mercado se tornou pauta importante no cenário de desenvolvimento econômico e estrutural brasileiro. Assim, houve oportunidades para investimentos em mecanismos de disseminação de seus produtos, em especial o etanol, hoje atrelados ao conceito de marca setorial.

Atuantes no mercado interno, os representantes da UNICA e da UDOP acreditam que não seja possível identificar indícios da criação de uma marca setorial, propriamente dita, já considerados ou vigentes no setor sucroenergético brasileiro. Entretanto, isto não quer dizer que não haja – ou possa haver – mecanismos de marketing aplicados a este mercado. Já a representante da APEX, familiarizada com o conceito de marca setorial e mercados internacionais, reforça a importância do marketing para o setor, coordenando um projeto cujas bases se apoiam neste campo de estudo. Todos os três reafirmam a necessidade primária de disseminar a importância da produção de etanol em escala mundial como mecanismo para fomentar o desenvolvimento do setor em escala nacional.

É preciso que outros países no mundo se tornem produtores deste combustível para que este ganhe credibilidade e proporcione bons resultados nos âmbitos financeiros, econômicos, sociais e estruturais. Há um consenso que altos investimentos em estratégias pontuais para a exportação de produtos do setor seja um grande erro, dada a capacidade produtiva altamente limitada do país. É necessário, primeiramente, desenvolver o mercado (demanda e oferta) deste produto, para depois vendê-lo. Este dado contesta as informações coletadas previamente às entrevistas, uma vez que muitas entidades noticiaram que a possível insustentabilidade financeira do setor teria sido causada pela incapacidade das instituições produtoras em atingirem seus mercados consumidores da melhor maneira. Além disso, outro dado que comprova a inexatidão de informações disseminadas amplamente por diversos canais é a falta de novos investimentos estrangeiros e a debandada de grupos internacionais do setor. A tendência de internacionalização tão noticiada, já não é mais uma realidade, nem mesmo ameaça.

Além disso, em termos de estratégias focadas na identidade do setor, os entrevistados da UNICA e APEX acreditam na força do fator “sustentável” do etanol para os mercados interno e externo, representando uma característica de grande importância para os seus projetos. Já o entrevistado da UDOP, por outro lado, mencionou que, com a falta de recursos financeiros, o foco em sustentabilidade e o mencionado “ambientalismo” é substituído pela preocupação em rentabilidade. Desta forma, este apelo é altamente vulnerável a instabilidades financeiras mundiais, tornando-se incompatível com a segurança exigida no investimento nesta operação. O entrevistado também menciona a inconveniência da criação de uma marca setorial para este setor, uma vez que as

estratégias de comercialização e exportação deste mercado são embasadas pela atratividade de preços e mediadas por diversos agentes, como *brokers*. Pouco está atrelado individualmente às instituições privadas do setor, fazendo com que uma unificação nos moldes de uma marca não seja de extrema importância atualmente.

Quanto às perspectivas futuras para o desempenho do setor, todos os entrevistados acreditam em uma recuperação significativa do setor, dado o crescimento da demanda por açúcar e etanol, a serem supridas por safras de alta produtividade. Além disso, o setor dá indícios de rentabilidade, o que pode favorecer a volta de investimentos privados e públicos, marcando o recomeço de uma nova etapa de prosperidade.

## 5.2. Panorama de representantes de grupos estrangeiros

Os resultados das entrevistas realizadas com grupos estrangeiros produtores de cana-de-açúcar apresentaram grande coerência em relação aos temas abordados. Primeiramente, foi possível identificar uma clara percepção de que a entrada destes conglomerados internacionais foi viabilizada pela compra de unidades produtivas em épocas de desenvolvimento próspero do setor, dada a atratividade de seus preços (causada por altos níveis de endividamento). O interesse na exploração do mercado de energia limpa foi outro aspecto que impulsionou sua entrada em território nacional, carecendo de *know-how* e agilidade para explorá-lo. Atualmente, a alternativa para competir de maneira eficiente no setor parte da aliança com uma instituição produtora de cana-de-açúcar, já experiente no mercado brasileiro (*joint-venture*).

