

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DANIEL FRANCO GOULART**

**A IMPORTÂNCIA DO AMBIENTE DE NÃO-MERCADO PARA A FORMULAÇÃO  
DA ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS PRODUTORAS DE BIODIESEL: UM ESTUDO  
USANDO *GROUNDED THEORY***

São Paulo  
2018

DANIEL FRANCO GOULART

A IMPORTÂNCIA DO AMBIENTE DE NÃO-MERCADO PARA A FORMULAÇÃO DA  
ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS PRODUTORAS DE BIODIESEL: UM ESTUDO  
USANDO *GROUNDED THEORY*

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em  
Administração de Empresas do Centro de Ciências  
Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana  
Mackenzie como requisito para a obtenção do título de  
doutor em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Perez.

São Paulo  
2018

G694i Goulart, Daniel Franco.

A importância do ambiente de não-mercado para a formulação da estratégia das empresas produtoras de biodiesel : um estudo usando Grounded Theory. / Daniel Franco Goulart.

256 f. : il. ; 30 cm

Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2018.

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Perez.

Bibliografia: f. 178-192.

1. Estratégia. 2. Não-mercado. 3. Desempenho. 4. Biodiesel. 5. Regulação. 6. Selo combustível social. 6. Leilões de biodiesel. I. Perez, Gilberto, *orientador*. II. Título.

CDD 333.9539

Bibliotecário Responsável: Aline Amarante Pereira – CRB 8/9549

DANIEL FRANCO GOULART

A IMPORTÂNCIA DO AMBIENTE DE NÃO-MERCADO PARA A FORMULAÇÃO DA  
ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS PRODUTORAS DE BIODIESEL: UM ESTUDO  
USANDO *GROUNDED THEORY*

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em  
Administração de Empresas do Centro de Ciências  
Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana  
Mackenzie como requisito para a obtenção do título de  
doutor em Administração de Empresas.

Aprovada em 31 de outubro de 2018.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Gilberto Perez (Orientador)  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Nelson Destro Fragoso  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Mario Otavio Batalha  
Universidade Federal de São Carlos

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva  
Fundação Getúlio Vargas

À minha esposa, pelo incondicional apoio em todas as etapas desta jornada; ao meu pai, pelos valores e princípios que norteiam todas as minhas atitudes.

## AGRADECIMENTOS

À Deus pela dádiva da vida, pela capacidade de estudar, pela minha família.

Ao meu pai, Nélio Rodrigues Goulart, por sempre zelar pela minha formação intelectual e por semear e cultivar valores e princípios fundamentais para todas as minhas atitudes e decisões.

À minha esposa, Marina Masotti de Oliveira Goulart, pelo apoio incondicional ao longo desta jornada. Seu suporte emocional foi fundamental nos momentos mais difíceis que enfrentei.

À minha filha, Laura Masotti de Oliveira Franco Goulart, que representa luz e propósito para minha vida.

Aos meus familiares pela paciência e pelo suporte ao longo desta jornada e pelos momentos de afeto e lazer tão fundamentais para o relaxamento e descontração.

Ao prof. Dr. Luiz Andrea Favero, grande responsável por me apresentar ao fascinante universo da Gestão de Sistemas Agroindustriais e dos Mercados Agroindustriais. Você sempre estará em minha memória e em todas as minhas conquistas acadêmicas e profissionais.

Ao prof. Dr. Gilberto Perez pela sabedoria e lucidez com as quais exerceu seu papel de orientador e pela confiança depositada em mim nos momentos mais críticos desta jornada.

À Universidade Federal Rural de Pernambuco por ter me proporcionado formação acadêmica e científica eclética e de alto nível, mostrando-me, de forma prática, como se fazer ensino, pesquisa e extensão.

À Universidade Presbiteriana Mackenzie por proporcionar corpo docente de alto nível e infraestrutura de padrão internacional fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa de doutoramento.

*Je pense, donc je suis* (René  
Descartes).

## RESUMO

A cadeia produtiva do biodiesel no Brasil experimenta consistente tendência de aumento nos volumes e valores financeiros movimentados desde sua fundação em 2005. Este segmento encontra-se na intersecção de três assuntos de importância nacional: desenvolvimento rural, sustentabilidade ambiental e sustentabilidade energética. Rigoroso sistema de regulações foi estabelecido ao longo da cadeia haja vista sua importância para o país. Esta estrutura regulatória tem potencial para impactar o desempenho das empresas produtoras de biodiesel quando negligenciadas por elas. Dois tipos de regulação se destacam neste sentido: os leilões de comercialização de biodiesel e o Selo Combustível Social. A primeira tem relevância para as ações da empresa à jusante da cadeia produtiva, ou seja, na sua relação com seus clientes. A segunda tem papel crucial nas ações da firma à montante da cadeia, ou seja, na sua relação com fornecedores de matéria-prima. Os conceitos tradicionais de estratégia empresarial não são capazes de fornecer os subsídios teóricos necessários para explicar a obtenção de vantagem competitiva e, portanto, de desempenho superior, a partir da relação entre a empresa e os agentes presentes além do ambiente competitivo. Os conceitos de ambiente de não-mercado e de estratégia de não-mercado se propõem a apresentar o ferramental teórico para tal discussão. Estes conceitos são especialmente válidos para mercados com características monopolísticas ou que sejam fortemente regulados. Neste sentido, estabeleceu-se a seguinte questão de pesquisa: Como o ambiente de não-mercado influencia a estratégia e o desempenho da empresa produtora de biodiesel? No cerne desta questão encontram-se dois fenômenos: o impacto sobre o desempenho da empresa produtora de biodiesel causado pelos leilões de biodiesel; e o impacto sobre o desempenho da empresa produtora de biodiesel causado pelo Selo Combustível Social. Adotou-se a perspectiva metodológica fenomenológica para a condução do estudo, ou seja, priorizou-se a exploração dos pontos de vista dos agentes envolvidos com a questão de pesquisa para a descrição dos fenômenos observados e discussões sobre suas causas. Três estratégias de pesquisa complementares foram adotadas para a condução dos trabalhos de coleta e análise de dados: pesquisa bibliográfica; pesquisa bibliométrica e teoria substantiva. As duas primeiras estratégias tiveram a finalidade de delimitar o estado da arte sobre os conceitos de estratégia de não-mercado; ambiente de não-mercado e estudos sobre gestão no contexto da cadeia produtiva do biodiesel. Elas foram conduzidas a partir da análise de dados secundários. A terceira estratégia teve por objetivo explorar em profundidade a visão de agentes com experiência no setor visando desvendar as relações entre ambiente de não-mercado e desempenho da empresa produtora de biodiesel. As discussões provenientes da análise dos dados foram divididas em dois grandes grupos: abordagens exploratórias e abordagens teóricas. A primeira, de caráter descritivo, expôs detalhes sobre os mecanismos de funcionamento dos leilões de biodiesel e do Selo Combustível Social, apondo as primeiras impressões sobre como estes dois aspectos do ambiente de não-mercado impactam o desempenho da empresa produtora de biodiesel. A segunda, de caráter teórico, expôs detalhes sobre os processos analítico e de refinamento dos dados qualitativos obtidos em campo. Discutiu-se desde as avaliações mais simples relacionadas a frequência de palavras até as análises mais sofisticadas de codificação aberta, axial e seletiva. Como resultado central, propôs-se a seguinte teoria substantiva: Estratégias de mercado e de não-mercado são indissociáveis e fundamentais na obtenção de desempenho superior no mercado brasileiro de biodiesel.

**Palavras-chaves:** Estratégia. Não-mercado. Desempenho. Biodiesel. Regulação. Selo Combustível Social. Leilões de biodiesel.



## ABSTRACT

Biodiesel supply chain experiences a consistent trend of increase in production volumes and financial turnover since its foundation in 2005. This industry is placed at the intersection of three highly relevant national subjects: rural development, environmental sustainability and energy sustainability. Rigid framework was established throughout the supply chain due to its importance for the country. This framework has the potential to impact the performance of biodiesel production companies when neglected by them. Two types of regulation are especially important on this purpose: the auctions for biodiesel commercialization and the Social Fuel Stamp. The former is relevant for the actions of the organizations downstream of the supply chain, i.e., for the relations between the biodiesel producer companies and their clients. The latter is key for the actions of the organizations upstream the supply chain, i.e., for the relations between the biodiesel producer companies and their raw material suppliers. The most traditional concepts of business strategy are not able to provide the required theoretical tools to explain the obtainment of competitive advantage and, therefore, superior performance, since the relation between the company and the actors at the layer beyond the competitive environment. The concepts of nonmarket and nonmarket strategy present the theoretical tool to this kind of discussion. These concepts are especially valid for markets with monopolistic features or that are highly regulated. In this regard, it was established the following research question: How does nonmarket environment impact strategy and performance of the biodiesel producer firm? At the heart of this question lie two phenomena: the impact on the performance of the biodiesel producer company caused by the biodiesel auctions; and the impact on performance of the biodiesel producer company caused by the Social Fuel Stamp. From a methodological standpoint, it was adopted a phenomenological perspective for the conduction of this study, i.e., it was prioritized the understanding of the standpoints of the agents involved with the research question aiming to describe the observed phenomena and to discuss their causes. Three research strategies were adopted to drive the tasks of collecting and analyzing data: bibliographic research; bibliometric research; and grounded theory. The first two strategies aimed to delimit the state of the art about the concepts of nonmarket strategy; nonmarket environment; and studies on management in the context of the biodiesel supply chain. They were managed from the assessment of secondary data. The third strategy aimed to deeply explore the view of the agents with experience in the biodiesel industry with an eye on the relations between nonmarket environment and performance of the company. The discussions originated from data assessment were divided into two blocks: exploratory approach and theoretical approach. The former, with a descriptive purpose, exposed details on the functioning of the biodiesel auctions and of the Social Fuel Stamp, adding the first impressions on how these two issues of the nonmarket environment impact the performance of the biodiesel producer company. The latter, with a theoretical purpose, exposed details on the analytical and refining processes of the qualitative data that came from the field. It was discussed since the simplest assessments related to the frequency of words until the most sophisticated analysis of open, axial and selective coding. As core result, it is being proposed the following grounded theory: Market and nonmarket strategies are indivisible and key in the pursuit of superior performance in the Brazilian biodiesel market.

**Key-words:** Strategy. Nonmarket. Performance. Biodiesel. Regulation. Social Fuel Stamp. Biodiesel auctions.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> – Fenômenos motivadores da pesquisa .....	23
<b>Figura 2</b> – Esquema Geral da Pesquisa .....	25
<b>Figura 3</b> – Conjunto de interesses envolvidos no âmbito da cadeia produtiva do biodiesel ...	32
<b>Figura 4</b> - Esquema de entradas e saídas no processo químico de transesterificação .....	34
<b>Figura 5</b> – Estrutura regulatória do mercado de biodiesel.....	40
<b>Figura 6</b> – Evolução da mistura obrigatória de biodiesel ao diesel no Brasil. ....	41
<b>Figura 7</b> –Relevância da estratégia de não-mercado de acordo com o tipo de controle governamental exercido sobre as oportunidades. ....	58
<b>Figura 8</b> – Ambiente político: clientes, fornecedores e estratégias de não-mercado .....	63
<b>Figura 9</b> – Estratégias de Pesquisa. ....	74
<b>Figura 10</b> – Etapas da estratégia de pesquisa teoria substantiva .....	77
<b>Figura 11</b> – A divisão dos entrevistados em dois grupos .....	79
<b>Figura 12</b> – Distribuição dos entrevistados entre primeiro e segundo ciclo de saturação.....	81
<b>Figura 13</b> – Função <i>Code</i> do <i>software</i> Atlas.ti para Windows.....	85
<b>Figura 14</b> – Função <i>Code</i> do <i>software</i> Atlas.ti para Windows.....	86
<b>Figura 15</b> – Processo de codificação seletiva surgido a partir do conjunto de fragmentos de texto .....	89
<b>Figura 16</b> – Principais regulações no conjunto da cadeia produtiva do biodiesel.....	91
<b>Figura 17</b> – Distribuição por tipo de publicação .....	94
<b>Figura 18</b> – Distribuição das publicações por ano.....	95
<b>Figura 19</b> – Distribuição das publicações por temática.....	96
<b>Figura 20</b> – Distribuição das publicações que abordam <i>nonmarket strategy</i> .....	97
<b>Figura 21</b> – Distribuição das publicações que abordam <i>nonmarket environment</i> .....	98
<b>Figura 22</b> – Distribuição das publicações de acordo com o constructo .....	99
<b>Figura 23</b> – O processo burocrático de habilitação e seu impacto sobre o desempenho da empresa.....	105
<b>Figura 24</b> – Sistema de comercialização de biodiesel via leilão .....	110
<b>Figura 25</b> – Estrutura mais tradicional de originação e venda de matéria-prima para fins de cumprimento das regras do Selo Combustível Social .....	116
<b>Figura 26</b> – Nuvem de frequência de palavras das transcrições do grupo A do primeiro ciclo de saturação .....	128

