

A ADOÇÃO DA ECO-ESTRATÉGIA NO SETOR SUCROALCOOLEIRO: A PRODUÇÃO DE AÇÚCAR ORGÂNICO

Isabel Cristina Rodrigues

Mário Otávio Batalha

DEP/Universidade Federal de São Carlos

Márcia Regina Neves

EESC/ Universidade de São Paulo

E-mail: icrodrigues@zipmail.com.br, dmob@power.ufscar.br, mrneves@sc.usp.br

Abstract: This article analyse some Brazilian sugar alcohol industries that have adopted marketing strategies based on a product differentiation. This new products have process characteristics that respect the environment, and are also called organic products. That strategy intend to satisfy the ecological consumer's trend.

Resumo: O artigo analisa a estratégia de diferenciação de produtos utilizada por algumas empresas do setor sucroalcooleiro nacional. Destaca a produção do açúcar orgânico, que possui selos de certificação que garantem características de processamento consideradas ambientalmente seguras. Ressalta que a produção de produtos diferenciados por usinas de açúcar acentua-se com as mudanças institucionais que têm marcado a indústria.

Key words: sugar alcohol industry eco-strategy, eco-label, organics products, product differentiation.

1. Introdução

Observa-se, nos últimos anos, uma maior preocupação com os impactos ambientais dos processos produtivos. Torna-se necessária, para a sobrevivência das empresas, a adoção de medidas que conduzam a um desempenho ambiental satisfatório. Nota-se, em vários países, a existência de um número cada vez maior de produtos que contêm selos de certificação, que garantam que estes produtos são ambientalmente seguros.

Por outro lado, especificamente no caso do setor sucroalcooleiro nacional, ocorre nas últimas décadas um gradual processo de desregulamentação estatal, que tem influenciado nas estratégias competitivas das unidades produtoras de açúcar e álcool. Novas estratégias empresariais, como diversificação produtiva, diferenciação de produtos e especialização da produção, surgem a partir do momento em que o ambiente institucional passa a sofrer profundas alterações.

Dentro do contexto apresentado acima, este trabalho analisa a adoção, por algumas empresas do setor sucroalcooleiro, de uma estratégia de diferenciação de produto com características de processamento baseadas em uma performance ambiental satisfatória, como é o caso dos produtos orgânicos. A adoção desta eco-estratégia tem o intuito de atender um mercado consumidor que apresenta uma tendência crescente em valorizar produtos com apelos ecológicos.

A primeira parte do artigo trata da discussão sobre o processo produtivo e suas conseqüências sobre o meio ambiente. Enfatiza-se a adoção de eco-estratégias pelas agroindústrias, como forma de alcançar novos nichos de mercado. A segunda apresenta as principais mudanças que têm marcado o setor sucroalcooleiro nacional, e os seus impactos sobre as estratégias destas empresas. Finalmente, apresenta-se o caso da produção de açúcar orgânico, como estratégia de diferenciação de produto utilizada por algumas unidades produtoras de açúcar.

2. A questão ambiental e a adoção de eco-estratégias na agroindústria

A discussão dos impactos ambientais dos processos produtivos é um fenômeno mundial que teve início na década de 70 nos países do primeiro mundo, onde se desencadeou um processo que culminou com pressões sobre os órgãos fiscalizadores, indústrias e governo. Até a década de 70, as indústrias dos países desenvolvidos limitavam-se a cumprir normas de proteção ambiental e análise de riscos de acidentes impostas pelo organismos governamentais e, seguindo uma estratégia reativa, poluíam para depois despoluir (MAIMON,1994). Nesta linha estratégica, investimentos na compra de equipamentos anti-poluição ou em processos ambientalmente corretos, acarretariam necessariamente em custos adicionais que, por sua vez seriam repassados para o preço dos produtos. Deste modo, haveria uma incompatibilidade entre investimentos na melhoria da performance ambiental da empresa e maximização de lucro.