Ambos os entrevistados acreditam que a transformação do etanol em uma commodity seria benéfico para todos os produtores do setor. Ainda que o produto não seja identificado como tal, este é comercializado seguindo uma clara tendência de preços, altamente ligada à cotação do petróleo. A alternativa da commodity proporcionaria real independência de preços, credibilidade e previsibilidade ao etanol, como dito também pela representante da APEX, sem alterar as bases já utilizadas para a sua comercialização.

Em relação a marcas setoriais, é visível que ambos os entrevistados atrelam a unificação do setor à associação que as representa principalmente frente à mídia – a UNICA. Pode-se perceber um consenso em relação à importância atrelada a esta entidade pautada na filiação de concorrentes. Ou seja, para estes grupos, a “unificação” do setor leva em conta a participação de diversos *players* na defesa de uma única “bandeira”, porém prevalecendo, necessariamente, os interesses individuais e divergentes de cada um deles. A representação deste setor soa política, como um meio de manter a cordialidade e atualização das instituições a respeito do cenário do mercado, sem o objetivo prioritário de cooperar mutuamente para o desenvolvimento do setor. A filiação a estas associações, como meio de “fazer parte” de um importe conglomerado de produtores, é a melhor concepção de identidade setorial para um mercado altamente regulamentado e oligopolizado.

## 5.3. Panorama de unidades produtivas nacionais

As entrevistas realizadas com instituições produtoras de cana-de-açúcar de capital nacional propuseram um detalhamento valioso dos aspectos mencionados objetivamente pelos representantes de grupos internacionais. Com mais leveza e interesse, os entrevistados deste grupo gentilmente se dispuseram a explicar minuciosamente a dinâmica do setor sucroenergético brasileiro, demonstrando um altíssimo nível de conhecimento a respeito dos fenômenos que este mercado já enfrentou, enfrenta e enfrentará nos próximos anos.

Os representantes das unidades produtivas nacionais reforçam as percepções descritas pelos grupos estrangeiros, no que diz respeito à situação enfrentada pelo produtor de cana-de-açúcar no Brasil, bem como o atual cenário deste mercado. A falta de apoio governamental, agravada pelas péssimas condições estruturais de um setor negligenciado, faz com que as usinas nacionais dependam apenas de sua atuação e produtividade para sobreviverem a cada safra. A possibilidade de recorrer a aportes financeiros de fundos de investimento estrangeiros não é remota, muito menos ameaçadora – desde que o controle das operações não passe para as “mãos internacionais”, sem conhecimento ou experiência no mercado brasileiro.

As vantagens das usinas de capital nacional, ainda que não mencionadas pelos próprios entrevistados, ficam claras uma vez que suas avaliações são comparadas às de grupos internacionais. A clareza dos detalhes de suas operações, combinada à coerência dos aspectos citados para definir o setor, atribuem às suas falas altíssima credibilidade. O conhecimento rico em relação a este mercado leva ao conceito de marcas setoriais, sem que o tema fosse ainda abordado diretamente na entrevista. Os entrevistados deste grupo citaram campanhas da APEX, iniciativas de projetos da UNICA e até mesmo interesses na exploração de novos nichos, pautados na criação de uma marca. Ainda que a função de “representatividade” atrelada à UNICA seja disseminada também para este conjunto, há conhecimento adicional a respeito de projetos em potencial, como é o caso do mercado de certificações e produtos de padrão internacional. Além disso, a perspectiva do presidente executivo da UDOP foi reafirmada no que diz respeito à validade da criação de uma marca setorial para o setor sucroenergético brasileiro; com a capacidade produtiva nacional limitada, e demais empecilhos a sua competitividade, esta iniciativa poderia representar uma grande ameaça à reputação deste mercado.