<b>Figura 27</b> – Nuvem de frequência de palavras das transcrições do grupo B do primeiro ciclo de saturação .....	130
<b>Figura 28</b> – Nuvem de frequência de palavras da transcrição do grupo A do segundo ciclo de saturação .....	133
<b>Figura 29</b> – Nuvem de frequência de palavras das transcrições do grupo B do segundo ciclo de saturação .....	135
<b>Figura 30</b> – Nuvem de frequência de palavras do conjunto de todas as transcrições. ....	138
<b>Figura 31</b> – Tendência de saturação de códigos abertos. ....	142
<b>Figura 32</b> – Os 15 principais códigos abertos do processo completo de saturação.....	145
<b>Figura 33</b> – Relações relevantes entre códigos abertos .....	148
<b>Figura 34</b> – Relações entre Selo Combustível Social, ambiente de não-mercado, estratégia de não-mercado e desempenho da empresa. ....	149
<b>Figura 35</b> – Códigos abertos concernentes a leilões de biodiesel que compõem o código axial “Ambiente de não-mercado impacta o desempenho da empresa”. ....	154
<b>Figura 36</b> – Códigos abertos concernentes ao Selo Combustível Social que compõem o código axial em análise .....	155
<b>Figura 37</b> – Relações entre Selo Combustível Social, leilão de biodiesel, ambiente de não-mercado, estratégia de não-mercado e desempenho da empresa.....	156
<b>Figura 38</b> – Códigos abertos concernentes ao Selo Combustível Social que compõem o código axial “Estratégias de não-mercado são fundamentais para o sucesso da empresa produtora de biodiesel” .....	158
<b>Figura 39</b> – Relações entre ambiente de não-mercado, estratégia de não-mercado e desempenho da empresa. ....	160
<b>Figura 40</b> – Fundação de cod_sel_01 .....	164
<b>Figura 41</b> – Fundação de cod_sel_02 .....	166
<b>Figura 42</b> – Fundação de cod_sel_03 .....	168
<b>Figura 43</b> – Teoria Substantiva.....	171

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Percentuais mínimos de aquisição de matéria-prima proveniente da agricultura familiar para fins de Selo Combustível Social .....	37
<b>Tabela 2</b> – Multiplicadores incidentes sobre os valores gastos com a aquisição de matéria-prima proveniente da agricultura familiar para fins de Selo Combustível Social .....	38
<b>Tabela 3</b> – Quantidade de matéria-prima utilizada na produção de biodiesel entre os anos de 2010 e 2016 .....	42
<b>Tabela 4</b> – Produção anual de biodiesel entre 2010 e 2016.....	43
<b>Tabela 5</b> – Caracterização dos agentes entrevistados .....	82
<b>Tabela 6</b> – Roteiros utilizados nas entrevistas .....	83
<b>Tabela 7</b> – Lista de memorandos e número de conexões com fragmentos de texto.....	87
<b>Tabela 8</b> – Benefícios de PIS e Cofins relacionados à produção de biodiesel com origem em matéria-prima da agricultura familiar.....	115
<b>Tabela 9</b> – Palavras mais citadas nas transcrições do grupo A do primeiro ciclo de saturação .....	127
<b>Tabela 10</b> – Palavras mais citadas nas transcrições do grupo B do primeiro ciclo de saturação. ....	129
<b>Tabela 11</b> – Palavras mais citadas nas transcrições do grupo A do segundo ciclo de saturação .....	132
<b>Tabela 12</b> – Palavras mais citadas nas transcrições do grupo B do segundo ciclo de saturação. ....	134
<b>Tabela 13</b> – As 10 palavras mais citadas no conjunto de todas as transcrições. ....	136
<b>Tabela 14</b> – Quantidade de fragmentos de texto e códigos iniciais por ciclo de saturação...	141
<b>Tabela 15</b> – Os 10 principais códigos axiais. ....	151

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Sumário dos conceitos de estratégia e vantagem competitiva .....	47
<b>Quadro 2</b> – Sumário dos conceitos de estratégia e recursos internos.....	50
<b>Quadro 3</b> – Sumário dos conceitos de estratégia e ambiente competitivo, organizacional e institucional. ....	53
<b>Quadro 4</b> – Limitações dadas pelo ambiente externo às estratégias de não-mercado.....	57
<b>Quadro 5</b> – Sumário dos conceitos de estratégia de não-mercado e ambiente de não-mercado. ....	59
<b>Quadro 6</b> – A natureza dos custos e dos benefícios nas disputas por questões político-regulatórias. ....	64
<b>Quadro 7</b> – Sumário dos conceitos de estratégia política e ambiente político.....	66
<b>Quadro 8</b> – Sumário dos conceitos de desempenho.....	71
<b>Quadro 9</b> – Sumário dos conceitos de desempenho.....	76
<b>Quadro 10</b> – Sumário dos conceitos de desempenho.....	92
<b>Quadro 11</b> – Etapas do leilão público de biodiesel e agentes reguladores envolvidos .....	102
<b>Quadro 12</b> – Frequência de ocorrência de leilões de biodiesel no Brasil .....	102
<b>Quadro 13</b> – Fragmentos de texto que evidenciam o potencial que os leilões de biodiesel têm de impactar o desempenho da empresa .....	106
<b>Quadro 14</b> – Fragmentos de texto que evidenciam o papel de intermediação da Petrobras nos leilões de biodiesel como fonte de custos de transação.....	111
<b>Quadro 15</b> – Fragmentos de texto que evidenciam a relevância do Selo Combustível Social para o desempenho da empresa .....	120
<b>Quadro 16</b> – Fragmentos de texto que evidenciam a relevância do Selo Combustível Social para o desempenho da cadeia produtiva .....	123
<b>Quadro 17</b> - Selo Combustível Social como aspecto relevante do ambiente de não-mercado para o desempenho da empresa produtora de biodiesel .....	131
<b>Quadro 18</b> - Selo Combustível Social na perspectiva de agentes de mercado e de agentes de não-mercado. ....	137
<b>Quadro 19</b> - Análise dos códigos abertos identificados em E13.....	143
<b>Quadro 20</b> - Códigos abertos que fazem referência explícita ao Selo Combustível Social ..	146
<b>Quadro 21</b> – Situações ocasionadas pela sistemática de leilões que expõem a empresa a riscos financeiros .....	153

<b>Quadro 22</b> – Evidências que mostram como o Selo Combustível Social expõe a empresa a riscos.....	155
<b>Quadro 23</b> – Atributos de subjetividade e complexidade do Selo Social .....	162
<b>Quadro 24</b> – Atributo de complexidade do leilão de biodiesel .....	163
<b>Quadro 25</b> – Fragmentos de texto que justificam a relevância das estratégias de não-mercado .....	165
<b>Quadro 26</b> – Fragmentos de texto que justificam a relevância do ambiente de não-mercado para o desempenho da empresa. ....	167
<b>Quadro 27</b> – A relevância de recursos humanos preparados para lidar com o ambiente de não-mercado .....	169

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABIOVE	Associação Brasileira das Indústria de Óleos Vegetais.
ANP	Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis.
CEIB	Comissão Executiva Interministerial do Biodiesel.
CNPEN	Conselho Nacional de Política Energética
Cofins	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social.
EBITDA	Lucro Antes de Juros, Depreciação, Amortização e Imposto de Renda.
FAME	<i>Fatty acid methyl ester</i> ou éster metílico de ácido graxo.
FFA	<i>Free fatty acid</i> ou ácidos graxos livres.
FOB	<i>Free on board.</i>
OGR	Óleos e gorduras residuais.
PASEP	Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
Petrobras	Petróleo Brasileiro S.A.
PNPB	Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel.
PIS	Programa de Integração Social.
Reman	Refinaria Isaac Sabbá ou Refinaria de Manaus.
ROA	<i>Return on assets.</i>
ROE	<i>Return on equity.</i>
RBV	<i>Resource-based view.</i>
SAG	Sistema Agroindustrial.
SCS	Selo Combustível Social.
SEAD	Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário.
TAG	Triacilgliceróis.
UCO	<i>Used cooking oil</i> ou óleo de fritura usado.
USD	<i>United States Dollar.</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>19</b>
1.1	FENÔMENOS MOTIVADORES DA INVESTIGAÇÃO.....	22
1.2	O PROBLEMA E A QUESTÃO DE PESQUISA.....	23
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	26
1.4	RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	26
1.4.1	<b>Gestores Públicos.....</b>	<b>27</b>
1.4.2	<b>Gestores Privados.....</b>	<b>28</b>
1.4.3	<b>Academia.....</b>	<b>28</b>
<b>2</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE BIODIESEL.....</b>	<b>31</b>
2.1	CONCEITUAÇÃO TÉCNICA DO BIODIESEL.....	32
2.2	O PROGRAMA NACIONAL DE PRODUÇÃO E USO DE BIODIESEL.....	34
2.2.1	<b>Perspectiva da Diversificação Energética.....</b>	<b>35</b>
2.2.2	<b>Perspectiva do Desenvolvimento Rural.....</b>	<b>36</b>
2.2.3	<b>A Interseção das Perspectivas Energética e Socioambiental.....</b>	<b>39</b>
2.2.4	<b>Estrutura Regulatória do Mercado de Biodiesel.....</b>	<b>39</b>
2.3	CONSELHO NACIONAL DE POLÍTICA ENERGÉTICA.....	40
2.4	A GEOGRAFIA DA PRODUÇÃO DE BIODIESEL.....	42
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>44</b>
3.1	PERSPECTIVAS TRADICIONAIS DE ESTRATÉGIA.....	44
3.1.1	<b>Estratégia e Vantagem Competitiva.....</b>	<b>45</b>
3.1.2	<b>Estratégia e Recursos Internos.....</b>	<b>48</b>
3.1.3	<b>Estratégia e Ambiente Competitivo.....</b>	<b>51</b>
3.2	PERSPECTIVAS NÃO-MERCADOLÓGICAS DE ESTRATÉGIA.....	54
3.2.1	<b>Estratégia de Não-Mercado e Ambiente de Não-Mercado.....</b>	<b>55</b>
3.2.2	<b>Estratégia Política e Ambiente Político.....</b>	<b>61</b>
3.3	DESEMPENHO.....	68
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>73</b>
4.1	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	75
4.2	PESQUISA BIBLIOMÉTRICA.....	75
4.3	TEORIA SUBSTANTIVA.....	77
4.3.1	<b>Ciclos de Saturação Conceitual.....</b>	<b>78</b>
4.3.2	<b>Etapa 1: Coleta de Dados Primários.....</b>	<b>79</b>



4.3.2.1	Caracterização dos Agentes Entrevistados.....	80
4.3.2.2	Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados .....	82
<b>4.3.3</b>	<b>Etapa 2: Codificação Aberta.....</b>	<b>84</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Etapa 3: Codificação Axial.....</b>	<b>85</b>
<b>4.3.5</b>	<b>Etapa 4: Redação de Memorandos.....</b>	<b>87</b>
<b>4.3.6</b>	<b>Etapa 5: Códigos Seletivos .....</b>	<b>88</b>
<b>4.3.7</b>	<b>Etapa 6: Teorização .....</b>	<b>89</b>
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>91</b>
5.1	ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA.....	93
5.2	ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA.....	96
5.3	ABORDAGEM EXPLORATÓRIA.....	99
<b>5.3.1</b>	<b>Leilões de Biodiesel .....</b>	<b>100</b>
5.3.1.1	A sistemática de leilões públicos de biodiesel .....	101
5.3.1.2	As regras da ANP e os impactos sobre a empresa .....	103
5.3.1.3	As Regras da Petrobras e os Impactos sobre a Cadeia.....	107
<b>5.3.2</b>	<b>Selo Combustível Social.....</b>	<b>112</b>
5.3.2.1	A Sistemática do Selo Combustível Social.....	112
5.3.2.2	O Selo Social e os Impactos sobre a Empresa .....	117
5.3.2.3	O Selo Social e os Impactos sobre a Cadeia .....	121
<b>5.3.3</b>	<b>Conclusões Parciais.....</b>	<b>124</b>
5.4	ABORDAGEM TEÓRICA.....	125
<b>5.4.1</b>	<b>Análise da Frequência de Palavras .....</b>	<b>126</b>
5.4.1.1	Frequência de Palavras do Primeiro Ciclo de Saturação.....	126
5.4.1.2	Frequência de Palavras do Segundo Ciclo de Saturação.....	131
5.4.1.3	Frequência de Palavras de Ambos os Ciclos.....	136
5.4.1.4	Conclusões Parciais.....	139
<b>5.4.2</b>	<b>Caracterização dos Códigos Abertos.....</b>	<b>140</b>
5.4.2.1	Estratégia de Não-Mercado e sua Relação com Selo Combustível Social	144
<b>5.4.3</b>	<b>Caracterização dos Códigos Axiais .....</b>	<b>150</b>
5.4.3.1	Código Axial 1 (cod_ax_01).....	152
5.4.3.2	Código Axial 2 (cod_ax_02).....	157
<b>5.4.4</b>	<b>Caracterização dos Códigos Seletivos .....</b>	<b>160</b>
5.4.4.1	Código Seletivo 01 (cod_sel_01) .....	161
5.4.4.2	Código Seletivo 02 (cod_sel_02) .....	164
5.4.4.3	Código Seletivo 03 (cod_sel_03) .....	166

5.4.5	<b>Enunciado da Teoria Substantiva .....</b>	<b>168</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>172</b>
6.1	CONTRIBUIÇÕES NO CAMPO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	173
6.2	CONTRIBUIÇÕES NO CAMPO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS .....	175
6.3	CONTRIBUIÇÕES NO CAMPO DA CIÊNCIA .....	176
6.4	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	178
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>179</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>194</b>
	I - MATRIZ DE AMARRAÇÃO METODOLÓGICA .....	194
	II - MATRIZ DE VALIDAÇÃO - ROTEIRO TIPO 1 .....	195
	III - MATRIZ DE VALIDAÇÃO - ROTEIRO TIPO 2 .....	196
	IV - MATRIZ DE VALIDAÇÃO - ROTEIRO TIPO 3.....	197
	V - MATRIZ DE VALIDAÇÃO - ROTEIRO TIPO 4 .....	198
	VI - ROTEIROS DE ENTREVISTAS .....	199
	VII - MEMORANDOS.....	207
	VIII - CÁLCULOS DO CUSTO DO SELO COMBUSTÍVEL SOCIAL.....	211
	IX - FRAGMENTOS DE TEXTO - SELO - (COD_SEL_01) .....	214
	X - FRAGMENTOS DE TEXTO - LEILÃO - (COD_SEL_01) .....	219
	XI - FRAGMENTOS DE TEXTO (COD_SEL_02) .....	225
	XII - FRAGMENTOS DE TEXTO (COD_SEL_03).....	242

## 1 INTRODUÇÃO

A disponibilidade e o custo da energia são questões vitais para o desenvolvimento das atividades econômicas nas sociedades modernas (ASIF; MUNEER, 2007). Desde a revolução industrial, a competitividade econômica dos países e a qualidade de vida dos seus cidadãos são intensamente influenciadas pela energia (TOLMASQUIM, 2007, p. 47). O acesso a fontes de energia é percebido pelos países como questão de soberania e segurança nacional e, portanto, configura-se como item permanente das agendas de políticos e acadêmicos desde o século XX (CORNELL, 2009; MÅNSSON et al., 2014).

