

Título do Artigo:

Novas Estratégias da Agroindústria Brasileira de Suco de Laranja: Resultados de uma Pesquisa Preliminar

Autoras:**Irene Raguene Troccoli**

Doutoranda do Departamento de Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio/IAG)

T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares

Coordenadora de Pesquisa e Professora Associada

Departamento de Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio/IAG)

Novas Estratégias da Agroindústria Brasileira de Suco de Laranja: Resultados de uma Pesquisa Preliminar

Resumo

Este artigo apresenta os resultados do primeiro estágio de uma pesquisa mais ampla sobre a sustentabilidade das estratégias adotadas pelas empresas tradicionalmente orientadas para o mercado externo da agroindústria brasileira de suco de laranja que escolheram também focalizar o mercado local. Trata-se de pesquisa que se destaca, no Brasil, por analisar mais profundamente os problemas estratégicos críticos em um dos mais importantes setores da indústria brasileira de alimentos, por meio de instrumentos da administração estratégica. O artigo trata de questões relacionadas às características das estratégias destas firmas e à avaliação de sua consistência com as implicações dos fatores ambientais externos às empresas. Provisoriamente, conclui-se que as estratégias são congruentes com estes fatores, por explorarem duas oportunidades cruciais, relacionadas ao fato de se tratarem de empresas primeiras entrantes: 1) um crescente mercado para produtos nutricionais e de alta qualidade, devido aos fatores sócio-demográficos locais favoráveis; 2) complementadores potenciais com os quais estas empresas puderam estabelecer alianças estratégicas para os necessários processos de distribuição e de *marketing* com vistas a atender, com maior eficiência, às crescentes necessidades deste nicho de mercado. Reforça-se a importância dos próximos estágios da pesquisa, especialmente as investigações de campo, para validar estes resultados provisórios e para fornecer novos subsídios sobre a questão da sustentabilidade das estratégias em questão, ao aprofundar a análise de todos os fatores em jogo, especialmente, os internos dentro de uma perspectiva *Resource-Based*.

Abstract:

This paper presents the results of the first stage of a wider research on the sustainability of the local market strategies adopted by the traditional export-oriented firms in the Brazilian orange juice industry that chose to focus on the local market. This research's originality resides in the fact that, in Brazil, it pioneers the use of strategic management tools to analyze critical strategic problems in one of the most significant sectors of the Brazilian agroindustry. The paper addresses questions regarding the characteristics of these firms' local market strategies and the assessment of their consistency with the implications of the firms' external environmental factors. It provisionally concludes that the firms' local market strategies are congruent with these factors in that they exploit two crucial opportunities, enhanced by the firms' condition of early movers: 1) an increasing market for the nutritional, high quality type of product offered, due to favorable local socio-demographic factors; 2) potential complementors with whom they could establish strategic alliances for the necessary distribution and marketing processes to attend more effectively to the needs of this growing market niche. The importance of the next research stages, namely the field investigations, to validate these results as well as to provide new insights on the strategies' sustainability, by deepening the analyses of all the factors at play, is highlighted.

INTRODUÇÃO

Ao longo da segunda metade dos anos 90 as empresas produtoras de suco de laranja concentrado congelado (SLCC) para exportação, estabelecidas no Brasil, passaram a ser afetadas pelo aumento da concorrência norte-americana e por mudanças nos gostos dos consumidores. Com isto, algumas destas empresas foram estimuladas a adotar novas

estratégias de negócios. Dentre estas estratégias, inclui-se a fabricação de suco de laranja pasteurizado integral (SPI), destinado ao mercado interno brasileiro.

As empresas tradicionais produtoras do SLCC para exportação que seguiram este caminho (doravante referidas como empresas SLCC/SPI), romperam com seu modelo tradicional de atuação: a fabricação de um único produto destinado exclusivamente ao mercado externo. Pela mesma ocasião, contribuíram para gerar uma crescente competição potencial, na medida em que outras tradicionais empresas exportadoras de SLCC pudessem se sentir atraídas a também atuarem no mercado interno de SPI.

Este artigo visa a apresentar os resultados de uma investigação preliminar, de fontes secundárias, realizada no âmbito de uma pesquisa mais ampla sobre as estratégias das empresas SLCC/SPI. O problema central dessa pesquisa é a seguinte: São sustentáveis as estratégias competitivas orientadas para o mercado brasileiro das empresas SLCC/SPI?

Para encontrar elementos de resposta para esse problema, as seguintes perguntas intermediárias foram formuladas:

1. Como se caracterizam as estratégias para o mercado interno de SPI do grupo das empresas SLCC/SPI?
 - 1.1. De que forma as estratégias das firmas deste grupo diferem entre si?
2. Quais são as implicações estratégicas dos fatores ambientais externos a essas empresas em termos de constituírem oportunidades e ameaças reais e potenciais?
 - 2.1. São estas estratégias consistentes com as implicações destes fatores externos por explorarem as oportunidades e minimizarem as ameaças?
3. Os fatores internos específicos a cada uma dessas empresas são consistentes com suas estratégias, considerando os fatores externos interagentes?
 - 3.1. Possuem as empresas os necessários recursos/competências, bem como as necessárias condições organizacionais para sustentar um desempenho superior, face às implicações estrategicamente significativas dos fatores ambientais externos e internos atuantes?

Note-se que este artigo limita-se a fornecer os resultados pertinentes aos dois primeiros grupos de perguntas.

A relevância da pesquisa reside em três aspectos. 1) Focalizar um segmento agroindustrial com reconhecida importância dentro do agronegócio brasileiro, responsável pela arrecadação anual de divisas de aproximadamente US\$ 1 bilhão em exportações de SLCC, e cujo mercado interno de SPI está avaliado em cerca de US\$ 150 milhões. 2) Permitir entender até que ponto é válida a estratégia de investimento no mercado interno de SPI. Isso é relevante na medida em que tanto o paradigma exclusivamente exportador da agroindústria brasileira de SLCC está sendo colocado em xeque, quanto o mercado brasileiro de SPI ainda se encontra em fase inicial de desenvolvimento. 3) Proceder ao estudo de uma área do agronegócio brasileiro pela ótica da ciência da Administração de Empresas, enfoque raro devido à predominância de enquadramento pela ótica da Economia Agrícola, o que poderá trazer novos *insights* ao estudo da agroindústria de suco de laranja.

Este artigo está estruturado em quatro partes. A primeira explica qual foi a metodologia utilizada para a pesquisa e o referencial teórico desta. A segunda parte descreve os resultados mais relevantes da investigação preliminar relativas às perguntas 1.1. e 2.1. A terceira parte apresenta as conclusões provisórias da tentativa de avaliar a consistência das estratégias com os fatores externos, com vistas a responder à pergunta 2.2. A última parte discute esses resultados, enfatizando a importância dos próximos estágios da pesquisa.