A década de 80 porém, marca uma mudança na maneira como as empresas destes países passaram a ver a questão ambiental associada ao seu processo produtivo. A responsabilidade ambiental passa a ser encarada como uma necessidade de sobrevivência, levando empresas à adoção de uma estratégia diferente da anterior, marcada agora por um comportamento ético-ambiental da firma (MAIMON,1994). Esta mudança de comportamento pode ser associada a três fatores: o aumento da oferta de produtos, processos e técnicas anti-poluição; a expansão dos movimentos ambientalistas que, através da promoção de discussões, tiveram um papel importante na difusão da questão ambiental por todos os setores da sociedade; e, finalmente, a sensibilização da opinião pública à questão, fazendo com que os consumidores tendam a boicotar determinados produtos de empresas poluidoras ou então, consumir preferencialmente os produtos chamados “verdes”. Este mecanismo de cobrança por parte da sociedade fez com que as indústrias, principalmente as mais agressivas ao meio ambiente, adotassem medidas que garantissem uma performance ambiental menos degradante. Muitas destas empresas pioneiras estão, agora, aperfeiçoando tecnologias de produto e processo que formarão a próxima geração de produtos, em que os impactos ambientais serão balanceados com os anseios dos consumidores quanto ao desempenho e preço.

A preocupação com a questão ambiental nos países considerados de primeiro mundo é portanto uma realidade já a algum tempo. Nestes países existem diversos produtos industrializados que possuem um perfil de processamento, durante toda a sua cadeia de produção, que enfatiza a preocupação com as conseqüências sobre o meio ambiente e utilizam-se deste argumento como estratégia de diferenciação de produto. É muito comum encontrar nas gôndolas de supermercados americanos e, sobretudo europeus, produtos de limpeza, higiene pessoal e alimentos industrializados ou *in natura* que ostentam selos de certificação que atestam serem eles ambientalmente seguros e menos agressivos ao meio ambiente (OTTMAN, 1994).

As implicações do consumismo ambiental num mercado já intensamente competitivo são de longo alcance. Pode-se dizer ainda que a resposta à propaganda convencional e à estratégias de marketing está diminuindo, e as decisões de compra são tomadas cada vez mais nas prateleiras dos supermercados. Nos países desenvolvidos, embora a qualidade, o preço e a conveniência ainda predominem nas decisões de compra, um quarto atributo denominado compatibilidade ambiental vem se tornando um diferenciador na hora da compra. O mercado americano está absorvendo de maneira satisfatória o lançamento de novos produtos com apelo “verde”. De uma participação de 0,5% nos novos produtos colocados no mercado no ano de 1985, passou para cifra de 13,4% em 1991 (OTTMAN, 1994).

Torna-se evidente que oportunidades de marketing para fabricantes de produtos que demonstrem desempenho ambiental satisfatório é apenas um dos benefícios em potencial da adoção desta estratégia. O desenvolvimento de produtos e processos de manufatura ambientalmente corretos não apenas fornece oportunidade de estar de acordo com normas ambientais e trabalhistas legalmente estabelecidas, como também aumenta a imagem corporativa e de marca abrindo com isto a oportunidade de acesso a novos mercados.

No Brasil, entretanto, a discussão sobre o tema é mais recente e menos intensa. Pode-se afirmar que, de forma geral, a opinião pública ainda não se encontra sensibilizada para o tema. Com exceção de pequenas frações da sociedade e alguns grupos mais esclarecidos quanto à questão, a discussão ainda não atingiu um patamar que mereça destaque. As medidas mais importantes que vêm sendo introduzidas visando monitorar impactos ambientais de atividades produtivas e/ou produtos, estão sendo realizadas através de ações fiscalizadoras, por órgãos ligados ao governo ou através de iniciativas de empresas privadas, sobretudo daquelas que tem sua produção voltada ao mercado

externo. Estas empresas que concentram parte de seus negócios principalmente com a CEE (Comunidade Econômica Européia), estão encontrando dificuldades de manutenção deste mercado, caso não adotem medidas de monitoramento e proteção que garantam a procedência ambientalmente correta de seus produtos. É por este motivo que se verifica atualmente, que algumas empresas brasileiras têm buscado certificação ambiental junto aos organismos competentes.

Especificamente no setor agroindustrial, têm-se utilizado com mais frequência algumas modalidades de certificação que avaliam o desempenho da operação auditada frente a padrões mínimos, com o objetivo de diferenciar produtos e produtores agrícolas. A esta classe de certificação pertencem o selo de origem, sanidade, pureza, sócio-ambiental e produtos orgânicos.