Os sistemas de energia estão constantemente evoluindo em resposta a diversas motivações, entre elas o aumento da demanda por parte da sociedade por combustíveis renováveis em detrimento dos combustíveis fósseis (MÅNSSON, 2014). Apesar de sua contribuição ser ainda marginal na composição da matriz global de energia, os investimentos em capacidade de produção de energias renováveis ao redor do mundo assiste a um crescimento substancial (GOLDEMBERG, 2007; SCHOLTEN; BOSMAN, 2016)

Decisões no âmbito da política energética impactam o processo de desenvolvimento dos países, sobretudo nas suas dimensões econômica, social e ambiental (BOZO, 2008). Diversos países têm optado por direcionar suas políticas energéticas no sentido da incorporação dos biocombustíveis em suas matrizes (ESCOBAR et al., 2009). De fato, políticas públicas e estratégias empresariais não podem negligenciar as três dimensões acima mencionadas (BOZO, 2008).

Nesse contexto, o Brasil, que já é mundialmente conhecido pelo seu pioneirismo e liderança na produção e uso de etanol (ABREU et al., 2006; KOHLHEPP, 2010; NEVES, 2010), vem se destacando, também, pela robustez e potencial da cadeia produtiva do biodiesel existente no país (NOGUEIRA et al., 2016). Esta indústria, cuja fundação remonta o ano de 2005, está em plena fase de desenvolvimento e estruturação (CASTRO, 2011; TÁVORA, 2012). O fato de o segmento de etanol ser questionado a respeito dos reais benefícios que esta cadeia aporta à sociedade em termos de sustentabilidade ambiental e desenvolvimento social atribui responsabilidade adicional ao segmento de biodiesel (VAZ et al., 2015).

Somado ao questionamento a respeito da sua capacidade de promover desenvolvimento social e de contribuir para a sustentabilidade ambiental, a fundação da indústria do biodiesel no país ocorre na esteira dos escândalos de sonegação de impostos e problemas de qualidade que marcaram o mercado de combustíveis no Brasil no final do século XX e início do século XXI (SOARES et al., 2015). O poder público haveria de criar mecanismos para evitar que os mesmos problemas do passado viessem a ocorrer na nascente indústria do biodiesel (TÁVORA, 2012).

As preocupações com os aspectos relacionados ao desenvolvimento social, à sustentabilidade ambiental e à manutenção da arrecadação e qualidade do combustível moldam a concepção de regulação da indústria brasileira do biodiesel (BUENO et al., 2014). A cadeia produtiva do biodiesel no Brasil está estabelecida de forma a permitir que os agentes públicos a conduzam no sentido de maximizar seu papel como vetor de desenvolvimento ambiental e, sobretudo, social, diferentemente do que ocorre nos Estados Unidos e na União Europeia (OSAKI; BATALHA, 2011). A arquitetura da cadeia produtiva do biodiesel, explorada ao longo deste trabalho, evidencia os mecanismos de intervenção disponíveis aos agentes públicos para a implementação e gerenciamento das ações julgadas fundamentais para o alcance das metas sociais e ambientais (SANTOS; PADULA, 2012).

Os trabalhos no campo da gestão que se propõem a discutir o tema biodiesel enfatizam os distúrbios existentes na relação entre empresa produtora de biodiesel e agricultura familiar. Santos e Padula (2012), por exemplo, destacam a existência de custos de transação nas relações entre produtores de biodiesel e agricultores familiares na cadeia produtiva do biodiesel no Rio Grande do Sul. César et al. (2014) e Alves et al. (2017) discutem a eficiência do arcabouço regulatório da cadeia produtiva do biodiesel na introdução de culturas oleaginosas alternativas à soja como matéria-prima para a produção de biodiesel. César e Batalha (2011) abordam os elementos que concorrem para o insucesso da mamona proveniente da agricultura familiar enquanto matéria-prima para a produção de biodiesel.

Mourad e Zylbersztajn (2012) ampliam o escopo de análise por meio da discussão a respeito do impacto da regulação sobre a eficiência da cadeia produtiva do biodiesel como um todo, ou seja, nas relações à jusante e à montante da cadeia. Contudo, os autores apenas tangenciam a relação entre empresa produtora de biodiesel e distribuidoras de combustíveis, respectivamente vendedores e compradores do biocombustível. Estes autores enfatizam em sua abordagem a relação entre produtores de biodiesel e agricultura familiar, seguindo, portanto,

linha semelhante à de César e Batalha (2011); Santos e Padula (2012); César et al. (2014) e Alves et al. (2017).

A relação entre produtor de biodiesel e agricultura familiar é discutida nestes trabalhos sob o prisma da Teoria dos Custos de Transação. Como pano de fundo, tem-se a intenção de explorar a temática da competitividade de sistemas agroindustriais, conforme ensinam Farina, (1999); Zylbersztajn e Farina (1999); e Zylbersztajn (2005). Contrariando o paradigma vigente nas investigações científicas na área de gestão sobre a cadeia produtiva do biodiesel, Costa (2011) coloca a empresa produtora no foco da análise e discute como ela lida com o ambiente regulatório à sua volta do ponto de vista da formulação de estratégia. Não se tem notícias de outros trabalhos que associem o ambiente institucional e a forma como a empresa produtora de biodiesel lida com ele do ponto de vista da gestão estratégica de negócios.

A discussão proposta por Costa (2011), até então inédita, sobre a cadeia produtiva do biodiesel encontra paralelo nos ensinamentos trazidos por Baron (1995a) e Baron (1995b). Para este autor, assim como existe um ambiente mercadológico no qual concorrem forças competitivas que influem no desempenho da organização (PORTER, 1998), também há um ambiente não-mercadológico composto pelo conjunto de regulações, políticas públicas e ações de grupos de interesse igualmente relevante neste aspecto. A este espaço competitivo não-mercadológico é dado o nome de ambiente de não-mercado (BARON, 1995a; BARON, 1995b). Às estratégias definidas pela empresa para lidar com este ambiente visando a obtenção de vantagem competitiva atribui-se o termo estratégia de não-mercado (BARON, 1995a; BARON, 1995b; BARON, 1997; BODDEWYN, 2003; BACH; ALLEN, 2010; HOLBURN; BERGH, 2014).

Os estudos disponíveis na literatura sobre a cadeia produtiva do biodiesel no Brasil cumprem com excelência a função descrevê-la e discuti-la sob a perspectiva da promoção de políticas públicas, seja enaltecendo os seus êxitos, seja destacando seus gargalos e falhas. Contudo, a visão sobre como o ambiente de não-mercado impacta a empresa produtora de biodiesel no Brasil e a respeito de como a organização lida com ele sob o prisma da estratégia empresarial merece atenção. Esta pesquisa teve por finalidade preencher esta lacuna.

## 1.1 FENÔMENOS MOTIVADORES DA INVESTIGAÇÃO

Normalmente, a habilitação final de um Leilão de Biodiesel da ANP é um evento praticamente protocolar – quase sempre ela apenas confirma o que já havia saído na pré-habilitação. Não dessa vez! A lista de usinas habilitadas pela ANP para o 39º Leilão de Biodiesel deixou de fora ninguém menos que a Bunge (HABILITAÇÃO..., 2014).

Este fragmento extraído de veículo de informação especializado no setor brasileiro de biodiesel explicita um dos fenômenos percebidos durante o estágio de familiarização com o objeto de estudo, explicado em detalhes na seção de Procedimentos Metodológicos: existe um sistema de comercialização de biodiesel estabelecido e controlado pelo poder público que, se não cumprido, tem potencial para excluir uma empresa do mercado.

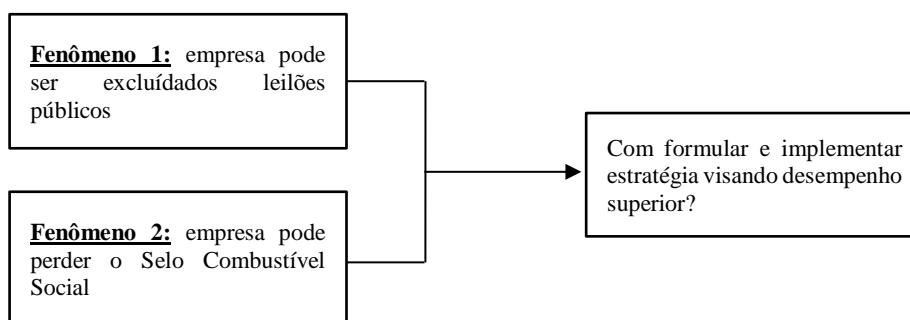
O palco sobre o qual este fenômeno é protagonizado é chamado de leilão de biodiesel. Ao ser excluída dele, a referida empresa teve ceifada suas chances de vender produto para entrega e faturamento nos dois meses subsequentes. *Ipsa facto*, existem implicações para o desempenho da empresa. O estabelecimento de discussões a respeito dos elementos que suportam a existência este tipo de regramento, seus impactos sobre a empresa e a forma como a organização lida com isto do ponto de vista da estratégia contribui para a literatura e para as práticas mercadológicas.

Assim como o sistema de leilão público recai sobre o segmento de comercialização de biodiesel, ou seja, influencia a relação entre a empresa produtora e seus compradores (MACHADO; PEREZ, 2014), existe uma segunda categoria de regramento que influencia a relação entre empresa produtora de biodiesel e seus fornecedores de matérias-primas: o Selo Combustível Social (SCS) (ISOLANI; TONIN, 2013). A inobservância das condições estabelecidas por esta regra tem, em última instância, potencial para excluir uma empresa produtora de biodiesel do mercado, caracterizando, portanto, um segundo fenômeno observado na cadeia produtiva do biodiesel. O fragmento a seguir explicita este fenômeno:

Foi publicado ontem (31) no Diário Oficial o cancelamento da concessão do Selo Combustível Social da usina de biodiesel da Binatural. A unidade está sediada em Formosa (GO) e possui capacidade autorizada para produzir 162 milhões de litros de biodiesel por ano. No último leilão ela vendeu 18,5 milhões de litros no lote com selo e apenas 2,5 milhões no lote sem selo (USINA..., 2011).

A constatação da existência de tais fenômenos enseja certas questões: por que tais fenômenos ocorrem? Como a empresa lida com eles do ponto de vista da estratégia empresarial? Quais são seus impactos sobre o desempenho da empresa produtora de biodiesel? Tais questões dão pistas sobre a relevância deste estudo. A Figura 1 sistematiza os fenômenos observados e as questões que surgem a partir de sua constatação.

**Figura 1** – Fenômenos motivadores da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor.

Leilão de biodiesel e Selo Combustível Social são regulações estabelecidas pelo poder público à cadeia produtiva do biodiesel fruto dos objetivos institucionais traçados pela política pública para este setor (PAIVA, 2009; BRAGA; BRAGA, 2012; TÁVORA, 2012; SILVA, 2013). A constatação de que tais regulações têm potencial para impactar o desempenho empresarial motivou o desenvolvimento deste trabalho. As próximas subseções enunciam o problema de pesquisa e apresentam os argumentos sob os quais se justifica a relevância deste trabalho.

## 1.2 O PROBLEMA E A QUESTÃO DE PESQUISA

As empresas se relacionam de variadas formas com os mais diversos agentes que compõem os ambientes de mercado e de não-mercado dos quais fazem parte. Esta noção de

relacionamento em rede deságua no conceito de cadeia de suprimentos ou cadeia produtiva, no qual empresas se conectam e transacionam à montante e à jusante visando a entrega de valor a um cliente final (MENTZER et al., 2001). A abordagem de cadeia produtiva é especialmente importante para os segmentos do agronegócio, se mostrando útil para pesquisadores e tomadores de decisão públicos e privados envolvidos com este setor (SCRAMIM; BATALHA, 1999). Esta abordagem é utilizada como pano de fundo ao longo deste trabalho.