1. METODOLOGIA E REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. Metodologia

Inicialmente, foi realizada uma extensa revisão da literatura no campo da administração estratégica para se estabelecer a base teórica da pesquisa, incluindo suas ferramentas analíticas. Foi complementada por uma revisão da literatura na área da economia agrícola para se coletarem os dados relativos às estratégias e à estrutura da agroindústria do suco de laranja. Estes dados foram analisados com o auxílio das ferramentas estratégicas consideradas mais adequadas para a obtenção de alguns elementos de resposta aos dois primeiros grupos de perguntas intermediárias.

Note-se que, para os próximos estágios da pesquisa, estão previstas investigações de campo, especialmente levantamentos das percepções de atores estratégicos-chave a respeito das oportunidades e ameaças mais significativas, com tratamento estatístico dos dados coletados, e estudos de caso aprofundados das empresas SLCC/SPI. A metodologia para estes estudos será a de Yin (1984). Seu objetivo é duplo: 1) encontrar evidências que validem e complementem os resultados do primeiro estágio da pesquisa; 2) coletar dados para se responder ao terceiro grupo de perguntas intermediárias, que diz respeito aos fatores internos às empresas, tanto os críticos para o sucesso da estratégia quanto os secundários.

1.2. Definições

A definição adotada na pesquisa para o conceito central de *estratégia* é a de “tema unificador que dá coerência e direção às ações e decisões de uma (...) organização” (Grant, 1999:3), especialmente para alavancar e alocar os necessários recursos para melhorar ou sustentar sua *performance*. De acordo com Barney (1996: 27), é considerada *boa estratégia* “uma estratégia que neutraliza ameaças e explora oportunidades, ao mesmo tempo em que capitaliza sobre as forças e evita as fraquezas”. Esta abordagem está consistente com o conceito clássico de adequação estratégica: para ser eficaz, uma estratégia deve ser congruente tanto com o ambiente externo à organização quanto com seus recursos, competências, sistemas internos, e seus valores e metas (Grant, 1999).

Quanto à caracterização das estratégias das empresas, foram adotados os constructos de Fahey e Randall (1998) devido à sua clareza e compreensão. Referência é feita aos constructos relativos ao conteúdo da estratégia em termos do seu escopo (produto/serviço, cliente, geográfico, vertical e *stakeholder*), sua diferenciação competitiva ou postura (características do produto enfatizadas, tipos de funcionalidade oferecidos, estruturas apropriadas de preços) e metas, de acordo com uma “visão”, “missão” ou “intenção estratégica” explícita/implícita, ou seja, “um propósito unificador que a organização deveria se esforçar para alcançar ao longo do tempo” (p.23).

Outro conceito central, *sustentabilidade* da estratégia, refere-se à capacidade da estratégia de assegurar a sustentabilidade da performance superior da empresa. Por sua vez, *sustentabilidade da performance superior* foi definida como a capacidade de prolongamento de um desempenho superior, no sentido de manter retornos acima da média da indústria, por um período relativamente longo dependendo da indústria. Embora, na definição, se destaque a dimensão financeira de desempenho (retornos acima da média), outras dimensões relevantes são levadas em conta na medição do desempenho das empresas, as quais são mencionadas mais adiante com relação ao modelo Macedo-Soares (2000). Note-se que, no caso desta pesquisa, uma medida importante para a avaliação da performance das empresas é o volume de vendas de SPI no mercado brasileiro, considerando-se de melhor desempenho aquela empresa que vender maior quantidade da bebida.

Com base em Hunt (1972) e em Caves & Porter (1977), *grupo estratégico* foi definido como um grupo de empresas que se defronta com ameaças e oportunidades similares, mas que são diferentes das ameaças e oportunidades com as quais se defrontam outras firmas em uma indústria. Portanto, trata-se de grupos de firmas que desenvolvem os mesmos tipos de estratégias e ações. Cool e Dierickx (1993) mostraram que o estudo destes grupos provê um

rico entendimento de como e com quem competem diferentes firmas em uma indústria, além de como esta competição se desenvolve ao longo do tempo.

1.3. Referencial Teórico

O referencial teórico da pesquisa foi desenvolvido a partir de uma revisão da literatura sobre o tema em duas áreas: 1) administração de empresas, precisamente, gestão estratégica; e 2) economia citrícola.

Na área de gestão estratégica, o referencial foi estabelecido principalmente com base nos seguintes quatro autores cujas linhas de pensamento estão em acordo com o conceito de adequação estratégica: Austin (1990), Barney (1996), Macedo-Soares (1996, 2000), e Vollmann (1996). Considerando a importância dos constructos de Austin e Macedo-Soares para as análises em questão neste artigo, esses serão explicados em mais detalhes.

O arcabouço analítico de Austin (1990) inspira-se no modelo das cinco forças competitivas de Porter (1980, 1985). Trata-se de uma valiosa ferramenta para a gestão estratégica, especialmente no caso de empresas em países em desenvolvimento. Isto porque oferece constructos e indicadores que permitem aprofundar as análises das implicações estratégicas dos fatores ambientais que influenciam as forças competitivas em vários níveis, não somente da indústria, mas também da empresa, do país, e internacional, considerando suas especificidades. Esses constructos referem-se a quatro categorias de fatores ambientais: econômicos, políticos, culturais e demográficos, que são classificados em subcategorias com indicadores pertinentes. O arcabouço também inclui, no nível da indústria, os atores estratégicos que podem assumir um dos papéis propostos por Porter: cliente, fornecedor, rival, novo entrante e substituto. Esses atores são classificados em seis categorias institucionais relevantes para países em desenvolvimento: governo - que é considerado uma mega-força, na medida em que seus poderes reguladores, e eventualmente também seu controle sobre recursos estratégicos, têm um efeito modulador sobre as outras forças - , empresas estatais, grupos de negócios, firmas locais e produtores informais, multinacionais e cooperativas. Os fatores ambientais, nos diferentes níveis, são vistos como modeladores do comportamento destes atores estratégicos, ao desempenharem seus papéis; por outro lado, pelo seu comportamento, estes atores influenciam a dinâmica das forças ambientais.