Uma certificação que está se destacando no setor agroindustrial se refere aos produtos orgânicos. Esta certificação é baseada em diretrizes estabelecidas pelo IFOAM - International Federation of Organic Agriculture Movements, que elaborou normas básicas para a agricultura orgânica, a serem seguidas por todas as suas filiadas, quando da elaboração de normas próprias (PASCHOAL, 1994). No Brasil o órgão que tem o aval do IFOAM é o Instituto Biodinâmico de Desenvolvimento Rural. - IBD. É este órgão que controla e certifica os produtos orgânicos no país tanto para consumo interno quanto para exportação.

A concessão de certificados exige dos agricultores e das unidades de beneficiamento, cuidados que vão além do manejo sustentado e da obtenção de produtos isentos de agrotóxicos e adubação química. É exigido também que a relação com os trabalhos envolvidos seja repensada pois exige-se que estes tenham remuneração adequada e participação nos lucros. Além disto a atividade geradora do produto a ser certificado, em hipótese alguma pode oferecer, em nenhuma etapa do seu processo, qualquer tipo de risco ao meio ambiente (IBD, 1999).

3. Considerações sobre o setor sucroalcooleiro nacional

Principalmente a partir da década de 30, o setor sucroalcooleiro nacional teve como característica o fundamental incentivo do Estado para a sua modernização. A aplicação dos mecanismos de intervenção do Estado como, por exemplo, os financiamentos subsidiados, a fixação de cotas de produção para cada empresa, e o estabelecimento de preços oficiais, foram de grande importância para o desenvolvimento das unidades de produção do açúcar e do álcool.

No entanto, nos últimos anos, tem ocorrido um acentuado processo de desregulamentação estatal, que tem resultado, por um lado, no fechamento ou a incorporação de várias unidades, levando a um aumento da concentração no setor e, por outro lado, na busca por alternativas de sobrevivência por parte de várias empresas.

BELIK, RAMOS E VIAN (1998) analisam as mudanças institucionais que marcaram o setor na última década, e a influência destas mudanças nas estratégias competitivas das unidades de produção. Eles concluem que a dinâmica atual das empresas é diferente da que ocorria no período de forte ação do Estado sobre a indústria.

Os autores observam que até meados dos anos 80 as unidades do setor não investiam na diferenciação de seus produtos, na diversificação produtiva e, apenas algumas empresas procuravam uma melhor condição técnica de seus equipamentos para garantir ganhos de produtividade. No entanto, atualmente, estas estratégias têm sido utilizadas por várias usinas de açúcar e destilarias de álcool.

A diversificação produtiva está relacionada com a obtenção de lucros mais elevados, com a manutenção de crescimento de longo prazo, e também pode estar relacionada à sobrevivência da empresa em mercados que tendem a estagnação, retração e concentração técnica e de capitais. No caso do setor sucroalcooleiro, este processo pode ser observado, entre outros exemplos, em destilarias que tornam-se usinas produtoras de açúcar, usinas que fazem a co-geração de energia elétrica, unidades produtoras de açúcar e álcool que passam a produzir suco de laranja ou a confinar gado. (BELIK, RAMOS & VIAN, 1998)

A busca por melhores condições técnicas torna-se evidente principalmente através de investimentos feitos, nos últimos anos, em automação industrial, mecanização da colheita de cana-de-açúcar e melhorias em logística do transporte da matéria-prima.

Um outro ponto que merece ser destacado com relação as estratégias competitivas das empresas da indústria sucroalcooleira é a oportunidade que se tem de ganhar espaço no mercado

através da oferta de produtos diferenciados. A diferenciação consiste em colocar a disposição dos consumidores um produto que será percebido como diferente dos outros existentes no mercado. Apresentar um produto diferenciado permite às empresas se beneficiarem de uma vantagem concorrencial, saindo na frente na disputa de mercado. Esta diferenciação pode ser uma inovação (de *design*, de embalagem, de material ou de aplicação) ou então, uma diferenciação de preço, de tipo e de modo de processamento. De qualquer forma quando a empresa introduz um produto diferenciado no mercado é necessário que se utilize de uma estratégia de comunicação e divulgação junto ao consumidor para facilitar a percepção e a valorização da diferenciação (PORTER, 1991).