Assim como os demais entrevistados do estudo, os representantes das instituições nacionais demonstraram otimismo impulsionado pelo aumento da demanda por açúcar e aquecimento do mercado doméstico para o etanol. A relativa “liberdade” destas instituições, munidas de agilidade (contra a burocracia do processo decisório de grupos estrangeiros) e altíssimo conhecimento a respeito do mercado no qual estão inseridas, representam mecanismos fundamentais para a sua estratégia competitiva.

## 6. CONCLUSÕES

De acordo com as avaliações de cada entrevistado e o estudo prévio a respeito da competitividade do setor, há um consenso de que o setor sucroenergético brasileiro enfrenta um momento de total negligência por parte do governo do país. Ainda que este mercado tenha passado por um período de desenvolvimento vigoroso há aproximadamente 8 anos, a intensidade dos investimentos não se perpetuou. A partir deste período, várias usinas fecharam as portas por falta de subsídios e linhas de financiamento para viabilizar suas operações e sanar suas dívidas; ou foram incorporadas pelo restante dos grupos internacionais, atraídos ao território com o intuito de explorar o ainda potencial mercado de energia limpa. Esta desestruturação do setor fez com que sua capacidade produtiva ficasse estagnada, comprometendo o fornecimento de derivados de cana-de-açúcar a uma demanda crescente e inviabilizando medidas para torná-lo ainda mais requisitado.

A dinâmica de internacionalização do setor segue basicamente a “política do preço mais baixo”, destacando-se as instituições que fornecem combustível e demais derivados a preços mais acessíveis que os da concorrência; respeitando mecanismos de compra e venda altamente regulados e padronizados. Dentro destes processos, os meios de identidade setorial, como uma marca, são vistos com relativo interesse – porém, não no momento atual. É evidente a cultura da “esperança” disseminada entre as instituições, em

relação aos caminhos futuros para o setor. Há grande demanda, tecnologia, terras para produção, entretanto não há incentivos que tornem as atividades neste mercado lucrativas. É esperado que, no futuro, quando o país voltar a “enxergar” o potencial e real importância do setor, investimentos, principalmente em sua estrutura, voltarão a fazer parte da realidade dos produtores. Só assim, quando o setor, de fato, “der conta do recado”, explorando integralmente as demandas internas e externas já existentes, é que serão viáveis e oportunas as iniciativas de tornar este mercado visível, competitivo, unido e competente para o restante do mundo. Por enquanto, é considerado inconveniente o investimento em estratégias de marketing e internacionalização.

Em relação aos meios de entrada de investimentos estrangeiros, os entrevistados citaram que as formas mais comuns vistas no setor são aquisições de unidades produtivas por grandes conglomerados internacionais ou, recentemente, fusões de grupos estrangeiros já atuantes no mercado brasileiro, combinando operações e redes de distribuição. Este fato também comprova o panorama a respeito do processo de internacionalização do segmento, avaliado previamente. Ainda que a entrada de investidores internacionais tenha sido concebida como uma ameaça em seu início, hoje, grupos e usinas nacionais acreditam que a lentidão no aprendizado da cultura brasileira (economia, política, clima, mercado consumidor, entre outros), além da verticalização proposta por estas incorporações, burocracia no processo decisório e falta de *know-how* na própria atividade de produção fazem com que não haja tantas vantagens quanto as previstas para a sua competição no setor.

Vistas as aparentes vantagens das instituições nacionais na competição dentro do setor sucroenergético, as grandes barreiras para o avanço e desenvolvimento deste mercado genuinamente brasileiro mundo afora fogem do controle das instituições. É inegável, por parte dos entrevistados, que a falta de recursos financeiros, comprometendo as próprias atividades das usinas nacionais, pode ser solucionada ou por políticas públicas visando facilitar a concessão de créditos e financiamentos; ou por fundos de investimentos estrangeiros. Já que a primeira opção não tem se mostrado efetiva desde 2009, a alternativa da participação de instituições estrangeiras nas unidades produtivas é considerada recorrente e possível. Este dado confirma o parecer emitido por Garcia, Lima e Vieira, em 2015, alegando que a participação de instituições (sejam elas produtivas ou fundos de investimentos) não são consideradas, ao todo, “maléficas”, para o setor.