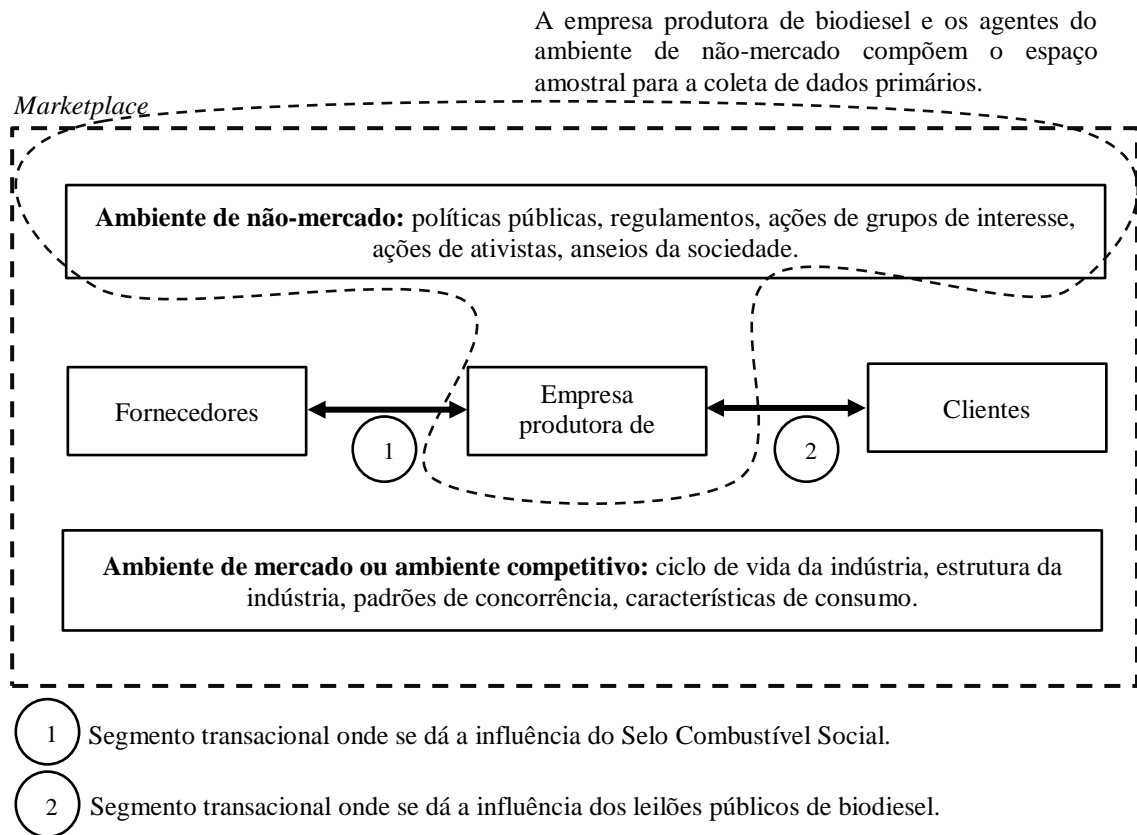
Farina (1999) destaca o papel do Estado na definição das regras do jogo em uma cadeia produtiva ou sistema agroindustrial. Para a autora, os tomadores de decisão públicos têm o poder de reforçar ou inibir a competitividade das empresas em uma cadeia produtiva. Zylbersztajn e Farina (1999) corroboram Farina (1999) ao afirmarem que o ambiente institucional, composto, entre outros elementos, pelos padrões e regras, influenciam na forma como os arranjos contratuais entre empresas em uma cadeia produtiva se estabelecem.

Este estudo coloca a empresa produtora de biodiesel no centro da discussão, sem perder de vista o contexto da cadeia produtiva na qual ela está inserida, conforme representado pelo esquema geral da pesquisa apresentado na Figura 2. Dois pontos de interesse orbitam a questão de pesquisa: a/ a relevância do ambiente de não-mercado que circunda esta cadeia para o desempenho da empresa produtora de biodiesel e b/ a importância das estratégias de não-mercado na obtenção de vantagem competitiva neste setor. Dois recortes da cadeia produtiva são colocados em evidência neste estudo:

- a) A relação à montante da cadeia produtiva, ou seja, a interação entre a empresa produtora de biodiesel e seus fornecedores de matérias-primas e as regras estabelecidas pelo ambiente de não-mercado para esta transação, notadamente o regramento do Selo Combustível Social;
- b) A relação à jusante da cadeia produtiva, ou seja, a interação entre a empresa produtora de biodiesel e seus clientes e as regras estabelecidas pelo ambiente de não-mercado para esta transação, notadamente o regramento de leilões públicos.



**Figura 2** – Esquema Geral da Pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor.

Dadas as evidências sobre a complexidade do ambiente de não-mercado que compõe a cadeia produtiva do biodiesel no Brasil e, ao mesmo tempo, a escassez de estudos que abordem como a empresa produtora lida com ele, o presente estudo se propõe a discutir a seguinte questão de pesquisa: **Como o ambiente de não-mercado influencia a estratégia e o desempenho da empresa produtora de biodiesel?**

### 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo da pesquisa é **discutir como o ambiente de não-mercado influencia a estratégia e o desempenho da empresa produtora de biodiesel**. Os objetivos específicos deste estudo são:

- i. Identificar a relevância dos constructos estratégia de não-mercado e ambiente de não-mercado no contexto da literatura internacional e nacional;
- ii. Delimitar quais são os elementos do ambiente de não-mercado mais relevantes para o desempenho da empresa produtora de biodiesel na perspectiva dos agentes de mercado e dos agentes de não-mercado;
- iii. Conhecer o funcionamento do mecanismo de leilões de biodiesel na perspectiva dos agentes de mercado e dos agentes de não-mercado;
- iv. Conhecer o funcionamento do mecanismo de Selo Combustível Social na perspectiva dos agentes de mercado e dos agentes de não-mercado;
- v. Discutir como os elementos do ambiente de não-mercado indicados como relevantes impactam o desempenho da empresa produtora de biodiesel;
- vi. Propor uma teoria substantiva capaz de explicar as relações existentes entre ambiente de não-mercado e desempenho da empresa produtora de biodiesel.

### 1.4 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A cadeia produtiva do biodiesel encontra-se em estágio de amadurecimento no Brasil. Como tal, agentes públicos, empresas, grupos de interesses e pesquisadores compartilham avaliações, revisam objetivos e discutem os próximos passos a serem dados por esta cadeia. Estas discussões se dão em diversos fóruns públicos-privados multilaterais ou bilaterais que ocorrem frequentemente e que requerem pluralidade de competências do conjunto de participantes haja vista os objetivos econômicos, sociais e ambientais desta cadeia produtiva.

Esta pesquisa aporta contribuição para as discussões sobre os rumos da cadeia produtiva do biodiesel em termos institucionais. Isto porque a compreensão sobre como as regras atuais impactam a empresa produtora, que é o motor que proporciona os benefícios sociais e ambientais esperados da cadeia produtiva do biodiesel, é de fundamental importância para a manutenção de um ambiente regulatório que compatibilize as metas da política pública com a saúde e viabilidade econômica da empresa produtora de biodiesel.

Desta forma, entende-se que a discussão sobre o problema de pesquisa que norteia este trabalho é relevante para três diferentes categorias de agentes: gestores públicos, gestores privados e academia. A primeira categoria abrange os agentes públicos pertencentes a todos os níveis da administração pública que tenham interface com a cadeia produtiva do biodiesel, sobretudo agentes do poder executivo e legislativo e organismos reguladores. A segunda categoria envolve os empresários e profissionais das empresas produtoras de biodiesel. A terceira categoria abarca pesquisadores das áreas de gestão do agronegócio e estratégia empresarial.

#### **1.4.1 Gestores Públicos**

Os gestores públicos devem pensar o arcabouço regulatório de forma que os objetivos das políticas públicas sejam atingidos e, ao mesmo tempo, que as empresas possam conduzir suas operações de forma sustentável em termos financeiros (MOTTA; SALGADO, 2007). É importante, também, que o ambiente regulatório permita que as empresas criem e inovem (OLIVEIRA, 2007). Isto contribui para que a cadeia produtiva reduza custos e agregue valor, aportando os benefícios destas ações ao consumidor final.

Ao propor uma discussão sobre como as empresas produtoras de biodiesel lidam com o ambiente de não-mercado, este trabalho expõe ao leitor detalhes sobre o funcionamento da organização e, principalmente, sobre como as variáveis externas à companhia impactam suas atividades, seus recursos, seus custos e, por consequência, seu desempenho. Proporcionar este tipo de análise ao gestor público significa muni-lo de informações fundamentais para a calibragem do conjunto regulatório da cadeia produtiva do biodiesel visando o alcance das

metas estabelecidas para a política pública e, ao mesmo tempo, mantendo o ambiente de negócios estável e atrativo para as empresas participantes e para futuros entrantes.

#### **1.4.2 Gestores Privados**

O Brasil encerrou o ano de 2016 com uma capacidade de produção de biodiesel instalada superior a 7 milhões de metros cúbicos de biodiesel, volume equivalente ao consumo de diesel mineral da região Centro-Oeste do Brasil no mesmo ano (AGÊNCIA..., 2017). Parcela substantiva da capacidade de produção de biodiesel encontra-se nas mãos de empresas esmagadoras de soja (SEDIYAMA et al., 2013), ou seja, organizações oriundas do segmento de *commodities* agrícolas, notadamente soja, milho e produção animal (MARTINS et al., 2011; SALOMÃO, 2013). Apesar de também haver regulações (SCRAMIM; BATALHA, 1998), o segmento de *commodities* agrícolas se mostra menos complexo do que o setor de combustíveis neste aspecto (FARINA et al., 2013).

Os gestores privados que atuam no mercado brasileiro de biodiesel são essencialmente oriundos do mercado de *commodities* agrícolas. Isto os torna pouco familiarizados com a complexidade e com os meandros da gestão do ambiente de não-mercado peculiares ao segmento de combustíveis. Ao apresentar análises sobre a forma como o ambiente não-mercadológico impacta o desempenho da empresa produtora de biodiesel, este trabalho se coloca como material importante na instrução dos gestores a respeito de como formular as estratégias da empresa levando em consideração os riscos, custos e oportunidades que o ambiente de não-mercado pode proporcionar.

#### **1.4.3 Academia**

A contribuição deste trabalho para a academia pode ser vista por dois diferentes pontos de vista: da literatura em gestão estratégica no setor de biocombustíveis, sobretudo biodiesel; e

dos procedimentos metodológicos aplicados às pesquisas em agronegócios, adotando-se a fenomenologia como perspectiva metodológica (COLTRO, 2000; MOREIRA, 2004; BOAVA; MACEDO, 2011) e a Teoria Substantiva como estratégia de pesquisa principal (BRYANT; CHARMAZ, 2007; CHARMAZ, 2014; CRESWELL, 2014; VERGARA, 2015; CORBIN; STRAUSS, 2015).

Como visto nas primeiras páginas desta Introdução, a literatura em Ciências Sociais Aplicadas sobre o tema biodiesel concentra-se nas questões relativas à relevância da cadeia produtiva do biodiesel enquanto política pública de desenvolvimento ambiental e, principalmente, social. Apesar de não serem totalmente ignoradas, questões relativas à estratégia da empresa, desempenho e competitividade são apenas tangenciadas. Conceitos consagrados das grandes áreas de administração e economia são utilizados para as discussões, notadamente gestão da cadeia de suprimentos e suas variantes e economia dos custos de transação. Eles constituem o paradigma da ciência normal (KUHN, 1970) nos estudos sobre a cadeia produtiva do biodiesel.

Este trabalho busca o ineditismo ao propor uma discussão sobre esta complexa cadeia produtiva sob o ponto de vista da estratégia empresarial, trazendo como componente adicional o constructo ambiente de não-mercado. Diferentemente da maior parte dos estudos encontrados na literatura, que se dedicam sobremaneira às características das transações entre empresa produtora de biodiesel e determinado agente da cadeia (como, por exemplo, a agricultura familiar fornecedora de matéria-prima), o foco deste trabalho passa a ser a empresa produtora de biodiesel e a forma como ela lida e é impactada pelo ambiente de não-mercado.

Do ponto de vista metodológico, este trabalho inova ao propor explorar em profundidade e de forma qualitativa a visão dos agentes de mercado sobre o problema de pesquisa em si e suas nuances. Os procedimentos de coleta, tratamento e análise de dados são realizados conforme prevê a estratégia de pesquisa de teoria substantiva (do inglês *grounded theory*), conforme ensinam Bryant e Charmaz (2007) e Charmaz (2014). Para Strauss e Corbin (2015, p. 7), esta estratégia de pesquisa é apropriada para pesquisadores que: a/ apreciam desafios mentais; b/ são abertos e flexíveis e c/ esperam que seu trabalho agregue valor para além dos muros da academia.

Além desta Introdução, os seguintes capítulos compõem este relatório de pesquisa: Caracterização do Setor; Referencial Teórico; Procedimentos Metodológicos; Apresentação

dos Resultados e Discussão; e Considerações Finais. Cada capítulo é composto por seções e subseções. Além disso, fazem parte deste documento a seção de Referências e os Apêndices.

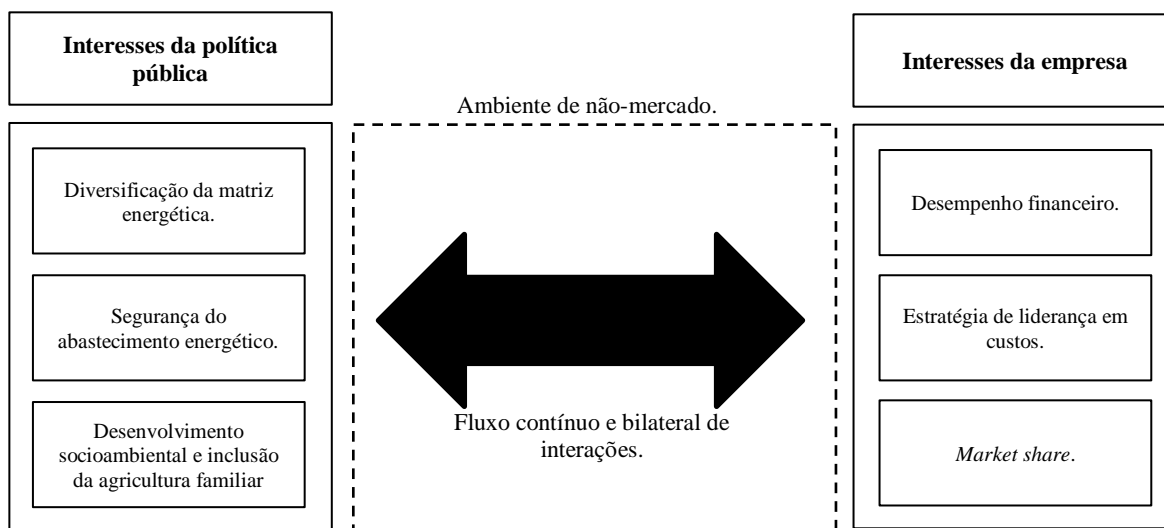
## 2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE BIODIESEL

O processo de gestão estratégia de uma empresa produtora de biodiesel lida com as complexidades do setor no campo da produção (KNOTHE et al., 2005; CARTONI, 2009); do ambiente competitivo (OKADA; SOUZA, 2008) e do ambiente institucional ou de não-mercado (COSTA, 2011; MOURAD; ZYLBERSZTAJN, 2012). Diferentemente de um mercado totalmente desregulamentado, no qual o processo de gestão estratégia é encarado basicamente como a gestão das capacidades internas *vis-à-vis* os atributos do ambiente competitivo (BARON, 1995a), o mercado de biodiesel demanda das empresas a capacidades que vão além daquelas previstas na tradicional literatura sobre estratégia competitiva (SILVA et al., 2014).