Inspirando-se nas premissas da escola sócio-técnica (Cherns, 1976), bem como nos trabalhos de Sjölander (1985), de Child (1987) e Nadler *et al.* (1992), e nas suas próprias pesquisas no Brasil (Macedo-Soares and Chamone, 1994), Macedo-Soares (2000) desenvolveu um modelo integrativo que permite analisar os diferentes fatores em jogo na otimização e sustentabilidade da performance da empresa. No modelo, a organização é apresentada como um sistema aberto equilibrado para enfatizar a importância da congruência desses fatores para a performance e o sucesso da estratégia. Esses fatores são divididos em duas principais categorias: 1) *variáveis principais* dentro da organização, e 2) *variáveis secundárias*, tanto dentro quanto fora da organização, chamadas respectivamente de contingências estratégicas específicas e gerais de acordo com Child (1987). As variáveis principais são os fatores organizacionais de sucesso, definidos de maneira ampla, no sentido de serem necessárias para a otimização do desempenho da organização de acordo com suas metas estratégicas. São divididas em *independentes* e *dependentes*. As independentes referem-se aos determinantes do desempenho; são variáveis controláveis, classificadas em três categorias: 1) pessoas, que são colocadas ao centro, e circundadas por 2) organização e 3) tecnologia. Estas duas últimas categorias incluem tanto variáveis *hard* (estrutura formal e sistemas gerenciais na categoria organização, e sistemas de tecnologia informatizada na categoria tecnologia) quanto variáveis *soft* (cultura organizacional e estilo gerencial na categoria organização, e metodologias, informação e inovação na categoria tecnologia). O desempenho é a categoria de variáveis principais dependentes, por ser o resultado da gestão

das variáveis principais *independentes* em interação com os fatores ambientais externos e internos. Essa categoria também inclui variáveis *hard* e *soft*, ou seja, dimensões de medição de desempenho objetivas, por exemplo, resultados financeiros globais, como retorno sobre ativos (ROA) e retorno sobre investimentos (ROI), e dimensões subjetivas, como, por exemplo, satisfação do cliente, satisfação dos funcionários, qualidade percebida do produto/serviço.

Quanto aos fatores ambientais, ou seja, as contingências estratégicas, são consideradas por Macedo-Soares (2000) como variáveis secundárias por serem fatores não controláveis que meramente influenciam o desempenho das variáveis principais, por meio de suas implicações positivas e negativas. Neste sentido, são vistas como oportunidades ou ameaças reais ou potenciais, a serem exploradas ou minimizadas. Inspirando-se em Austin (1990), estas contingências estratégicas são categorizadas em fatores ambientais econômicos, políticos, sócio-culturais e demográficos. Existe no entanto, uma diferença fundamental entre o arcabouço de Austin e o modelo de Macedo-Soares: Austin não distingue entre as variáveis principais e secundárias dentro da empresa. Trata-se de uma diferença de paradigma. Enquanto o arcabouço de Austin inspira-se na escola posicionamento, o modelo de Macedo-Soares está consistente com o seguinte pressuposto, entre outros, do paradigma *Resource-based*: a sustentabilidade da performance está relacionada principalmente com os fatores internos da empresa, precisamente seus recursos distintivos e difíceis de imitar (Wernerfelt, 1984; Rumelt et al, 1991). A classificação dos fatores internos em variáveis principais e secundárias é relevante para a identificação desses recursos distintivos. Outra diferença diz respeito aos atores estratégicos. Inspirando-se em Branderburger e Nalebuff (1996), o modelo de Macedo-Soares inclui mais um papel genérico, o do complementar. O referencial para a análise das ameaças/opportunidades reais e potenciais apresentadas pelos atores estratégicos ao assumirem os outros papéis genéricos são os constructos e indicadores de Porter (1980) e Barney (1996). Cabe observar, no entanto, que Macedo-Soares parte do princípio que os atores podem eventualmente assumir papéis múltiplos, aumentando a complexidade da dinâmica dos fatores em jogo. Essas precisões são fundamentais, uma vez que o modelo de Macedo-Soares foi adotado na pesquisa como principal arcabouço analítico, por permitir visualizar todos os fatores estrategicamente significativos em jogo, e por permitir integrar o uso das ferramentas e constructos dos outros autores mencionados para a avaliação da adequação das estratégias das firmas SLCC/SPI.

Na área de economia citrícola, especialmente, os seguintes trabalhos foram considerados importantes referências: Caixeta e Gualda (1993), Di Giorgi (1994, 1999), Maia (1992), Mazzali (1995), Pompeu (1996), Sued (1990), Tavares (1996), e os relatórios dos arquivos do Centro de Estudos Agrícolas da Fundação Getúlio Vargas. Esses forneceram uma grande parte dos necessários dados não somente sobre as estratégias das firmas SLCC/SPI, mas, também, sobre os fatores ambientais externos significativos, no âmbito da indústria de suco de laranja, para realizar a avaliação preliminar das suas implicações e sua consistência com as estratégias.

Da revisão da literatura nessa área, alguns pontos merecem ser destacados aqui, na medida em que ajudam apreciar os resultados apresentados na próxima parte do artigo. 1) Os recursos que estruturaram a agroindústria brasileira de SLCC se revelaram valiosos pois contribuíram para desenvolver uma forte competência essencial para as empresas dessa indústria. 2) As primeiras empresas de processamento de SLCC se instalaram no estado de São Paulo já na década de 60, sendo que a entrada também de grupos estrangeiros acelerou e facilitou o processo de importação de tecnologia e de equipamentos. Além do mais, a atuação prévia destes últimos nos circuitos internacionais de comercialização significou facilidade adicional para o desenvolvimento das exportações (Tavares, 1996), tornando o complexo citrícola brasileiro o maior do mundo. 3) A transformação do agronegócio

brasileiro de SLCC no maior do mundo não se deu apenas a partir do oportunismo ditado pelas perdas nos laranjais da Flórida na década de 80 (Mazzali, 1995; Di Giorgi, 1999; Paulillo, 1994; Sued, 1990; Tavares, 1996). Antes, o sucesso da produção agroindustrial brasileira de SLCC teve duas origens: fatores internos às empresas e fatores específicos tanto da produção agrícola da laranja - principal matéria-prima da agroindústria de suco - quanto do mercado de SLCC. 4) As mudanças ocorridas no paradigma exportador de SLCC que moldou a agroindústria brasileira de SLCC ocorreram simultaneamente ao lançamento do Plano Real em 1994, que levou à recuperação do poder de compra da população brasileira e ao aumento da demanda por produtos de maior valor agregado. Esta tendência foi acentuada pela natural evolução das condições da vida moderna nos grandes centros urbanos, com sua conseqüente maior demanda por alimentos prontos. 5) No ano de 1993, o mercado interno de SPI foi inaugurado pela Parmalat, empresa laticinista até então sem nenhuma tradição no fabrico de suco de laranja no Brasil. O sucesso das vendas desta bebida, aliado ao fim da inflação a partir de 1994, impeliu empresas tradicionais da agroindústria de suco de laranja a também ingressarem neste mercado, contornando sua falta de *expertise* na distribuição interna de produto refrigerado e o desconhecimento de suas marcas por meio da alianças com laticinistas de renome. 6) Entre 1995 e 1999, o mercado brasileiro de SPI cresceu à média anual de quase 200%. Neste íterim, diversas marcas de SPI surgiram no país, motivando a concorrência entre as empresas, que passaram a buscar o aumento de suas parcelas de mercado via preços mais atraentes ou via o oferecimento de diferenciais no produto.