O uso desta estratégia pelas empresas de açúcar e álcool é considerado recente. (BELICK, RAMOS & VIAN, 1998; NEVES & BATALHA, 1997) Encontram-se, atualmente, novos tipos de açúcar refinado para consumo interno e para exportação, embalagens variadas, produção de açúcar líquido para a indústria, pesquisa para futura produção de açúcar *diet* obtido a partir da cana-de-açúcar, e a produção de açúcar orgânico. Este último, encaixa-se no que se denomina eco-estratégia, ou seja, a diferenciação através de certificados que garantem que o produto é considerado ambientalmente correto. Note-se que a produção do açúcar orgânico como estratégia de diferenciação, que é a ênfase deste trabalho, será discutida a seguir.

4 - A eco-estratégia no setor sucroalcooleiro: a produção de açúcar orgânico

Alguns setores produtivos, sobretudo no setor agroindustrial, estão percebendo uma oportunidade para ganhar mercado, saindo na dianteira quanto a introdução de novas técnicas de plantio e manejo, procurando obter produtos agrícolas que se destaquem por serem produzidos de forma menos agressiva ao meio ambiente.

Observa-se um aumento do interesse mundial pela procedência dos alimentos. Isto fica evidente pelo destaque que a mídia tem dado aos incidentes ocorridos recentemente na CEE, como o drama da “vaca louca” (BSE), a contaminação dos alimentos por dioxina na Bélgica, incidentes como o ocorrido com a Coca-Cola e complementando o quadro as recentes discussões sobre a conveniência ou não do consumo de alimentos transgênicos (FARINA, 1999).

A parte disto os estudiosos do comportamento de mercado começam a discutir as oportunidades que vem se delineando deste cenário. Fica evidente que conceitos bem conhecidos como qualidade e estratégia de diferenciação cabem muito bem neste contexto.

A noção de qualidade quando aplicada a produtos alimentares apresenta certas especificidades, que os diferem de outros produtos como, por exemplo, o caráter perecível, as características organolépticas, a ação sobre a saúde etc.. Porém, na área de alimentos, a noção de qualidade não pode ser uma noção absoluta e sim uma noção essencialmente relativa, que consumidores diferentes apreciam em função de seus próprios julgamentos e critérios. Assim, qualidade para esta classe de produtos está relacionada a aspectos objetivos e, sobretudo, a aspectos subjetivos.

Um mecanismo que vem sendo utilizado para otimizar a percepção da diferenciação são os chamados selos ou certificados. Neste caminho, os produtores de alimentos certificados estão se beneficiando da diferenciação de seus produtos podendo obter retornos satisfatórios. Esta estratégia pode ser utilizada para que este segmento do setor agrícola possa reagir melhor a fatores externos tais como instabilidade, super oferta e preços baixos que a produção agrícola em geral verifica.

Dentro do que é proposto pelo processo de certificação destaca-se a garantia que o produto certificado encontra-se de acordo com normas e atributos pré-estabelecidos. Assim, o organismo certificador deve ser idôneo e independente para garantir credibilidade ao certificado que ele confere.

O setor sucroalcooleiro, conforme já apresentado, viveu no início do década de 90, e vive neste momento, um período de transição de uma etapa de forte presença do Estado para outra chamada de livre comércio e, frente a isso, tenta se adaptar buscando estratégias que lhe garantam a sobrevivência diante deste novo cenário. Algumas unidades buscam maior integração com o mercado interno, passando a investir na diferenciação de seus produtos. Esta ação se deu na expectativa de “descommoditizar” o produto, retirando-o da condição de *commodities* com preço negociado em bolsas, passando-o a condições de novo produto com mercados e preços diferenciados. Assim foram lançados produtos como o açúcar glacê, açúcar líquido e xarope invertido, entre outros, que pretendem atender mercados de elevada competitividade com um produto de maior valor agregado (NEVES & BATALHA, 1997).