O primeiro passo para a fundação do mercado brasileiro de biodiesel foi dado com a criação da Comissão Executiva Interministerial do Biodiesel (CEIB) (BRASIL, 2003). A CEIB foi criada com o objetivo de gerenciar as ações no sentido da implantação do biodiesel na matriz energética brasileira (BRASIL, 2003). Em 2004, o governo brasileiro estabeleceu a configuração dos tributos federais incidentes sobre o produto biodiesel e instituiu o Selo Combustível Social (BRASIL, 2004). A fundação do mercado brasileiro de biodiesel se deu, de fato, por meio da conversão da Medida Provisória nº 210 em lei federal (BRASIL, 2005). Esta lei dispõe sobre a introdução do biodiesel na matriz energética brasileira.

Convenciona-se chamar de Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel (PNPB) o conjunto de ações tomadas pelos agentes governamentais desde 2003 no sentido da estruturação e gestão desta cadeia produtiva (CASTRO, 2011). O PNPB é composto de múltiplos objetivos, dentre os quais destaca-se: a/ diversificar as culturas vegetais para produção de energia; b/ criar emprego e renda no meio rural; c/ fomentar uma agricultura sustentável; d/ melhorar o balanço energético com a finalidade de reduzir a emissão de CO<sub>2</sub>; e e/ incentivar a instalação de unidades industriais em regiões menos desenvolvidas do país (TÁVORA, 2012; SILVA, 2013). O conjunto de interesses que permeia o PNPB torna o ambiente de não-mercado repleto de *stakeholders* com interesses diversos e, muitas vezes, difusos (BARON, 1995a). A Figura 3 ilustra o conjunto de interesses envolvidos no âmbito da cadeia produtiva do biodiesel.

**Figura 3** – Conjunto de interesses envolvidos no âmbito da cadeia produtiva do biodiesel



Fonte: elaborado pelo autor com base nos conceitos de Baron (1995a); Baron (1995b); Farina (1999); Bonardi et al. (2006) e Scramim e Batalha (1998).

Este capítulo visa apresentar as principais características dos ambientes competitivo e de não-mercado no qual a empresa produtora de biodiesel se insere. Para tanto, as seguintes subseções são propostas: a/ conceituação técnica do biodiesel e b/ Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel.

## 2.1 CONCEITUAÇÃO TÉCNICA DO BODIESEL

O biodiesel é uma alternativa importante aos combustíveis fósseis convencionais pelo fato de ser limpo, renovável e ambientalmente correto (MANDER et al., 2012). Este biocombustível também se destaca por suas características técnicas, tais como sua inerente lubrificidade, baixa toxicidade, ponto de ignição superior, biodegradabilidade e baixo teor de enxofre (BORGES; DÍAZ, 2013). Há um esforço global para o desenvolvimento de alternativas aos combustíveis utilizados nos meios de transporte (ABBAS; ANSUMALI, 2010; BEAL et al., 2011). Várias matérias-primas são sugeridas pela comunidade científica no sentido de atender a esta necessidade, sendo que o sucesso destas alternativas tem variado de caso para caso (BEAL et al., 2011).



O biodiesel pode ser produzido a partir de uma gama de matérias-primas, tais como óleos de soja, algodão, palma, amendoim, canola, girassol e coco; além de gorduras animais, principalmente sebo bovino<sup>1</sup>; e óleos e gorduras residuais (OGR), sobretudo óleo de fritura usado<sup>2</sup> (KNOTHE et al., 2005). Esta última categoria de matéria-prima, apesar de mais barata, apresenta teores mais elevados de ácidos graxos livres<sup>3</sup>, requerendo, portanto, realização de pré-tratamento antes da sua efetiva utilização para a produção de biodiesel (ELMS; EL-HALWAGI, 2010; BORGES; DÍAZ, 2013; PIROLA et al., 2015). O processo de tomada de decisão na esfera de compras de matérias-primas deve considerar os custos relativos a perdas ou quebras industriais.

Cartoni (2009, p. 34) conceitua óleos vegetais como “produtos naturais constituídos por uma mistura de ésteres resultantes da condensação de uma molécula de glicerol (triacilgliceróis) com três moléculas de ácidos graxos”. Os maiores componentes dos óleos vegetais e gorduras animais são os triacilgliceróis (TAG), também chamados de triglicerídeos (KNOTHE et al., 2005; CARTONI, 2009). Os TAG são ésteres de ácidos graxos (AG) com glicerol (1,2,3-propanotriol) (KNOTHE et al., 2005).

Transesterificação é a denominação dada ao processo químico ao qual óleos vegetais e gorduras animais são submetidos para a produção de biodiesel (KNOTHE et al., 2005). A transesterificação é um dos processos mais populares para a produção de biodiesel (MANDER et al., 2012). Ela pode ser descrita como uma reação catalisada que envolve a retirada de um álcool do triglicerídeo por um outro álcool para a consequente produção de éster alquílico<sup>4</sup> e glicerol como coproduto (MANDER et al., 2012). O éster alquílico tem o nome de biodiesel (MANDER et al., 2012).

Knothe et al. (2005) comentam que, na transesterificação, o óleo vegetal ou gordura animal reagem com um álcool. Este processo, segundo os autores, é catalisado por uma base. O álcool mais utilizado na produção de biodiesel é o metanol e o catalisador é o metilato de sódio. Knothe et al. (2005) são assertivos ao afirmar que o metanol é o álcool mais utilizado neste processo químico devido ao seu custo inferior em relação a outros álcoois, tais como o

---

<sup>1</sup> *Tallow* é o termo em inglês para gordura bovina. Esta palavra é bastante utilizada na literatura e no dia-a-dia do mercado para se referir a esta matéria-prima.

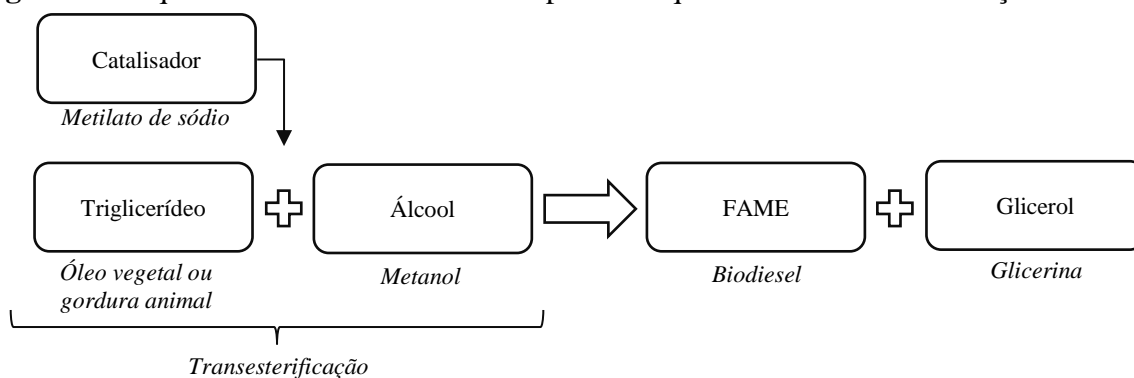
<sup>2</sup> Em inglês, *used cooking oil* (UCO).

<sup>3</sup> Em inglês, *free fatty acid* (FFA).

<sup>4</sup> Mander et al. (2012) denominam o éster alquílico de *fatty acid alkyl ester*.

etanol. Estes dois itens são, junto com a matéria-prima, os mais relevantes na composição dos custos variáveis para a produção deste biocombustível. O biodiesel produzido com metanol é chamado de *fatty acid methyl ester* (FAME) ou, em português, éster metílico de ácido graxo. A Figura 4 ilustra o processo de produção de biodiesel.

**Figura 4** - Esquema de entradas e saídas no processo químico de transesterificação



Fonte: elaborado pelo autor com base em Knothe et al. (2005) e Mander et al. (2012)

Compreender, mesmo que de forma superficial, o processo de produção de biodiesel é importante para que se entenda a simplicidade do processo industrial. As seções seguintes deste relatório demonstram que esta atividade tem na estratégia baseada na liderança em custo sua principal fonte de vantagem competitiva (PORTER, 1998). Os fenômenos descritos na seção anterior deste relatório, oriundos do ambiente de não-mercado, têm impacto sobre o custo da matéria-prima (triglicerídeos, conforme apresentado na Figura 4) e sobre a capacidade de a empresa comercializar seu produto (FAME, conforme apresentado na Figura 4).

## 2.2 O PROGRAMA NACIONAL DE PRODUÇÃO E USO DE BIODIESEL

O PNPB representa o conjunto de ações empreendidas pelos agentes públicos no campo institucional visando o alcance dos objetivos centrais estabelecidos pelo governo para a cadeia produtiva do biodiesel (CASTRO, 2011; TÁVORA, 2012; SILVA, 2013). O PNPB pode ser descrito sob duas diferentes perspectivas: a/ enquanto elemento de diversificação da matriz energética e b/ enquanto agente promotor do desenvolvimento rural (SILVA, 2013). Estas

perspectivas serviram como alicerce para a construção do conjunto de regras que permeiam esta cadeia produtiva. Tais perspectivas são descritas nos próximos subcapítulos.

### **2.2.1 Perspectiva da Diversificação Energética**

Sob a ótica da diversificação energética, o PNPB apresenta os seguintes objetivos: a/ reduzir a dependência dos combustíveis tradicionais, em especial do diesel fóssil; b/ disponibilizar combustível alternativo de qualidade à sociedade; e c/ mitigar os riscos de desabastecimento nacional de combustíveis (PAIVA, 2009; TÁVORA, 2012; BRAGA; BRAGA, 2012). A missão de fiscalizar e monitorar o cumprimento de tais objetivos foi dada a agências reguladoras ou órgãos públicos com poderes equivalentes.

A Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP) é a responsável pela fiscalização e monitoramento dos processos relacionados à operação, comercialização e qualidade do biodiesel (BRASIL, 2005). Os processos fiscalizados e monitorados pela ANP envolvem as atividades de produção; transporte; transferência; armazenagem; estocagem; importação; exportação; distribuição; revenda e comercialização; e avaliação de conformidade e certificação do biodiesel (BRAGA; BRAGA, 2012).

Os leilões de biodiesel constituem-se na única forma de comercialização de biodiesel para consumo no mercado doméstico brasileiro (CONSELHO..., 2007). Este sistema de comercialização é imposto sob o argumento da necessidade de provimento de publicidade, transparência e igualdade de acesso a todos os interessados (CONSELHO..., 2007). O sistema de leilões públicos de comercialização de biodiesel é organizado de forma a privilegiar as empresas produtoras que detenham o Selo Combustível Social (CONSELHO..., 2007; PAIVA, 2009; SILVA, 2013).

Visando garantir o abastecimento de biodiesel em território nacional dentro dos padrões de qualidade especificados pela ANP, a comercialização entre produtor de biodiesel e distribuidores de combustíveis é intermediada pela Petrobras (PRATES et al., 2007; MACHADO; PEREZ, 2014; AMARAL; ABREU, 2016). As ofertas apresentadas pelos produtores nos leilões de biodiesel são escolhidas livremente pelos distribuidores de

combustíveis, porém, a relação contratual e o fluxo monetário é intermediado pela Petrobras (AMARAL; ABREU, 2016).

### **2.2.2 Perspectiva do Desenvolvimento Rural**

Na perspectiva do desenvolvimento rural, o PNPB apresenta os seguintes objetivos: a/ promover a inclusão da agricultura familiar na cadeia de suprimentos fornecedora de matérias-primas para a produção de biodiesel; b/ promover a diversificação de culturas oleaginosas utilizadas para a produção de biodiesel; e c/ promover a geração de renda ao homem do campo (SILVA, 2013; PEDROTI, 2013; PIRES; LOURENÇO, 2015). Visando atender a estes objetivos, instituiu-se no âmbito do PNPB o Selo Combustível Social (BRASIL, 2004).

A Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário (SEAD), vinculada à Casa Civil da Presidência da República, é o órgão responsável pela concessão, fiscalização e cassação do Selo Combustível Social (FREITAS et al., 2017). Para fazer jus ao Selo Combustível Social, a empresa precisa: a/ comprovar que adquire matéria-prima proveniente de agricultores familiares ou de cooperativas de agricultura familiar; b/ fornecer assistência e capacitação técnica gratuita a estes fornecedores; e c/ garantir a compra da totalidade da matéria-prima produzida pelos agricultores por meio de contrato de compra e venda firmado antes do período de plantio da oleaginosa (SECRETARIA..., 2018).

Em uníssono com os conceitos basilares do PNPB de inclusão da agricultura familiar mais negligenciada do país (BRASIL, 2004), as regras do Selo Combustível Social estabelecem mecanismos de incentivo às ações empreendidas pelas empresas produtoras de biodiesel nas regiões-alvo do programa, quais sejam, Norte e Nordeste do país (ABREU et al., 2014; FREITAS et al., 2017). Estes mecanismos são constituídos por percentuais mínimos de aquisição e por multiplicadores (SECRETARIA..., 2018).