2. RESULTADOS

2.1. Características das estratégias das firmas SLCC/SPI

De acordo com os constructos de Fahey e Randall (1998), as estratégias das empresas SLCC/SPI foram caracterizadas conforme detalhado em seguida:

1) *Escopo*:

1.1. Produto: suco de laranja industrializado, pasteurizado e refrigerado, pronto para beber, não derivado do SLCC, com as qualidades do suco feito na hora.

1.2. Cliente: classe média alta (clientes finais), grandes supermercados nos maiores centros urbanos (clientes diretos).

1.3. Geográfico: principalmente o Centro-Sul do país.

1.4. Vertical: processamento da matéria-prima, pasteurização e envase do suco; não inclui distribuição, marketing, vendas e atendimento ao consumidor final; tendência à integração vertical para trás, embora ainda insuficiente para o atendimento das necessidades totais de processamento.

1.5. Stakeholder: governo, devido à arrecadação de impostos incidentes sobre as vendas internas de SPI; produtores de laranja, devido à criação de alternativa à tradicional venda de laranja apenas para a fabricação de SLCC; produtores de cana-de-açúcar, devido à criação de nova demanda por combustível (bagaço de cana) para o processamento do SPI; acionistas, clientes e empregados das empresas.

2) *Postura competitiva*: diferenciação do produto (adição de cálcio ou de sucos de outras frutas, tamanhos diferenciados das embalagens, recursos mais práticos nas embalagens); aliança estratégica com grandes laticinistas para solução diferenciada de logística de distribuição e para facilidade de reconhecimento de marca.

3) *Metas*: diminuição da dependência do mercado externo; conquista de *market share* de firma pioneira não tradicional (Parmalat) e de várias produtoras regionais de menor porte; exploração do crescimento do consumo de bebidas saudáveis.

A pesquisa preliminar teve que limitar-se a caracterizar as empresas SLCC/SPI como um grupo estratégico. Os dados das fontes secundárias foram insuficientes para fornecer uma resposta, mesmo provisória, à pergunta 1.1. sobre como a estratégia de cada uma das empresas nesse grupo difere uma da outra - por exemplo, no que diz respeito à sua intenção estratégica específica. Concluiu-se que, para tanto, seria necessário realizar primeiro as investigações de campo, notadamente os estudos de caso dessas empresas.

2.2. Implicações estratégicas dos fatores externos

Os resultados mais relevantes da pesquisa preliminar, no que diz respeito às implicações estratégicas dos fatores externos às empresas SLCC/SPI constituírem reais e potenciais oportunidades e ameaças, são resumidos no Quadro 1 e explicados a seguir. Conforme mostrado nesse quadro, a análise focalizou as implicações desses fatores externos nos dois níveis mais relevantes: país e indústria.

A análise dos dados das fontes secundárias mencionadas, com auxílio dos constructos e indicadores de Austin (1990), sugeriu fortemente que as maiores oportunidades provêm de fatores econômicos, demográficos, sociais e culturais. Dentre esses, destacam-se os seguintes: a expansão da classe média, cujo poder de compra foi revitalizado após o Plano Real e que procura bebidas com alto valor nutricional prontas para consumo; o aumento do número de mulheres no mercado de trabalho, com poder aquisitivo maior, mas menos tempo para o preparo doméstico de refeições; a favorabilidade econômica na produção das laranjas, derivado tanto das condições edafoclimáticas quanto do baixo custo da mão de obra empregada na lavoura. Vale notar, porém, que, subjacente a estas oportunidades, permanece a ameaça representada pela ainda forte preferência do consumidor brasileiro pelo suco *feito na hora*, dada a presença ainda tímida do SPI no mercado e a falta de tradição do consumo interno de SLCC.

Ao mesmo tempo, como pode ser visto no Quadro 1, essa análise identificou algumas ameaças muito significativas, principalmente no nível econômico: a do insuficiente controle das doenças que afetam os pomares, com a conseqüente elevação dos custos da produção e a diminuição da qualidade da fruta e do rendimento das árvores. Essa ameaça é reforçada por fatores políticos, sociais e culturais pouco favoráveis: a tradicional fraca atuação do governo em termos de financiamento de programas de controle de doenças na lavoura, o baixo nível educacional da mão de obra, a visão imediatista dos empresários do setor causada pelos elevados lucros auferidos com a exportação do SLCC - principalmente na primeira metade dos anos 80 - e pela própria herança histórico-cultural brasileira baseada no extrativismo (Barros e Prates, 1996; Pompeu, 1996). Note-se que, para fazer face ao problema das doenças, a agroindústria tem buscado a integração vertical para trás, porém sua capacidade de produção própria de laranja ainda é inferior às suas necessidades; ademais, a doença mais grave - o cancro cítrico - obriga ao arranco das árvores contaminadas, sendo que as novas árvores demoram pelo menos quatro anos para atingirem capacidade de produção comercial. Inicialmente, a análise identificou, como oportunidade econômica específica, a favorabilidade econômica da produção das laranjas, devido ao baixo custo da mão-de-obra e às favoráveis condições edafoclimáticas. Concluiu-se, no entanto, que este baixo custo da mão-de-obra torna-se uma ameaça, pois, se reduz o custo de produção do SPI, também inibe a melhoria dos níveis educacionais da população atuante no complexo citrícola como um todo e a necessária maior conscientização quanto ao controle e prevenção das doenças nos pomares.

Uma outra ameaça, embora muito menor, na categoria dos fatores econômicos, provém das deficiências na infra-estrutura no país, notadamente rodoviária, portuária e de telecomunicações. Contudo, na agroindústria de suco de laranja, as empresas resolveram em

parte esse problema ao criar seus próprios meios facilitadores, especialmente terminais portuários e navios.

Quadro 1 - Implicações dos fatores ambientais externos à agroindústria de SPI em nível de país e de indústria