Já a comunicação com o mercado externo é realizada, basicamente, por meio de instituições comuns aos mercados de commodities. Ainda que existam projetos com o intuito de disseminar a importância e vantagens do setor em outros países do mundo, nenhuma iniciativa provoca significativamente mais mudanças do que as oscilações de preços. Desta forma, o contato com o mercado externo é ditado pelas intenções de compra, ou seja, aqueles que oferecem desembolsos menores por parte dos mercados consumidores.

Em relação às marcas setoriais, propriamente ditas, foi evidenciado que não existem indícios concretos da criação ou estabelecimento de iniciativas desta natureza no setor sucroenergético brasileiro. A grande maioria dos entrevistados atrelou o conceito de marcas setoriais ao papel das instituições setoriais, como a UNICA. Entretanto, quando o conceito foi esclarecido aos representantes, nenhuma iniciativa concreta foi citada. Quando então explorada a possibilidade da criação de alguma identidade para o setor como um todo, as respostas transitavam entre reações de dúvida e interesse. Muitos acreditaram que iniciativas desta natureza seriam válidas a longo prazo, aproveitando um possível desenvolvimento da estrutura do setor. Atualmente, por outro lado, a capacidade produtiva deste mercado não suportaria a demanda alavancada por ações de estímulo à

visibilidade e importância do setor, fazendo com que estas ferramentas não ganhassem apoio por parte das instituições privadas.

O setor sucroenergético brasileiro enfrenta problemas de cunho estrutural e financeiro, inviabilizando iniciativas adicionais de fomento à demanda de seus produtos. Assim, associações presentes neste mercado, instituições privadas e demais profissionais nele atuantes acreditam que as prioridades hoje estabelecidas não incluem ações de marketing. As marcas setoriais, ainda que vantajosas na teoria por apresentarem uma oportunidade de tornar visível este mercado brasileiro, na prática não seriam suportadas pela atual capacidade produtiva instalada. No futuro, considerando a volta do desenvolvimento do setor, haverá a possibilidade de investimentos em marcas setoriais e estratégias de internacionalização melhor estruturadas, aproveitando novos nichos de mercado (como certificações de produção ambientalmente responsável) e produtos em padrões internacionais.

A resposta para a questão “Qual é o potencial da criação de uma marca setorial como meio propulsor das estratégias de internacionalização do setor sucroenergético brasileiro?” é: nenhum - o setor não está pronto para enfrentar maiores demandas internacionais de seus produtos, fazendo com que qualquer iniciativa neste sentido possa ferir fortemente sua reputação como fornecedor. Além disso, é possível dizer que a aplicação dos conceitos de estratégias de internacionalização e marcas setoriais para um mercado tão rígido, oligopolizado e regulamentado é uma tarefa complexa; tanto em sua concepção, quanto prática. Pelo diagnóstico realizado pelo estudo, é necessário que estes temas sejam introduzidos de maneira sutil, conveniente e em menores proporções para que suas vantagens sejam absorvidas pelas organizações nele presentes.

Foi percebido que as instituições privadas reconhecem a importância de meios de atuação e entidades atuantes no setor, porém possuem conhecimentos limitados a respeito do potencial de sua atuação. O alto nível de conhecimento, assim como percebido nas entrevistas realizadas com representantes de instituições nacionais, é comprovadamente um fundamental instrumento de competitividade que pode ser aplicado na disseminação de estratégias de marketing e comunicação do setor, independentemente de seu porte ou estrutura financeira.