A questão dos percentuais mínimos está relacionada com a obrigação atribuída às empresas produtoras de biodiesel de comprovar que parte do valor total gasto na aquisição de matéria-prima para a produção do biocombustível dentro de um ano foi despendido em compras de agricultores familiares ou de cooperativas de agricultura familiar (BUENO et al., 2009;

SECRETARIA..., 2018). O montante mínimo a ser gasto pela empresa nas aquisições para fins de Selo Combustível Social vai depender da região na qual o fornecedor esteja localizado (AZEVEDO; PEREIRA, 2013). Matematicamente, este montante é obtido pela aplicação de um percentual sobre o valor total gasto com a aquisição de matérias-primas para a produção de biodiesel em um ano (SECRETARIA..., 2018). Este percentual varia de acordo com a região na qual o fornecedor está localizado (GARCIA; ROMEIRO, 2010). A Tabela 1 demonstra os percentuais mínimos de aquisição de matéria-prima oriunda da agricultura familiar que uma empresa produtora precisa realizar para fazer jus ao Selo Combustível Social.

**Tabela 1** – Percentuais mínimos de aquisição de matéria-prima proveniente da agricultura familiar para fins de Selo Combustível Social

Região	Percentual	Gasto anual com matéria-prima para a produção de biodiesel de uma empresa fictícia <sup>5</sup>	Valor a ser gasto em aquisições provenientes da agricultura familiar
Sul	40%	R\$ 964.912.280,70	R\$ 385.964.912,30
Sudeste	30%		R\$ 289.473.684,20
Nordeste	30%		R\$ 289.473.684,20
Semiárido	30%		R\$ 289.473.684,20
Centro-Oeste	15%		R\$ 144.736.842,10
Norte	15%		R\$ 144.736.842,10

Fonte: Secretaria Especial de Agricultura Familiar e Desenvolvimento Agrário (2018).

A questão dos multiplicadores está, da mesma forma, associada à obrigação atribuída às empresas produtoras de biodiesel de comprovar que parte do valor total gasto na aquisição de matéria-prima para a produção do biocombustível dentro de um ano foi despendido em compras de agricultores familiares ou de cooperativas de agricultura familiar (BUENO et al., 2009; SECRETARIA..., 2018). De acordo com certos critérios, o valor gasto na compra de matérias-primas provenientes da agricultura familiar para fins de Selo Combustível Social contar com multiplicadores, diminuindo, portanto, a necessidade de gasto total da empresa com este tipo de aquisição (PIRES; LOURENÇO, 2015). Estes critérios são relacionados a três aspectos: a/

<sup>5</sup> Valor fictício utilizado para ilustrar o montante que a empresa precisaria desembolsar em aquisições junto à agricultura familiar para fins de Selo Combustível Social. Considerou-se uma empresa produtora de biodiesel com as seguintes características:

a/ capacidade anual de produção: 200.000 m<sup>3</sup>;

b/ matéria-prima utilizada no processo industrial: soja em grãos;

c/ custo da matéria-prima utilizada na produção de biodiesel: R\$ 1.000,00 por tonelada;

d/ rendimento industrial do esmagamento de soja (conversão de grão de soja em óleo de soja): 19%;

e/ rendimento industrial do processo de transesterificação (conversão de óleo de soja em biodiesel): 96%.

o tipo de fornecedor (agricultor familiar ou cooperativa de agricultura familiar); b/ o tipo de oleaginosa adquirida do fornecedor; e c/ a região na qual o fornecedor está localizado (SECRETARIA..., 2018). A Tabela 2 demonstra os multiplicadores existentes de acordo com os critérios citados.

**Tabela 2** – Multiplicadores incidentes sobre os valores gastos com a aquisição de matéria-prima proveniente da agricultura familiar para fins de Selo Combustível Social

Critério	Multiplicador por		
	tipo de fornecedor	tipo de oleaginosa	região
Agricultor familiar individual	1		
Cooperativa de agricultura familiar	1,2		
Cooperativa de agricultura familiar com pelo menos 80% de agricultores familiares no quadro de associados.	1,7		
Soja e milho		1	
Qualquer oleaginosa, exceto soja e milho		4	
Região Nordeste e semiárido			3
Qualquer região, exceto Nordeste e semiárido			1

Fonte: Secretaria Especial de Agricultura Familiar e Desenvolvimento Agrário (2018).

A combinação dos multiplicadores apresentados na Tabela 2 possibilitam que empresas produtoras de biodiesel tenham custos relativos ao Selo Combustível Social diferentes entre si. Em um cenário no qual a empresa produtora de biodiesel adquire soja ou milho (multiplicador 1) proveniente de agricultor familiar individual (multiplicador 1) de qualquer região do Brasil, exceto Nordeste ou semiárido, seus gastos para fins de Selo Combustível Social serão multiplicados por 1 (1x1x1). Porém, uma empresa que adquire amendoim (multiplicador 4) proveniente de cooperativa de agricultura familiar com pelo menos 80% de agricultores familiares no quadro de associados (multiplicador 1,7) na região Nordeste ou semiárido (multiplicador 3) terá seus gastos para fins de Selo Combustível Social multiplicados por 20,40 (4x1,7x3).

Em última instância, uma empresa produtora de biodiesel que atue conforme o primeiro cenário apresentado no parágrafo anterior terá de comprovar gastos com a aquisição de matéria-

prima proveniente da agricultura familiar em montante 20,4 vezes maior do que uma empresa de idêntica capacidade de produção com as mesmas características de produção que atue conforme o segundo cenário. A forma como a empresa produtora de biodiesel gerencia o seu programa de Selo Combustível Social tem impacto na sua estrutura de custos e, portanto, na sua capacidade de competir.

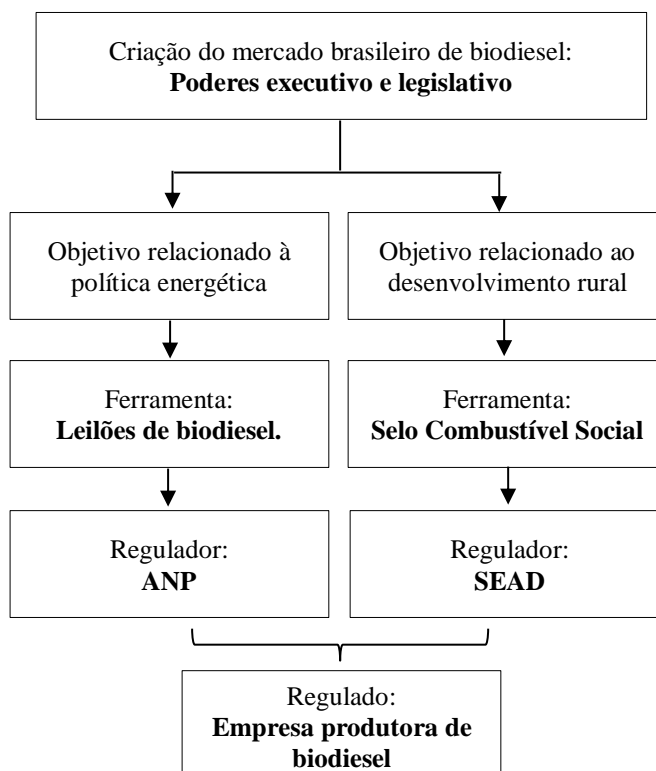
### **2.2.3 A Intersecção das Perspectivas Energética e Socioambiental**

Do ponto de vista regulatório, existe uma intersecção entre o sistema de leilões e o Selo Combustível Social. Ela se apresenta na forma de reserva de mercado. De acordo com as regras dos leilões, pelo menos 80% do volume total das compras de biodiesel devem ser feitas de produtores que possuam o Selo Combustível Social (MENDES; COSTA, 2010; MACHADO; PEREZ, 2014; PIRES; LOURENÇO, 2015). Mesmo não sendo obrigatório do ponto de vista regulatório, a empresa produtora de biodiesel que não detém o Selo Combustível Social fica praticamente alijada do mercado doméstico de biodiesel.

### **2.2.4 Estrutura Regulatória do Mercado de Biodiesel**

O conjunto de regras estabelecido pelo PNPB submete a empresa produtora de biodiesel ao controle de agentes regulatórios. Tal controle encontra justificativa no fato de que este mercado, ao contrário de outros que surgem de forma espontânea, foi criado pelo governo brasileiro sob dois pretextos básicos: contribuir para a diversificação da matriz energética e incentivar o desenvolvimento social por intermédio da incorporação da agricultura familiar à cadeia produtiva (CASTRO, 2011; TÁVORA, 2012; SILVA, 2013). A Figura 5 demonstra a forma como a empresa produtora de biodiesel está subordinada às duas principais estruturas de regulação desta cadeia.

**Figura 5** – Estrutura regulatória do mercado de biodiesel



Fonte: elaborado pelo autor com base nos conceitos de Paiva (2009); Castro (2011); Braga e Braga (2012); Távora (2012); Pedroti (2013); Silva (2013); Machado e Perez (2014); Pires e Lourenço (2015); Amaral e Abreu (2016); e Freitas et al. (2017).

As empresas produtoras de biodiesel empreendem ações sobre os diferentes tipos de agentes apresentados na Figura 5. Tais esforços têm por objetivo defender ou fomentar a criação ou modificação de regras para seu benefício ou para criar dificuldades para os seus concorrentes. As ações desenvolvidas pelas empresas podem ser empreendidas de forma individual ou de forma coletiva, via associação. Evidências sobre a atuação das empresas junto aos agentes de não-mercado são apresentadas nas seções subsequentes deste relatório.

### 2.3 CONSELHO NACIONAL DE POLÍTICA ENERGÉTICA

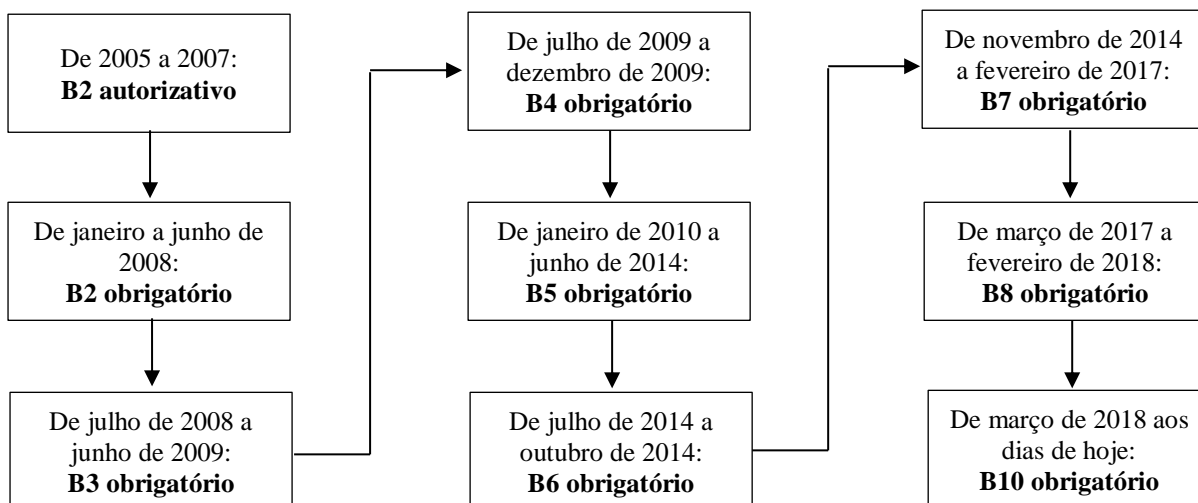
O percentual de mistura de biodiesel ao diesel fóssil é, desde a fundação do PNPB, estabelecido por força de lei (CASTRO, 2011). É o percentual de mistura obrigatória que vai



determinar o tamanho do mercado doméstico de biodiesel. O Conselho Nacional de Política Energética (CNPE) é o órgão responsável por determinar o aumento ou a redução da mistura obrigatória de biodiesel ao diesel fóssil, respeitando os limites estabelecidos em lei (PRATES et al., 2007).

Entre janeiro de 2005 e dezembro de 2007, o mercado brasileiro de biodiesel resumia-se à mistura facultativa de biodiesel ao diesel fóssil (CASTRO, 2011). A partir de janeiro de 2008, passou a ser mandatória a mistura de 2% de biodiesel ao diesel fóssil (FGV ENERGIA, 2017). A mistura obrigatória evoluiu a longo dos anos até chegar no atual B10, ou seja, 10% de mistura obrigatória de biodiesel no diesel fóssil (CONSELHO..., 2017). A Figura 6 demonstra a evolução da mistura obrigatória do biodiesel no diesel fóssil desde janeiro de 2005 aos dias atuais.

**Figura 6** – Evolução da mistura obrigatória de biodiesel ao diesel no Brasil.



Fonte: elaborado pelo autor com base em FGV Energia (2017) e Conselho Nacional de Política Energética (2017).

Discute-se atualmente a expansão do mandato obrigatório para B15. Esta discussão, que não é alvo das análises e resultados apresentados neste relatório, é estabelecida entre vários grupos de interesse, dentre os quais cita-se: associações representativas das empresas produtoras de biodiesel; agentes regulatórios; agentes do poder executivo; agentes do poder legislativo; representantes dos distribuidores de combustíveis; e representantes dos fabricantes de veículos automotores (RODRIGUES, 2018a).

## 2.4 A GEOGRAFIA DA PRODUÇÃO DE BIODIESEL

O óleo de soja é a principal matéria-prima utilizada para a produção de biodiesel no Brasil (OSAKI; BATALHA, 2011; AGÊNCIA..., 2017). Do total de matéria-prima consumida para a produção de biodiesel em 2016, 79,12% corresponde a óleo de soja; 16,30%, a gordura animal; e 3,52%, a outros materiais graxos (AGÊNCIA..., 2017). A Tabela 3 demonstra as quantidades utilizadas de cada matéria-prima para a produção de biodiesel anualmente entre 2010 e 2016.