FATORES	NÍVEL DE PAÍS	NÍVEL DE INDÚSTRIA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Políticos	1. Fracas políticas públicas aplicadas ao setor primário	1. Fracas políticas governamentais para programas de controle de doenças nos pomares		1. Queda na produtividade das árvores e na qualidade da fruta; aumento do custo de produção das laranjas e do suco
	2. Dificuldades no diálogo comercial com países do Primeiro Mundo importadores de alimentos brasileiros	2. Rigidez das barreiras não-sanitárias ao SLCC brasileiro nos EUA e na Europa	2. Estímulo à diversificação da agroindústria de SLCC, fabricando SPI para o mercado interno	
Econômicos	1. Estabilidade econômica	1. Incentivo à realização de novos investimentos	1. Aumento na demanda por alimentos e bebidas de maior valor agregado	
	2. Abundância de recursos naturais; condições edafoclimáticas adequadas	2. Elevada produção de laranja; custo de produção favorecido pela ausência de necessidade de irrigação	2. Poder de mercado devido aos elevados volumes produzidos e amortização do custo final de produção do SPI	4. Perda de competitividade do SPI frente às bebidas concorrentes
	3. Mão-de-obra barata	3. Baixos salários pagos na lavoura e na agroindústria	3. Impacto positivo no custo de produção da laranja e do SPI	5. Limitação na velocidade de crescimento do mercado de SPI
	4. Deficiências na infraestrutura rodoviária, portuária e de telecomunicações	4. Impacto negativo no custo de produção do SPI devido ao <i>Custo Brasil</i>		6. Prejuízo ao rendimento físico das árvores, aumento dos custos de produção da laranja e do SPI
	5. Baixo poder de compra da população	5. Limitação da demanda do SPI às classes de maior renda		
	6. Falta de visão antecipatória e/ou de recursos para a necessária atualização dos investimentos em pesquisa tecnológica	6. Desatualização do pacote tecnológico aplicável à citricultura		
Demográficos	1. Elevado crescimento populacional		1. Demanda crescente para o SPI	
	2. Elevada participação de jovens na população; deficiências na saúde da população	2. Estímulo ao lançamento de produtos nutritivos e associados à manutenção da saúde	2. Vantagem do SPI frente aos concorrentes, por ser um alimento	
	3. Urbanização crescente		3. Demanda crescente para o SPI enquanto bebida pronta para consumo	
Sociais e Culturais	1. Expansão da classe média	1. Aumento do consumo de produtos prontos e denotadores de <i>status</i>	1. Adequação do SPI às necessidades nutricionais e da vida moderna; SPI como símbolo de maior poder de compra	1. Preferência tradicional pelo suco <i>feito na hora</i>
	2. Aumento do número de mulheres no mercado de trabalho; menor disponibilidade de tempo para o preparo de refeições domésticas	2. Aumento do consumo de produtos prontos	2. Praticidade do SPI	
	3. Herança cultural empresarial de visão de curto prazo	3. Baixa conscientização dos citricultores e dos empresários da agroindústria, antes do final dos anos 90, quanto à necessidade de combate às doenças dos pomares		3. Prejuízos fitossanitários nos pomares implicam aumento do custo de produção da laranja e do SPI
	4. Baixo nível educacional da população	4. Baixa conscientização da mão-de-obra empregada quanto à necessidade de controle e prevenção das doenças nos pomares		4. Prejuízos ao rendimento físico das árvores e aumento do custo de produção da laranja e do SPI

Obs.: Os números na tabela servem para um melhor entendimento das correspondências horizontais.

A desatualização do pacote tecnológico disponível à lavoura citrícola é outra ameaça importante ao futuro da agroindústria do suco de laranja (Di Giorgi, 2000). Por falta de opção, os plantadores de laranja ainda são usuários dos recursos tecnológicos desenhados para a realidade passada da lavoura da fruta, determinada, por sua vez, pelo modelo de atuação então vigente na agroindústria de SLCC. A dicotomia entre este ferramental e as

características atuais do complexo citrícola como um todo, implicam menor rentabilidade no processo produtivo, acarretando perda de competitividade no custo de produção tanto da laranja quanto de seu suco.

Na verdade, algumas das maiores ameaças provêm das implicações dos papéis desempenhados pelos atores estratégicos. Conforme pode ser visto no Quadro 2, onde são detalhados os resultados da análise dos dados secundários pertinentes a essa questão, a segunda maior ameaça real às empresas SLCC/SPI provém dos produtos substitutos ao SPI. No caso das bebidas substitutas, a ameaça se consubstancia no profundo diferencial entre as verbas de propaganda e promoção de que dispõem os refrigerantes e os isotônicos comparativamente ao SPI, que é tanto mais acentuado conforme a representatividade do SPI no portfólio de produtos das empresas SLCC/SPI ainda se mantém muito inferior à do SLCC.

Quanto à maior ameaça potencial, os resultados da referida análise fortemente sugeriram que ela provinha dos potenciais novos entrantes. Cabe ressaltar que estes aqui se referem essencialmente às empresas já tradicionalmente atuantes no mercado externo de SLCC, principalmente as maiores firmas de SLCC que ainda se encontram à margem do mercado brasileiro de SPI. Ou seja, estão sendo desconsideradas as empresas estranhas a este segmento específico da agroindústria de suco de laranja, mas que também produzem o SPI, que são firmas caracteristicamente de pequeno porte e não produtoras de SLCC.

A potencial ameaça das maiores empresas de SLCC, como potenciais novos entrantes, foi atribuída principalmente ao fato de elas disporem de economias de escala e de capital para realizarem os investimentos necessários à atuação neste nicho de mercado, o que representa uma ameaça tanto maior às pioneiras porquanto inexistente regulação governamental a este tipo de iniciativa que funcionasse como uma eventual barreira extra.

Para avaliar essa ameaça, levou-se em conta o fato que a diferenciação do produto SPI é, em princípio, relativamente baixa, mesmo quando o mercado já se encontra em nível mais evoluído do que o brasileiro – como acontece nos EUA. As diferenças se limitam, basicamente, a tipos de embalagens, adição de sucos de outras frutas ou de cálcio, e formas de composição com mais ou menos polpa da laranja. Mesmo assim, os investimentos que as empresas SLCC/SPI já vêm realizando na busca da criação de diferenciais em seus produtos podem significar uma dificuldade maior para os novos entrantes. Isto porque estes deveriam apresentar, de forma imediata, linha tão diversificada de SPI quanto a das empresas já atuantes, a fim de evitar as conseqüências do atraso na corrida concorrencial.

Outro fato considerado nessa avaliação foi o de todas as empresas desta agroindústria possuírem acesso semelhante à matéria-prima, tanto em termos de poder de compra (dado o perfil de oligopólio concentrado do setor), quanto em termos de acesso físico (já que todas as empresas se encontram situadas ao longo do chamado *Cinturão Citrícola* do estado de São Paulo). O que as pode diferenciar é uma maior ou menor velocidade na constituição de pomares próprios. Azevedo (1997) menciona dados de Paulillo (1994) para as duas maiores empresas em 1994, que se integravam parcialmente à base de 19% e de 50%. Embora não seja feito acompanhamento sistemático da evolução destes percentuais para todas as empresas, há consenso entre os pesquisadores de que eles têm aumentado ano a ano.

Vale notar, contudo, que a concentração espacial das empresas proporciona, a todas, igualdade no que diz respeito ao acesso aos centros consumidores do suco de laranja. Além disto, nesta agroindústria inexistente tecnologia secreta ou patenteada, até porque a fabricação do SPI é uma variante da fabricação do SLCC, produto que tem sido tradicionalmente o *core business* das empresas do complexo agroindustrial brasileiro do suco de laranja. Por outro lado, se todas as empresas da agroindústria brasileira de SLCC que eventualmente desejem adentrar o mercado brasileiro de SPI detêm *know-how* semelhante em termos do fabrico e da comercialização do SLCC para o exterior, as pioneiras no mercado interno de SPI se

beneficiam de conhecimento específico sobre este novo produto e seus consumidores. Portanto, as pioneiras detêm diferencial de *know-how* neste nicho de mercado, beneficiando-se das vantagens de custo advindas da curva de aprendizado.