Em relação às limitações encontradas durante a execução da pesquisa, podem ser listadas a recusa de participação e falta de contato com possíveis entrevistados como sendo as principais barreiras para a execução prevista para o estudo. Além disso, a objetividade de alguns entrevistados em suas respostas, limitando a exploração de temas abordados pelo roteiro de perguntas, fez com que algumas percepções importantes fossem excluídas do material. Pesquisas futuras podem abordar o mercado de certificações de produção sustentável, como a Bonsucro, além da produção de combustível em padrões internacionais. Este tema poderá abordar as usinas que investem em produção de acordo com certificações ambientais e também visando mercados internacionais. Além disso, uma eventual pesquisa também poderá avaliar a viabilidade e interesse em investimentos nestes campos, bem como o mercado consumidor e retornos esperados pelos produtores.

## REFERÊNCIAS

- ANPAD. *O Impacto da Internacionalização nos Esquemas Interpretativos dos Dirigentes do Banco Bamerindus*. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_1997/ORG/1997\\_ORG18.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1997/ORG/1997_ORG18.pdf)>. Acesso em 11 de abril de 2015.
- BRADLEY, Jana. *Methodological issues and practices in qualitative research*. Library Quarterly, Chicago, v. 63, n. 4, p. 431-449, 1993.



CAPELLARO, Angélica.; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. *O desenvolvimento de marcas setoriais no Brasil: uma análise comparative*. Acervo Digital da Biblioteca da Universidade de São Paulo. 112 p., 2013.

CASTRO, Virginia Aparecida.; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. *Estratégias de Marcas para Setores Brasileiros: uma análise das diferenças conceituais entre Indicação Geográfica, Marca Coletiva e Marca Setorial*. VII Encontro de Estudos em Estratégia. Brasília, DF. 17p., 2015.

CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS (CGEE). *Bioetanol combustível: uma oportunidade para o Brasil*. CGEE, 2009. Disponível em: <[http://www.cgee.org.br/publicacoes/bioetanol2\\_2009.php](http://www.cgee.org.br/publicacoes/bioetanol2_2009.php)>. Acesso em: 12 dez. de 2015.

CERCEAU, Júnia; LARA, José E. *Estratégias de Internacionalização de Empresas: Uma Abordagem Teórica*. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_1999/AE/1999\\_AE23.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1999/AE/1999_AE23.pdf)>. Acesso em: 11 de abril de 2015.

CHANDRA, Aruna; FEALEY, Tim; RAU, Pradeep. *National barriers to global competitiveness: the case of the IT industry in India*. Competitiveness Review, Indiana, v. 16, Iss. 1, p. 12-19, 2006.

GARCIA, Junior Ruiz; LIMA, Divina Aparecida Leonel Lunas; VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto. *A nova configuração da estrutura produtiva do setor sucroenergético brasileiro: panorama e perspectivas*. Revista de Economia Contemporânea, UFRJ, p.162-184, jun. 2015.

GATTO, Luciana. *Mapeamento das Marcas Setoriais dos PSIs da Apex-Brasil: Gestão de Marcas Setoriais*. Apex-brasil, 2011. 8 p. Disponível em: <[wiki.apexbrasil.com.br/.../=Relat%C3%B3rio\\_Pesquisa\\_de\\_Marcas\\_Setoriais.doc](http://wiki.apexbrasil.com.br/.../=Relat%C3%B3rio_Pesquisa_de_Marcas_Setoriais.doc)>. Acesso em: 15 dez. 2015.

GUINA, Fernanda Canto; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. *Um ensaio sobre os construtos imagem de país e efeito país de origem*. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, 2011.

JANK, Marcos S. *A Globalização e o Setor Sucroenergético Brasileiro*. Disponível em: <<http://www.opec-eventos.com.br/msflorestal/download/jank.pdf>>. Acesso em: 30 de março de 2015.

JANK; Marcos S.; *Especial UNICA: A Nova Agenda do Setor Sucroenergético*. São

KAWAMURA, Silvia Manami; RAMOS, Heidi R.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Estratégias de Internacionalização do Setor Sucroalcooleiro do Brasil: Um estudo de Caso da COSAN*. In: Congresso Internacional de Estratégia SLADE, 2010, Ecuador. XXIII Congresso Internacional de Estratégia SLADE. Guayaquil, SLADE, 2010. v. 1. p. 1-23.