**Tabela 3** – Quantidade de matéria-prima utilizada na produção de biodiesel entre os anos de 2010 e 2016

Matéria-prima	Quantidade (em milhares de m <sup>3</sup> )						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Óleo de soja</b>	1.980,3	2.171,1	2.105,3	2.231,4	2.625,5	3.061,0	3.020,8
<b>Gordura animal</b>	302,4	358,6	458,0	578,4	675,8	738,9	622,3
<b>Outros materiais graxos</b>	47,7	44,7	39,8	46,7	37,2	60,0	134,2
<b>Óleo de algodão</b>	57,0	98,2	116,7	64,3	76,7	78,8	39,6
<b>TOTAL</b>	<b>2.387,6</b>	<b>2.672,7</b>	<b>2.719,8</b>	<b>2.921,0</b>	<b>3.415,4</b>	<b>3.938,8</b>	<b>3817,0</b>

Fonte: Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (2017).

A distribuição geográfica do potencial produtivo de biodiesel no Brasil sobrepõe-se sobre as principais regiões produtoras de grãos do país. Dos 3,8 milhões de metros cúbicos produzidos em 2016, aproximadamente 3 milhões de metros cúbicos foram produzidos nos Estados do Rio Grande do Sul, Mato Grosso, Goiás e Paraná (AGÊNCIA..., 2017). Isto corresponde a quase 77% do volume produzido no período. A Tabela 4 apresenta os volumes de biodiesel produzidos no Brasil anualmente, por Estado, no período compreendido entre os anos de 2010 e 2016.

**Tabela 4** – Produção anual de biodiesel entre 2010 e 2016

Estado	Quantidade em m <sup>3</sup>						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>RS</b>	605.998	862.110	806.500	883.331	971.275	1.114.307	1.074.759
<b>MT</b>	568.181	499.950	477.713	418.480	611.108	845.671	818.669
<b>GO</b>	442.293	505.586	601.146	575.715	643.837	695.252	649.922
<b>PR</b>	69.670	114.819	120.111	210.716	319.222	363.689	392.679
<b>BA</b>	91.952	131.893	231.204	194.188	160.192	225.484	245.215
<b>MS</b>	7.828	31.023	84.054	188.897	217.297	207.484	178.237
<b>SP</b>	327.458	295.076	158.587	164.462	170.345	184.473	137.791
<b>SC</b>	-	-	-	38.358	68.452	34.489	89.252
<b>MG</b>	72.693	76.619	80.100	88.020	83.283	92.258	94.798
<b>Outros</b>	200.325	155.686	158.068	155.322	174.827	174.161	120.017
<b>TOTAL</b>	<b>2.386.399</b>	<b>2.672.760</b>	<b>2.717.483</b>	<b>2.917.488</b>	<b>3.419.838</b>	<b>3.937.269</b>	<b>3.801.339</b>

Fonte: Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (2017).

Os fluxos físicos do biodiesel seguem das regiões produtoras, preponderantemente localizadas no interior, para as grandes regiões metropolitanas, localizadas no litoral (AGÊNCIA..., 2015a). Isto ocorre porque as refinarias de petróleo estão situadas nos estados litorâneos. Das 17 refinarias brasileiras, apenas uma, a Refinaria Isaac Sabbá ou Refinaria de Manaus (Reman), não está localizada em Estado limítrofe com o oceano (AGÊNCIA..., 2015b). Esta lógica de distribuição é ditada pela localização das grandes plataformas de extração de Petróleo, situadas principalmente no mar, e pela insuficiência nacional em atender à demanda por combustíveis, tornando o país dependente das importações.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

As discussões apresentadas neste estudo são suportadas pelos conceitos de estratégia, estratégia de não-mercado e desempenho organizacional. O Referencial Teórico apresentado nas próximas páginas aborda os principais trabalhos publicados nestas searas. Ao final de cada subseção é apresentada uma tabela-resumo com os principais conceitos discutidos.

#### 3.1 PERSPECTIVAS TRADICIONAIS DE ESTRATÉGIA

O tema estratégia é largamente explorado na literatura em gestão. Há autores que defendem que a estratégia deve ser focada na gestão dos recursos e competências internos à empresa (BARNEY, 1986; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; BARNEY, 1995; BARNEY; WRIGHT, 1998; BARNEY et al., 2001). Outros autores advogam que a estratégia deve objetivar não somente os recursos internos, mas, também, aspectos relativos ao ambiente competitivo no qual a organização se insere (PORTER, 1981; PORTER, 1983; PORTER, 1991; PORTER, 1998; RINDOVA; FOMBRUN, 1999). Em comum entre todos estes estudos está o objetivo pelo qual as empresas formulam e implementam estratégias: conquistar vantagem competitiva e, portanto, capturar desempenho superior (PORTER, 1985; BARNEY, 1995; POWEL, 1992a; POWEL, 1992b; POWEL, 2001).

Esta seção é dividida em três partes: a primeira aborda alguns dos conceitos mais basilares de estratégia e sua relação com vantagem competitiva; a segunda, o conceito de estratégia tendo como fundamento a obtenção de vantagem competitiva prioritariamente pela gestão dos recursos e capacidades internos da empresa; e a terceira, o conceito de estratégia como o conjunto de medidas tomadas em relação ao ambiente interno e ao ambiente externo da empresa visando a obtenção de vantagem competitiva. Esta última é a abordagem que mais se adéqua ao problema de pesquisa ao qual se dedica este estudo.

### 3.1.1 Estratégia e Vantagem Competitiva

O processo de gestão empresarial engloba duas etapas básicas: definir objetivos e tomar decisões visando atingi-los (DRUCKER, 1955). Tais decisões são tomadas tendo em vista a necessidade básica de uma organização: auferir lucro a partir da assunção de certos riscos visando a sua perpetuidade (DRUCKER, 1958). Qualquer decisão tomada no campo da gestão é necessariamente parte de uma estrutura decisória que baliza as decisões individuais (DRUCKER, 1959). Os conceitos relacionados ao processo de gestão empresarial apresentados pavimentam o caminho para o surgimento do conceito de estratégia.

Estratégia pode ser definida como sendo o conjunto de regras que governam as ações dos agentes econômicos (MINTZBERG et al., 1976; MINTZBERG, 1978; HUFF, 1982). O termo também pode ser conceituado como a busca por uma posição favorável em um setor da economia que permita à empresa auferir lucro de forma sustentável *vis-à-vis* a influência exercida pelas forças que determinam o ambiente competitivo (PORTER, 1985). Competidores, consumidores e fornecedores recebem especial atenção na gestão estratégica (SPENDER; GRANT, 1996),

Porter (1985) advoga que as empresas formulam e implementam estratégias visando a obtenção de vantagem competitiva. Este autor define vantagem competitiva como sendo a capacidade que a organização tem de gerar valor aos seus clientes de forma que o custo de criação seja inferior à receita percebida pela empresa. A vantagem competitiva é gerada por ativos específicos que fazem com que as empresas que os detenham apresentem superior capacidade de competir e, por conseguinte, possibilitem-nas apropriar-se de lucro mesmo em cenários de forte disputa causada pela intensidade da rivalidade no ambiente competitivo (MAKADOK, 2010). A vantagem competitiva pode ser oriunda basicamente de dois tipos de estratégia: estratégia baseada na liderança em custos e estratégia baseada em diferenciação (PORTER, 1985; PORTER, 1998).

Vantagem competitiva oriunda da estratégia baseada na liderança em custos é sustentada por ganhos de escala; pela vigorosa busca por redução de custo; pelo minucioso controle dos custos e despesas; e pela minimização dos custos relativos a pesquisa e desenvolvimento, serviços, propaganda, entre outros (PORTER, 1998). O propósito da estratégia baseada na

liderança em custos é aumentar a fatia de mercado (*market share*) da organização (AMIT, 1986). Este tipo de estratégia pode ser implementada por meio de diferentes métodos de alocação de recursos, tais como foco no aumento de escala, melhoria de processos, controle de despesas e gestão da qualidade total (TQM<sup>6</sup>) (BANKER et al., 2014).

Vantagem competitiva oriunda da estratégia baseada em diferenciação é sustentada por ações tomadas pela organização capazes de criar algo que é percebido pelos consumidores e pelos concorrentes como único e, portanto, objeto de valor agregado (PORTER, 1998). Estratégias baseadas em diferenciação podem ser expressas em atividades como serviços ao consumidor, marca, *design* do produto, capilaridade da rede de distribuidores, entre outros (PORTER, 1991; PORTER, 1998). Este tipo de estratégia pode ser implementada com investimentos no desenvolvimento de produtos e serviços que proporcionem qualidade incomparável ao cliente, permitindo à organização cobrar prêmio sobre o preço (BANKER et al., 2014).

Para empresas cujos negócios estão associados a *commodities*, a estratégia baseada na liderança em custos é fundamental (KENNEDY et al, 1997; FARINA, 1999). Exemplo disso são as empresas que possuem fábricas de esmagamento e que atuam no complexo soja produzindo farelo e óleo; tais produtos, por serem caracterizados como *commodities*, têm no rígido controle de custos o elemento essencial para o sucesso no ambiente competitivo (SCRAMIM; BATALHA, 1998). Evidências mostram a relevância da estratégia baseada na liderança em custos em negócios centrados em outras *commodities*, tais como etanol (COSTA et al., 2010); café (BRONZERI; BULGACOV, 2014) e biodiesel (OKADA; SOUZA, 2008).

A noção de estratégia baseada em liderança em custos como sendo o conjunto de ações empreendidas visando a redução sistemática de custos e despesas, os ganhos de escala, o aumento de produtividade e a ampliação de *market share* objetivando o alcance de vantagem competitiva (AMIT, 1986; PORTER, 1998; BANKER et al., 2014) constitui-se em conceito relevante para as discussões realizadas neste trabalho. Isto porque este tipo de estratégia é de fundamental importância para empresas que atuam no segmento de *commodities* (FARINA, 1999; SCRAMIM; BATALHA, 1998; COSTA et al., 2010; BRONZERI; BULGACOV, 2014),

---

<sup>6</sup> Do inglês *total quality management*.

inclusive biodiesel (OKADA; SOUZA, 2008). O Quadro 1 sumariza os principais conceitos discutidos nesta subseção.

**Quadro 1** – Sumário dos conceitos de estratégia e vantagem competitiva

<b>Autores</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Vantagem competitiva</b>
Mintzberg et al. (1976); Mintzberg (1978); Huff (1982).	Estratégia pode ser definida como sendo o conjunto de regras que governam as ações dos agentes econômicos.	
Porter (1985)	Estratégia é a busca por uma posição favorável em um setor da economia que permita à empresa auferir lucro de forma sustentável <i>vis-à-vis</i> a influência exercida pelas forças que moldam o ambiente competitivo.	Vantagem competitiva é a capacidade que a organização tem de gerar valor aos seus clientes de forma que o custo de criação seja inferior à receita percebida pela empresa.
Makadok (2010)		Vantagem competitiva é gerada por ativos específicos que fazem com que as empresas que os detenham apresentem superior capacidade de competir e, por conseguinte, possibilitem-nas apropriar-se de lucro mesmo em cenários de forte disputa causada pela intensidade da rivalidade no ambiente competitivo
Porter (1998)		Vantagem competitiva oriunda da estratégia baseada na liderança em custos é sustentada por ganhos de escala; pela vigorosa busca por redução de custo; pelo minucioso controle dos custos e despesas; e pela minimização dos custos relativos a pesquisa e desenvolvimento, serviços, propaganda, entre outros
Banker et al. (2014)	Estratégia baseada na liderança em custos pode ser implementada por meio de diferentes métodos de alocação de recursos, tais como foco no aumento de escala, melhoria de processos, controle de despesas e gestão da qualidade total.	
Kennedy et al. (1997) e Farina (1999)	Estratégia baseada na liderança em custos é fundamental na conquista de vantagem competitiva em mercados de produtos caracterizados como <i>commodities</i> .	

Fonte: elaborado pelo autor.

Para fins de discussão da questão de pesquisa objeto deste estudo, mostra-se relevante o conceito de vantagem competitiva enquanto uma conquista das empresas bem-sucedidas no empreendimento da estratégia baseada na liderança em custo, conforme enunciado por Porter (1998). As abordagens de Banker et al. (2014) e de Kennedy et al. (1997) e de Farina (1999), conforme sumarizado no Quadro 1, complementam os conceitos trazidos por Porter (1998) e

servem como base para as discussões estabelecidas neste estudo na seara de estratégia e vantagem competitiva *vis-à-vis* os desafios propostos pelo ambiente de não-mercado. A próxima subseção explora o conceito de estratégia na perspectiva dos recursos e capacidades internos.

### **3.1.2 Estratégia e Recursos Internos**

Os esforços no sentido da formulação e implementação de estratégia visando a obtenção de vantagem competitiva tradicionalmente tiveram foco nas oportunidades e ameaças do ambiente de negócios e nas forças e fraquezas da empresa (BARNEY, 1995). A corrente do conceito de estratégia intitulada de visão baseada em recursos (do inglês *resource-based view*, RBV) defende que a obtenção de vantagem competitiva passa necessariamente pelo mapeamento das forças e fraquezas internas à empresa (BARNEY, 1986; BARNEY; ZAJAC, 1994; BARNEY, 1995).

A teoria da visão baseada em recursos advoga que os recursos internos da empresa são a real fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 1986; BARNEY, 1995). Para tanto, estes recursos precisam apresentar necessariamente quatro atributos básicos: eles precisam ser valiosos; eles precisam ser raros; suas características devem ser de difícil imitação; e não deve haver recursos substitutos disponíveis que sejam valiosos, raros e de difícil imitação (BARNEY, 1991).