Isto acompanha a tendência observada na agroindústria como um todo: um processo de segmentação de mercados que está levando a um aumento da diversidade de produtos que estão sendo lançados. Assim, o conceito de diferenciação de produtos visa desenvolver estratégias afim de tornar a oferta de produtos para estes segmentos percebida e distinta com relação aos concorrentes. (NEVES; CHADDAD E LAZARIZRINI, 2000)

De fato, nota-se que algumas empresas da indústria do açúcar estão buscando a diferenciação de seus produtos, procurando obter um produto com valor agregado e também com características que o diferencie dos demais, buscando atingir mercados específicos ou demandadores que exigem qualidade e características diferentes incorporadas ao produto. Isto vai de encontro ao que afirma CONSALTER (1996), quando diz que a dinâmica do comportamento humano gerou diferentes paradigmas ao longo dos anos, sob diversos pontos de vista e hoje a qualidade de um novo produto, do ponto de vista da competitividade “ não pode ser vista apenas a partir do resultado de custos ou de características técnicas e funcionais do produto, mas sim a partir das necessidades globais dos clientes” (p.70)

É com este intuito que algumas usinas estão produzindo o açúcar orgânico que, na realidade é o mesmo produto obtido através de um processo de produção diferente, mas que à medida que obtém um certificado e suas origens são comprovadas, possibilita o alcance de novos mercados que antes impediam ou bloqueavam a entrada do açúcar comum, porém demandavam o açúcar orgânico. Além disto, atualmente este mercado pode estar disposto, inclusive, a pagar um sobre-preço para ter este produto. Segundo ALVES (1999) os preços dos produtos orgânicos situam-se cerca de 30% acima dos preços dos produtos convencionais, com crescimento na procura por este tipo de produto na faixa de 10% ao ano no mercado interno, e entre 20% e 30% nos países desenvolvidos.

Com a clara intenção de oferecer um produto diferenciado, foram lançados recentemente no mercado interno e externo o açúcar orgânico das marcas **Native**, nas versões claro e dourado, da Usina São Francisco S/A e **Zucc** da Usina Univalem. Fica evidente que estas empresas, fizeram a opção estratégica de desenvolver este produto vislumbrando o crescimento observado na demanda internacional de produtos orgânicos, uma vez que a demanda interna por este produto ainda é pequena. Estes produtos já estão sendo exportados para diversos países como EUA, Canadá, Japão, Reino Unido e para países da CEE.

Observando a proposta dos produtos observa-se que as duas empresas optaram por utilizar selos certificadores, buscando conferir uma maior credibilidade ao produto no mercado.

A preocupação e a valorização que é dada aos selos pelas empresas fabricantes fica evidenciada pela quantidade de selos que estão estampadas nas embalagens dos produtos que estão sendo comercializados no mercado interno. O açúcar orgânico Native apresenta em sua embalagem o selo “Farm Verified Organic” - FVO - que é um organismo certificador de produtos orgânicos, com sede nos EUA e credenciado pelo IFOAM e selo o “ Papel Cartão Para Embalagem - Aprovado Pela Natureza” conferido pela Associação Brasileira de Celulose e Papel - Bracelpa, desenvolvido para identificar produtos de papel cartão que sejam ecologicamente corretos, recicláveis e biodegradáveis. O açúcar orgânico Zucc por sua vez, apresenta, além do selo de produto orgânico conferido pelo IBD, também credenciado pelo IFOAM, o selo da organização não governamental ambientalista Greempeace que dá seu aval ao produto, e o selo da Abrinq, que certifica que a empresa não emprega mão de obra infantil em nenhuma etapa da fabricação do produto.

Enquanto o açúcar convencional é vendido no varejo por cerca de R\$ 0,70 o quilo, a saca de 50Kg a R\$ 14,49 no mercado interno (set /99) e US\$ 6,78 no mercado externo (set /99), o açúcar orgânico alcança R\$ 2,70 o quilo.

4 - Considerações Finais

O setor sucroalcooleiro que sempre foi marcado por uma performance ambiental e social negativa, associada a danos ambientais como queimadas, desmatamentos e destruição da biodiversidade que marca qualquer monocultura, além de problemas sociais como exploração do trabalhador e uso de mão-de-obra infantil, vem demonstrando percepção às oportunidades estratégicas que podem existir na adoção de medidas que reorganizem a exploração agrícola e agroindustrial para a sua sustentabilidade. Isto vem de encontro às pesquisas mais recentes que apontam para as exigências

internacionais quanto a impactos ambientais, uso de mão-de-obra infantil e inadequadas condições de trabalho, que afetarão fortemente a importação e o consumo de produtos brasileiros de origem agropecuária nos países desenvolvidos (QUIRINO *et alli*, 1999).