MACÊDO, Fernando dos Santos. *A Reestruturação do Setor Sucroenergético no Brasil. Uma Análise do Período entre 2005 e 2011* / Fernando dos Santos Macêdo. - 2011. 71 f.

MALHOTRA, Naresh K. *Marketing research: an applied orientation*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996.

NASTARI, Plínio M. *A Importância do Setor Sucroenergético no Brasil*. Agroanalysis, Março, 2012. Disponível em: <[http://www.agroanalysis.com.br/materia\\_detalhe.php?idMateria=1232](http://www.agroanalysis.com.br/materia_detalhe.php?idMateria=1232)>. Acesso em: 30 de março de 2015.

NEVES, Marcos F.; TROMBON, Vinícius G. *A Dimensão do Setor Sucroenergético: Mapeamento e Quantificação da Safra 2013/2014*. Disponível em: <[http://www.brasilagro.com.br/imagens/pdf/Mapeamento\\_Quantificacao\\_Setor\\_Sucroenergético\\_Safra\\_2013-14.pdf](http://www.brasilagro.com.br/imagens/pdf/Mapeamento_Quantificacao_Setor_Sucroenergético_Safra_2013-14.pdf)>. Acesso em: 30 de março de 2015.

Paulo: Unica, ago. 2008.

RINGER, Naya J. *Processo de Criação de Marcas Setoriais: O Caso da Brasil IT+*. *Acervo Digital da Biblioteca da Universidade de São Paulo*. 90 p., 2011.

RODRIGUEZ, Heidy. *Proposições de estratégias para a internacionalização dos grupos produtores de etanol do setor sucroenergético do Brasil*. *Acervo Digital da Biblioteca da Universidade de São Paulo*. 192 p., 2011.

SOUSA, Eduardo L. L.; MACEDO, Isaias C. *Etanol e Bioeletricidade: A Cana-de-açúcar no Futuro da Matriz Energética*. Disponível em: <[www.unica.com.br/download.php?idSecao=17&id=43684046](http://www.unica.com.br/download.php?idSecao=17&id=43684046)>. Acesso em: 30 de março de 2015.

MOTA, Junielliny Cipriano Valois da; MACHADO, André Gustavo Carvalho; MORAES, Walter Fernando Araújo de. *Condicionantes para Exportação no Setor Sucroenergético Brasileiro*. Piracicaba: Resr, 2015. 20 p.

NEVES, Marcos Fava; CONEJERO, Marco Antonio. *Sistema agroindustrial da cana: cenários e agenda estratégica*. São Paulo: Economia Aplicada, 2007. 18 p.

SAMPAIO, Cristiane Mascarenhas da Silva. *Avaliação do setor sucroalcooleiro brasileiro quanto ao atendimento a requisitos de sustentabilidade da produção de etanol combustível*. Rio de Janeiro: Ufrj, 2013. 239 p.

VIEIRA, Maria Célia Azeredo; LIMA, Jaldir Freire; BRAGA, Natália Mesquita. *Setor Sucroalcooleiro Brasileiro: Evolução e Perspectivas*. São Paulo: Bndes, 2007. 40 p. Disponível em: <[www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/...perspectivas/07.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/...perspectivas/07.pdf)>. Acesso em: 15 dez. 2015.

AGOSTINHO, Feni; ORTEGA, Enrique. *Energetic-environmental assessment of a scenario for Brazilian cellulosic ethanol*. *Journal Of Cleaner Production*: Elsevier, 2011. 16 p.

GUINA, Fernanda de Tavares Canto; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. *The Country of Origin Effect on Brazilian Beef Trade in Europe: The Moderating Role of Gender, Age, and Product Involvement*. *Journal Of Food Products Marketing: Cross Mark*, 2015. 17 p. 21 v. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10454446.2012.727777>>. Acesso em: 15 dez. 2015.