Outro fator identificado como relevante, nessa avaliação de ameaças potenciais, foi que os custos de mudança dos consumidores poderiam não ser altos o suficiente para desestimular as empresas potenciais entrantes, uma vez que o SPI é produto de relativamente baixa diferenciação. Porém, dado que as laticinistas mais famosas já fornecem suas marcas às empresas SLCC/SPI, poderia haver resistência dos consumidores a experimentarem sucos de marcas novas ou menos conhecidas.

A questão do acesso a canais de distribuição também se revelou significativa, pois a ameaça potencial em parte dependeria do poder de penetração e de negociação, junto aos supermercadistas, detido pelas empresas que viriam a ser as distribuidoras das novas entrantes. No caso de este acesso não ser tão amplo quanto o das laticinistas que já estabeleceram alianças com as empresas SLCC/SPI, obviamente haveria um complicador à penetração neste nicho, e vice-versa.

Quanto aos rivais das empresas SLCC/SPI, esses não representam uma ameaça real significativa, pois existe, atualmente, apenas um rival de maior agressividade, que é a laticinista Parmalat. Ocorre, porém, que tanto a capacidade potencial de produção de SPI por parte das empresas SLCC/SPI é grande, como também as laticinistas, com as quais as empresas SLCC/SPI detêm aliança estratégica para a distribuição varejista, podem ser consideradas de porte semelhante, ou até maior, ao da Parmalat. Assim, teoricamente, haveria total possibilidade de retaliação, por parte das empresas SLCC/SPI, a eventuais movimentos agressivos da Parmalat.

Por outro lado, a ebulição do mercado de SPI pode contribuir para aumentar a ameaça dos rivais, na medida em que estes poderiam tomar atitudes que eventualmente confrontassem o potencial produtivo das empresas SLCC/SPI. Por exemplo, uma rival poderia associar-se, no papel de apenas distribuidora, a uma das grandes empresas de SLCC que ainda não entraram no mercado de SPI, para imediatamente obter maior volume de produto e, conseqüentemente, maior parcela de mercado.

No caso dos fornecedores de insumo, inicialmente a análise considerou relevantes os produtores de laranja, já que a fruta se responsabiliza por cerca de 60% do custo de produção do suco. Contudo, a conclusão provisória foi de que esses agricultores não constituíssem uma ameaça significativa, por não deterem poder de barganha com as empresas SLCC/SPI. Se existe a insubstituívelidade de seu produto, por outro lado suas opções de comercialização da fruta fora do circuito agroindustrial são muito pequenas, dado o baixo desenvolvimento do mercado interno de fruta *in natura*, e o complicador extra de este nicho requerer fruta diferenciada daquela destinada à produção de suco. Além desta limitação de acesso aos canais alternativos de comercialização, sua capacidade financeira é muito inferior àquela necessária a uma integração vertical para a frente. O observado aumento da produção própria de laranja pelas empresas de suco apenas acentua este quadro.

Quadro 2 - Atores e papéis na agroindústria de SPI, suas caracterizações, e as respectivas ameaças e oportunidades representadas às empresas SLCC/SPI

Atores e Papéis na Agroindústria de SPI	Caracterizações	Oportunidades		Ameaças	
		Real	Potencial	Real	Potencial
a. Novos entrantes					
a.1. economias de escala	outras firmas de SLCC possuem			X	
a.2. diferenciação de produto	relativamente baixa			X	

a.3. vantagens de custo independente de escala					
a.3.1. propriedade tecnológica	Inexistente			X	
a.3.2. <i>know-how</i>	pioneiras em SPI detêm vantagem	X			
a.3.3. acesso a matérias-primas	igual em todas as empresas			X	
a.3.4. localização geográfica	igual em todas as empresas			X	
a.3.5. vantagens de custo advindas de curva de aprendizado	pioneiras em SPI detêm vantagem	X			
a.4. regulação governamental à entrada	Inexistente			X	
a.5. requerimentos de capital	potenciais entrantes no mercado de SPI possuem capital necessário à entrada			X	
a.6. custos de mudança dos consumidores	baixa diferenciação no produto <i>versus</i> influência da marca	X		X	
a.7. acesso a canais de distribuição	dependente do poder das empresas que distribuíram o SPI dos novos entrantes		X		X
<u>b. Rivais</u>					
b.1. quantidade de rivais	Baixo	X			
b.2. caracterização dos rivais	menor capacidade potencial	X			
b.3. velocidade de crescimento da indústria	Elevada	X			
b.4. intensidade dos custos fixos ou de estocagem	Elevado			X	
b.5. características de diferenciação do produto ou custos de mudança	Baixo			X	
b.6. intensidade incremental do aumento da capacidade	potencialmente elevado				X
b.7. diversidade de comportamento dos rivais	Inexistente	X			
b.8. intensidade do comprometimento estratégico	Elevado			X	
b.9. intensidade das barreiras de saída	Elevada			X	
<u>c. Fornecedores de Insumo (laranja)</u>					
c.1. grau de concentração dos fornecedores	Baixo	X			
c.2. existência de substitutos aos insumos	Baixo			X	
c.3. importância do comprador de insumos	Elevada	X			
c.4. importância do insumo para o processamento do comprador	Elevada			X	
c.5. diferenciação do insumo	relativamente baixa	X			
c.6. custos de mudança para o comprador	Baixo	X			
c.7. capacidade de integração para a frente dos fornecedores	Baixa	X			
<u>d. Compradores</u>					
<u>d.1. Supermercados</u>					
d.1.1. grau de concentração	Crescente			X	
d.1.2. participação do produto nos custos dos compradores	Baixo	X			
d.1.3. intensidade dos lucros	Elevada	X			
d.1.4. capacidade de integração vertical para trás	Inexistente	X			
d.1.5. importância do produto para a qualidade final do serviço oferecido	Crescente	X			
d.1.6. volume de informação detido pelo comprador	Elevada			X	
<u>d.2. Consumidores finais</u>					
d.2.1. grau de concentração	Baixo	X			
d.2.2. participação do produto nos custos dos compradores	Elevado			X	
d.2.3. intensidade dos benefícios	Elevado	X		X	
d.2.4. "capacidade de integração vertical para trás" (fabricação doméstica do suco)	Elevado			X	
d.2.5. importância do produto para o padrão de consumo	Elevada	X			
d.2.6. volume de informação detido pelo comprador	Elevado			X	
<u>e. Substitutos</u>					
<u>f. Complementadores</u>					
f.1. complementaridade das competências	elevada	X		X	
f.2. intensidade da aliança	relativamente baixa			X	

Obs.: Os números na tabela servem apenas para ordenação dos fatores

Quanto aos clientes diretos, ou seja, os supermercadistas, à primeira vista a análise sugeria que eles representavam uma forte ameaça, pelo seu grande poder de barganha derivado de se

constituírem um grupo concentrado de compradores de grande volumes de um produto com relativa pouca diferenciação entre marcas. Contudo, uma investigação mais aprofundada da questão revelou que, na prática, esse poder seria reduzido. Isto porque o elevado valor agregado do SPI o torna fornecedor de elevadas margens de lucros aos supermercadistas. Além do mais, as laticinistas que distribuem esta bebida também possuem poder de barganha junto aos supermercados devido à sua diversificada linha de produtos e ao peso de suas marcas, consideradas *premium*.