O comportamento ético-ambiental não é ainda a regra, nem nos países desenvolvidos e, a não ser que a empresa receba sinais claros e positivos do mercado, ela não tende a adotar este comportamento como estratégia. Segundo MAIMON (1994), os custos e os aspectos mercadológicos são, ainda, os fatores decisivos na mudança de estratégias. Porém, é evidente que algumas empresas do setor acreditam que o investimento em produtos diferenciados e a adoção de eco-estratégias poderá vir a aumentar o volume de seus negócios.

Estas empresas também têm demonstrado acreditar que as certificações de caráter ambiental podem conferir credibilidade aos seus produtos, e que a presença de um selo tende a influenciar o consumidor na ato da compra. O fato destas empresas terem lançado no mercado interno um produto tão específico e que para a grande maioria da população pode ser tratado como um artigo de luxo, tanto por suas características, desconhecidas e sem muita importância para a grande maioria, quanto por seu valor elevado, demonstra que estas empresas tem a estratégia de atingir “nichos” de mercado. Resta observar como se dará a performance deste produto. A seu favor as empresas têm o fato de que o país é o maior consumidor de açúcar do mundo e as várias marcas de açúcar tradicional que competem no mercado não oferecem nenhum diferencial, a competição se resume a variações no preço.

Entretanto, o produto está sendo colocado no mercado a um preço bastante elevado e apesar do mercado dar sinais de que está disposto a pagar um sobre-preço pelos produtos orgânicos, isto poderá vir a se tornar um dificultador a médio prazo, principalmente quando a concorrência entre as empresas se tornar mais efetiva, com o lançamento de outras marcas. Estas empresas pioneiras terão que concentrar seus esforços, neste momento, investindo em pesquisas, buscando alternativas para a diminuição dos custos de produção que levem, conseqüentemente, à redução dos preços, afim de não perder esta vantagem concorrencial que elas desfrutam no momento.

5 - Referências Bibliográficas

- ALVES, U.: Dispara a procura por produtos orgânicos. *In Jornal Gazeta Mercantil*, pg. B 24-28 jun. 1999.
- BELIK, W.; RAMOS, P.; VIAN, C. E. F. Mudanças Institucionais e seus Impactos nas estratégias dos capitais do Complexo Agroindustrial Canavieiro no Centro-Sul do Brasil. *In Anais do XXXVI Encontro Nacional da SOBER*, Poços de Caldas -SP, 1998.
- CONSALTER, L. A. : Fatores e Procedimentos Determinantes da Qualidade do Projeto de Produtos Visando a Competitividade. *Gestão & Produção*. v. 3 , n. 1, p.70-85, abr. 1996.
- FARINA, E. : “ Regras de Comércio e Segurança do Alimento”. *In Jornal Gazeta Mercantil* pg. A3-30, jun. 1999.
- INSTITUTO BIODINÂMICO DE DESENVOLVIMENTO RURAL – Diretrizes Para o Padrão de Qualidade Orgânico. 8ed., 1999.
- MAIMON, D. : Eco-estratégias nas Empresas Brasileiras: Realidade ou Discurso?. *Revista de Administração de Empresas*. V. 34, n. 4, p. 119-130, jul./ago. 1994.
- NEVES, M. R. ; BATALHA, M. O . : “ Desenvolvimento e Novas Tendências do Setor Sucoalcooleiro” ; *in* anais do XVII ENEGEP, Gramado-RS, 1997.
- NEVES, M. F.; CHADDAD, F. R.; LAZZARINI, S.G. Alimentos – Novos tempos e Conceitos na Gestão de Negócios. São Paulo: Pioneira, 2000.
- OTTOMAN, J. A . : Marketing Verde. São Paulo. Makron Books do Brasil Editora Ltda , 1994.
- PASCHOAL, A . D. : Produção Orgânica de Alimentos. Piracicaba -SP. Edição do Autor, 1994.
- PORTER, M. E. : Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro. Editora Campos, 1991.
- QUIRINO, T. R. ; IRIAS, L.J. M. ; WRIGHT, J.T.C. : Impacto Agroambiental: Perspectivas, Problemas, Prioridades. São Paulo. Editora Edgard Blücher Ltda, 1999.