No caso dos clientes indiretos das empresas SLCC/SPI - ou seja, os consumidores finais da bebida - a análise concluiu que eles constituem ao mesmo tempo ameaças e oportunidades. O previsível aumento das exigências do consumidor, simultaneamente ao aumento do consumo, no caso de um produto pouco diferenciado, pode, de fato, constituir uma ameaça. Outra ameaça real, e mais séria, é o baixo poder de compra da população brasileira e sua tradição de consumo do suco de laranja *feito na hora*. Dado que o SPI é produto de elevado valor adicionado, seu preço final obviamente difere em muito daquele relativo aos custos diretos de elaboração doméstica da bebida (Troccoli, 1995). Além do mais, a histórica elevada disponibilidade de laranja no mercado interno e a tradicional ausência da oferta de suco pronto para beber, acostumaram a população - mesmo aquela de renda mais alta - ao suco *feito na hora*. Este costume tem agido, mesmo que sub-repticiamente, para criar focos de resistência ao consumo do SPI. Por sua vez, esta ameaça real pode vir a ser tão maior conforme se reforçam os movimentos, já observados, de desenvolvimento dos canais internos de comercialização da laranja *in natura*, aumentando a disponibilização da fruta ao público e, eventualmente, diminuindo-lhe o preço ao consumidor final. Por sinal, esta tendência já se vem consolidando, inclusive com o apoio de autoridades governamentais, à medida em que a mudança no panorama externo de SLCC tem causado queda nos preços pagos pelas empresas processadoras aos produtores de laranja, os quais passam a buscar alternativas à tradicional venda de seu produto unicamente para o processamento industrial. Por outro lado, o crescimento da base de um público adquirente, e a sua maior percepção quanto aos benefícios trazidos pela bebida prática, nutritiva e saudável, representam óbvias oportunidades importantes para as empresas SLCC/SPI.

Com relação aos complementadores, que são as laticinistas que estabelecem alianças com as empresas SLCC/SPI para a distribuição do SPI, a análise concluiu que elas constituíram uma das maiores oportunidades para as empresas SLCC/SPI, já que estas eram totalmente desconhecidas do público interno. As laticinistas desempenham seu papel de distribuidoras com profunda *expertise*, e, ao darem nome conhecido ao suco, adicionam-lhe valor e aumentam seu próprio poder de barganha junto aos supermercados. Porém, os complementadores também podem ser vistos como uma ameaça, embora pequena, para as empresas SLCC/SPI, na medida em que estas passam a depender da marca do complementador para a venda dos seus produtos. Quanto à dependência da aliança, inspirando-se em Williamson (1985), Lambe (1998) argumenta que, quando existe um alto nível de complementariedade de recursos, as partes são colocadas na posição de *refém mútuo*, ou seja, de dependência mútua. No caso das empresas de SPI, a dependência para com as laticinistas é maior do que vice-versa. Isto porque, em princípio, para estas últimas haveria menor custo de mudança se elas decidissem substituir seus atuais fornecedores do suco, do que para as atuais empresas SLCC/SPI caso estas desejassem trocar de complementador. Os motivos seriam a praticamente inexistente diferença no produto básico (o SPI) oriundo dos diversos fabricantes, o fato de haver grandes empresas de SLCC que poderiam estar dispostas a entrar no mercado de SPI, e a aparente indisponibilidade de laticinistas do mesmo porte e ainda não compromissadas neste comércio, que as pudessem substituir em igualdade de condições.

4. DISCUSSÃO

Com base nos resultados preliminares relativos às perguntas 1 e 2, apresentados na seção anterior, foi feita uma tentativa para se responder provisoriamente à pergunta 2.1.: As estratégias das firmas SLCC/SPI são consistentes com as implicações dos fatores externos por explorarem as oportunidades e minimizarem as ameaças do ambiente externo?

A análise do primeiro grupo de perguntas fornece vários elementos que fortemente sugerem que as estratégias das empresas SLCC/SPI são consistentes com as implicações dos fatores externos às firmas. Ficou evidente que estas estratégias de fato exploram as oportunidades identificadas como sendo as mais críticas do ambiente agroindustrial dessa empresas. Ao oferecerem um suco de fruta pronto para beber, refrigerado, de qualidade superior, e com os atributos de um suco *preparado na hora*, estas empresas atendem às necessidades de um crescente grupo de clientes de classe média alta no mercado brasileiro de bebidas. Da mesma forma, exploram a oportunidade de estabelecer alianças com complementadores oriundos da agroindústria laticinista, os quais puderam agregar elevado valor ao seu produto por meio de sua *expertise* na distribuição e no *marketing*.

A análise também sugeriu que as estratégias das firmas SLCC/SPI foram bem sucedidas em reduzir as ameaças reais e potenciais mais importantes, impostas pelos fatores externos. Sua decisão estratégica de realizar integração para trás, de forma a ganharem controle dos processos de produção nos pomares de laranja, tem contribuído para diminuir parte dos custos causados pela deficiência no controle de doenças de sua matéria-prima mais importante, a laranja. Tendo sido entrantes pioneiras no mercado interno de SPI, dentre o grupo de empresas tradicionais produtoras de SLCC para exportação, e, portanto, tendo estabelecido as necessárias alianças com as maiores empresas distribuidoras, elas criaram uma significativa barreira de entrada aos potenciais novos entrantes. Além do mais, a eventual reversão dos seus contratos de fornecimento do SPI às distribuidoras implicaria custos de mudança para ambas as partes, fato que, conseqüentemente, minimiza os riscos de uma saída não esperada por parte do complementador. Quanto à ameaça representada por eventuais substitutos, a estratégia a tem combatido ao dar ênfase especial no valor nutricional do suco que os outros produtos não possuem.

Mesmo assim, cabe perguntar se, apesar desta aparente consistência, não existem fatos que colocam as estratégias em xeque. Esta dúvida surge da constante e rápida mutação que vem caracterizando o ambiente demográfico, social e econômico no qual a agroindústria de suco de laranja se encontra, o que exigiria, das empresas, elevada capacidade de adaptabilidade às novas exigências dos consumidores. Ademais, importantes alterações nos próprios valores da sociedade - valorização da saúde, da forma física, do lazer - contribuem para gerar reflexos importantes nos hábitos de consumo em geral, desafiando as empresas a conseguirem compreender as novas tendências a tempo de serem as pioneiras no seu atendimento. Neste sentido, um estudo de cenários seria adequado para uma maior consistência na análise das ameaças potenciais.

Já que não há pesquisa semelhante a esta sendo realizada no Brasil - até porque a decisão estratégica da agroindústria de suco de laranja de orientar-se ao mercado interno é relativamente recente - é óbvio que uma análise com base em fontes secundárias dificilmente terá a profundidade necessária para responder exhaustivamente às perguntas aqui colocadas. Daí a importância das próximas investigações de campo para a obtenção de evidências, não apenas para validar os resultados preliminares da pesquisa, como também para prover novos subsídios por meio do aprofundamento da análise dos fatores interagentes. Os estudos de caso são particularmente importantes, na medida em que se propõem a revelar diferenças específicas, mesmo quando sutis, entre as estratégias de cada uma das empresas SLCC/SPI, e entre suas respectivas forças e fraquezas na exploração das oportunidades estratégicas no ambiente. Em acordo com as principais premissas da

pesquisa, o entendimento destas diferenças é, de fato, considerado crucial para se alcançar seu objetivo final: avaliar a sustentabilidade das estratégias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AUSTIN, James E. *Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques*. The Free Press, New York, 1990.
- AZEVEDO, Paulo F. Integração Vertical Parcial no Sistema Agroindustrial Citrícola: instrumento de barganha ou de eficiência? *Economia Aplicada*, Fea/USP, v. 1, n. 3, p. 373-391, 1997.
- BARNEY, Jay B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1996.
- BARROS, B. T. de e M. A. S. PRATES. *O Estilo Brasileiro de Administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BRANDENBURGER, Adam M. and Barry J. NALEBUFF. *Co-opetition*. New York: Doubleday, 1997.
- CAIXETA F., José V. e GUALDA, Nicolau D.F. Elaboração de cronograma de colheita de laranja: uma aplicação de programação matemática. *Anais da Sober*, 1993.
- CAVES, R.E. and PORTER, M.E. From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91, p. 241-262, 1977.
- CHERNS, A. B. The Principles of Socio-Technical Design. *Human Relations*, vol. 29, p. 783-792, 1976.
- CHILD, J. Organizational Design for Advanced Manufacturing Technology. Em *The Human Side of Advanced Manufacturing Technology*. T.D.Wall, C.W.Clegg and N.J.Kemp (Eds.), New York: John Wiley & Sons, p. 101-113, 1987.
- COOL, K.O. & DIERKX, I. Rivalry, strategic groups and firm profitability. *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 47-59, 1993.
- DI GIORGI, Fábio. Mitos da Citricultura: Ruptura e Modernização. *Laranja*, Cordeirópolis: Centro de Citricultura Silvio Moreira, vol.15, n. 2, 85-95, 1994.
- DI GIORGI, Fábio. Resposta à altura. *Revista Agroanalysis*, Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, vol. 19, n. 5, p.16, 1999.
- DI GIORGI, Fábio. *Perspectivas e Tendências do Nível Tecnológico na Citricultura*. Palestra proferida no seminário *Perspectivas da Citricultura Brasileira*. Cordeirópolis, SP, março 2000.
- FAHEY, Liam and RANDALL, Robert M. *Learning from the future*. New York, N.Y.: JohnWiley, 1998.
- GRANT, Robert M. *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell Publishers Ltd., Cornwall, England, 3rd edition, 1999.
- HUNT, M.S. *Competition in the major home appliance industry, 1960-1970*. Ph.D. Dissertation, Harvard University, 1972.
- LAMBE, C. J. *Alliances and Sustainable Competitive Advantage: An Exploratory Examination*. Tese de Doutorado, Universidade da Virgínia, maio 1998.
- MACEDO-SOARES, T. D. L.v.A. and CHAMONE, S. G. Total Quality Strategies in Industry: the experience of two multinationals in Brazil. *Quality Management Journal*, vol. 1, n. 3, p. 57-79, 1994.
- MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A and LUCAS, D.C. Key Quality Management Practices of Leading Firms in Brazil: Findings of a Pilot Study. *The TQM Magazine*, vol. 8, n. 4, p. 55-70, 1996.

- MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. An Integrative Model for Strategic Management Analysis: Application to Organizations in Brazil. *Proceedings of INFORMS/KORMS Seoul Conference*, 2000.
- MAIA, Maria L. *Citricultura Paulista: Evolução, Estrutura e Acordos de Preços*. Master's Thesis, Esalq/USP, 1992.
- MAZZALI, Leonel. *O Processo Recente de Reorganização Agroindustrial: do Complexo à Organização "em rede"*. Tese de Doutorado, Eaesp/FGV, 1995.
- NADLER, D. A., GERSTEIN, M. S., SHAW R. B. & ASSOCIATES. *Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.
- PAULILLO, L. F. *O processo de constituição do complexo agroindustrial citrícola na região de Ribeirão Preto do estado de São Paulo*. Dissertação de Mestrado, UFSCar, 1994.
- POMPEU, Jorgino J. Entrevista. *Revista Agroanalysis*, Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 16, n. 6, p. 3, 1996.
- PORTER, Michael. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press, 1980.
- PORTER, Michael. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press, 1985.
- RUMELT, R.P., SCHENDEL, D. and TEECE, D.. Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12 (winter), p. 5-30, 1991.
- SJÖLANDER, S. *Early Stage Management of Innovation*, Ph.D. Diss., Chalmers University of Technology, Göteborg, 1985.
- SUED, Ronaldo. *O Desenvolvimento da Agroindústria da Laranja no Brasil: O Impacto das Geadas na Flórida e da Política Econômica Governamental*. Tese de Doutorado, EPGE/FGV, 1990
- TAVARES, Estela L.A. *Estratégias Competitivas: O Caso da Indústria Citrícola Paulista*. Dissertação de Mestrado, Unicamp, 1996.
- TROCCOLI, Irene R. Fortes Mudanças nas Demandas Externa e Interna do Suco de Laranja. *Revista Agroanalysis*, Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, vol. 15, n. 5, p. 26-28, 1995.
- VOLLMANN, Thomas E. . *The Transformation Imperative: Achieving Market Dominance Through Radical Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
- WERNERFELT, B. A. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, n. 5, p. 171-180, 1984.
- WILLIAMSON, Oliver E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press, 1985
- YIN, Robert. *Case Study Research - Design and Methods*. London, Sage Publications, 1984.