Duas premissas básicas sustentam a teoria da visão baseada em recursos: os recursos que as empresas controlam são heterogêneos e não são perfeitamente móveis (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; FOSS; KNUDSEN, 2003). Em se considerando tais premissas como verdadeiras, significa que novos entrantes enfrentariam dificuldades de acessar determinado mercado já que eles não seriam capazes de empreender as estratégias necessárias para a obtenção de vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

Os conceitos delimitados pela teoria da visão baseada em recursos são discutidos no campo das estratégias voltadas para o ambiente institucional. Por Exemplo, a heterogeneidade dos recursos leva à maior heterogeneidade entre as empresas (BARNEY, 1991; PETERAF,



1993) em ambientes não-regulados do que em ambientes regulados (OLIVER, 1997). Isto significa que uma empresa que opera em um mercado sob forte regulação pode não ser capaz de obter vantagem competitiva apenas pela gestão dos seus recursos internos (OLIVER, 1997).

A teoria da visão baseada em recursos foi utilizada no estudo de Pavão et al. (2011) para discutir a relação entre recursos internos e vantagem competitiva em duas empresas do agronegócio brasileiro. Os autores demonstraram que recursos financeiros, recursos humanos, sistema organizacional, cultura e reputação são alguns dos recursos intangíveis que as duas empresas apresentaram e que proporcionavam a elas vantagem competitiva. Para o caso do problema de pesquisa em discussão neste estudo, a abordagem de Oliver (1997) se mostra aplicável, ou seja, mesmo considerando os recursos internos como importantes na formulação e elaboração de estratégias, eles perdem relevância em mercados fortemente regulados. O Quadro 2 sumariza os principais conceitos de estratégia e recursos internos discutidos nesta subseção.

**Quadro 2 – Sumário dos conceitos de estratégia e recursos internos**

<b>Autores</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Recursos internos</b>
Barney (1986); Barney; Zajac (1994); Barney (1995).	A corrente do conceito de estratégia ancorada na visão baseada em recursos defende que a obtenção de vantagem competitiva passa necessariamente pela formulação de estratégias visando o mapeamento e gestão dos recursos internos da empresa.	
Barney (1986); Barney (1991); Barney (1995).		Os recursos internos da empresa são a real fonte de vantagem competitiva. Para tanto, estes recursos precisam apresentar necessariamente quatro atributos básicos: eles precisam ser valiosos; eles precisam ser raros; suas características devem ser de difícil imitação; e não deve haver recursos substitutos disponíveis que sejam valiosos, raros e de difícil imitação.
Barney (1991); Peteraf (1993); Foss; Knudsen (2003).		Dois premissas básicas sustentam a teoria da visão baseada em recursos: os recursos que as empresas controlam são heterogêneos e não são perfeitamente móveis. Em se considerando tais premissas como verdadeiras, significa que novos entrantes enfrentariam dificuldades de acessar determinado mercado já que eles não seriam capazes de empreender as estratégias necessárias para a obtenção de vantagem competitiva.
Barney (1991); Peteraf (1993); Oliver (1997).	Os conceitos delimitados pela teoria da visão baseada em recursos são discutidos no campo das estratégias voltadas para o ambiente institucional. A heterogeneidade dos recursos leva à maior heterogeneidade entre as empresas em ambientes não-regulados do que em ambientes regulados. Isto significa que uma empresa que opera em um mercado sob forte regulação pode não ser capaz de obter vantagem competitiva apenas pela gestão dos seus recursos internos.	

Fonte: elaborado pelo autor.

Para fins de discussão da questão de pesquisa objeto deste estudo, mostra-se relevante o entendimento de que a gestão dos recursos e competências internos são fundamentais para a obtenção de vantagem competitiva, conforme defendem Barney (1986, 1991, 1995); Peteraf (1993); e Foss e Knudsen (2003). Estes conceitos servem como base para as discussões estabelecidas neste estudo na seara de estratégia e o papel dos recursos internos da companhia,

sobretudo pessoas, *vis-à-vis* os desafios propostos pelo ambiente de não-mercado. A próxima subseção explora o conceito de estratégia na perspectiva dos desafios propostos pelo ambiente competitivo.

### **3.1.3 Estratégia e Ambiente Competitivo**

A corrente da visão baseada em recursos procura dar ênfase à gestão estratégica dos recursos internos da empresa visando a obtenção de vantagem competitiva frente à ênfase dada ao ambiente competitivo por autores de outras correntes (BARNEY, 1991; BARNEY, 1995). Dentre as abordagens mais relevantes, cita-se a das cinco forças que compõe o ambiente competitivo (PORTER, 1998). Este e outros conceitos de estratégia com enfoque no ambiente de negócios são apresentados a seguir.

As empresas empreendem estratégias buscando obter vantagem competitiva no âmbito daquilo que é chamado de arena competitiva (RINDOVA; FOMBRUN, 1999) ou ambiente competitivo (PORTER, 1998). Os conceitos de arena competitiva e ambiente competitivo, apesar de não serem idênticos, apresentam importantes similaridades. Ambos os conceitos advogam que a vantagem competitiva de uma empresa advém da forma como ela organiza seus recursos internos visando lidar com o ambiente que a cerca (RINDOVA; FOMBRUN, 1999; PORTER, 1998).

A arena competitiva é composta por duas dimensões: campo organizacional e ambiente da empresa (RINDOVA; FOMBRUN, 1999). Estas duas dimensões são divididas em quatro domínios: mercados; recursos; macrocultura e microcultura (RINDOVA; FOMBRUN, 1999). Ao afirmar que a arena competitiva é composta por aspectos comportamentais inerentes ao gerente (microcultura) e ao ambiente de mercado (macrocultura), Rindova e Fombrun (1999) adicionam novas variáveis ao ambiente competitivo de Porter (1998). Huff (1982) inspira a abordagem trazida por Rindova e Fombrun (1999).

O conceito de ambiente competitivo pode ser delimitado como a arena na qual as organizações expressam o seu comportamento competitivo, entendido como o conjunto de ações e respostas competitivas que elas tomam para criar ou defender suas vantagens

competitivas (IRELAND et al., 2014). O ambiente competitivo é formado por cinco forças básicas: ameaça de novos entrantes; ameaça de produtos ou serviços substitutos; poder de barganha dos compradores; poder de barganha dos fornecedores e rivalidade entre as empresas concorrentes (PORTER, 1998). O ambiente competitivo enquanto resultado destas cinco forças é resumido no conceito de arena competitiva à dimensão mercados (RINDOVA; FOMBRUN, 1999).

As cinco forças que moldam o ambiente competitivo servem para mostrar que a competição em determinado setor não é estabelecida somente pelas ações das empresas concorrentes (PORTER, 1998). Clientes, fornecedores, produtos substitutos e potenciais entrantes são todos competidores na indústria (PORTER, 1998; RINDOVA; FOMBRUN, 1999). Ao analisar a relação entre estratégia e ambiente competitivo, Porter (1998, p. 4) afirma que:

O objetivo da estratégia competitiva para uma unidade de negócio que atua em determinado mercado é encontrar uma posição na qual ela possa se defender contra estas forças [as cinco forças que moldam o ambiente competitivo] ou que possa influenciá-las a seu favor (PORTER, 1998, p. 4).

O ambiente no qual uma empresa do agronegócio está inserida apresenta complexidades adicionais (FARINA, 1999; ZYLBERSZTAJN, 2005). Uma empresa do segmento agroindustrial formula suas estratégias tendo em vista quatro diferentes tipos de ambiente: o ambiente organizacional, o ambiente institucional, o ambiente tecnológico e o ambiente competitivo (FARINA, 1999). Os ambientes organizacional e institucional merecem atenção para a finalidade à qual se dedica este trabalho.

O ambiente organizacional é composto por organizações corporativistas, agências públicas e privadas, sindicatos, institutos de pesquisa e políticas setoriais privadas (FARINA, 1999). O ambiente institucional é formado pelo sistema legal, pelas tradições e costumes, pelo sistema político, pelas regulamentações, pela política macroeconômica e pelas políticas setoriais governamentais (FARINA, 1999). As empresas dispõem de um conjunto de recursos produtivos (físicos, humanos, financeiros) que devem ser ajustados para atender às regras do jogo competitivo (FARINA, 1999, p. 151).

Os agentes dos ambientes organizacional e institucional são considerados elementos importantes para a competitividade pelo fato de poderem afetar a estrutura de custo das

empresas do agronegócio de forma significativa (KENNEDY et al, 1997). Desta forma, elas devem formular e implementar suas estratégias visando não somente os aspectos relativos aos seus recursos internos e aos desafios do ambiente competitivo, mas, também, os aspectos presentes no ambiente regulatório (VAN DUREN et al., 1991; KENNEDY et al., 1997; FARINA, 1999). A relevância do ambiente de não-mercado (BARON, 1995) para o qual a empresa precisa se preparar será discutida a seguir. O Quadro 3 sumariza os principais conceitos discutidos nesta subseção.

**Quadro 3** – Sumário dos conceitos de estratégia e ambiente competitivo, organizacional e institucional.

Autores	Estratégia	Ambiente competitivo, organizacional e institucional
Porter (1998); Rindova e Fombrun (1999).	As empresas empreendem estratégias buscando obter vantagem competitiva no âmbito daquilo que é chamado de arena competitiva ou ambiente competitivo. A vantagem competitiva de uma empresa advém da forma como ela organiza seus recursos internos visando lidar com o ambiente que a cerca.	
Ireland et al. (2014).		Ambiente competitivo pode ser delimitado como a arena na qual as organizações expressam o seu comportamento competitivo, entendido como o conjunto de ações e respostas competitivas que elas tomam para criar ou defender suas vantagens competitivas.
Porter (1998).		O ambiente competitivo é formado por cinco forças básicas: ameaça de novos entrantes; ameaça de produtos ou serviços substitutos; poder de barganha dos compradores; poder de barganha dos fornecedores e rivalidade entre as empresas concorrentes.
Porter (1998).	O objetivo da estratégia competitiva para uma unidade de negócio que atua em determinado mercado é encontrar uma posição na qual ela possa se defender contra as cinco forças que moldam o ambiente competitivo ou que possa influenciá-las a seu favor.	
Farina (1999).	Uma empresa do segmento agroindustrial formula suas estratégias tendo em vista quatro diferentes tipos de ambiente: o ambiente organizacional, [...]	O ambiente organizacional é composto por organizações corporativistas, agências públicas e privadas, sindicatos, institutos de pesquisa e políticas setoriais privadas. [...]
<b>Continua</b>		

Autores	Estratégia	Ambiente competitivo, organizacional e institucional
Farina (1999).	[...] o ambiente institucional, o ambiente tecnológico e o ambiente competitivo.	[...] O ambiente institucional é formado pelo sistema legal, pelas tradições e costumes, pelo sistema político, pelas regulamentações, pela política macroeconômica e pelas políticas setoriais governamentais.
Kennedy et al. (1997).		Os ambientes organizacional e institucional são considerados elementos importantes para a competitividade pelo fato de poderem afetar a estrutura de custo das empresas do agronegócio de forma significativa.
Van Duren et al. (1991); Kennedy et al. (1997); Farina, (1999).	As empresas do agronegócio devem formular e implementar suas estratégias visando não somente os aspectos relativos aos seus recursos internos e aos desafios do ambiente competitivo, mas, também, os aspectos presentes no ambiente regulatório.	

Fonte: elaborado pelo autor.

Para fins de discussão da questão de pesquisa objeto deste estudo, mostra-se relevante compreender o papel do ambiente competitivo na definição das estratégias das empresas no sentido da obtenção de vantagem competitiva. Dentre os conceitos apresentados na Quadro 3, destaca-se a definição de Porter (1998) para ambiente competitivo. No contexto de sistemas agroindustriais, Farina (1999) expande a visão de Porter (1998) informando haver outros ambientes, além do competitivo, que influenciam no desempenho da empresa e do próprio sistema. A ideia de que aspectos além do ambiente competitivo são capazes de influenciar o desempenho da empresa e que, portanto, requerem atenção do ponto de vista da estratégia empresarial, é a tônica da próxima subseção.

### 3.2 PERSPECTIVAS NÃO-MERCADOLÓGICAS DE ESTRATÉGIA

Todas as economias são definidas por normas formais e informais e regulações que estruturam a competição de mercado, ou seja, pelas regras do jogo (BARON; DIERMEIER, 2007, p. 539). Estas regras, que em muitos casos não são fixas, tampouco bem-definidas, são

determinadas, implementadas e interpretadas pelos legisladores, agências regulatórias, tribunais, sociedade e pelo consenso ético (BARON; DIERMEIER, 2007).

O conceito de não-mercado é empregado em literaturas de diversas áreas do conhecimento, tais como história, economia, ciência política, sociologia, teoria organizacional, questões sociais e perspectivas dos *stakeholders* (BODDEWYN, 2003). Entende-se que instituições e organizações de não-mercado e de mercado podem ser estudadas em termos da mútua dependência que elas apresentam no que se refere ao exercício de barganha, não cabendo, neste caso, considerar a existência de superioridade do não-mercado sobre o mercado ou vice-versa (BODDEWYN, 2003).

Boddewyn (2003) define não-mercado como:

a/ valores que expressam a busca propositiva dos interesses públicos; b/ mecanismos internos e externos de coerção e cooperação que complementam e balanceiam a competição de forma recíproca em vários níveis de interação; c/ relações entre organizações de mercado e de não-mercado suportadas principalmente nos direitos soberanos dos agentes; d/ conflituosa integração à luz das falhas da economia; da sociedade; e das organizações políticas, sociais e culturais (BODDEWYN, 2003, p. 320).

Para Baron e Diermeier (2007), os eventos com características de não-mercado são marcados pela interação dos grupos de interesse com o sistema de instituições que incluem órgãos governamentais dos mais diferentes níveis, mídia e organizações não-governamentais. Estas interações, de acordo com Boddewyn (2003), geralmente são conflituosas e incompletas. Boddewyn (2003) e Baron e Diermeier (2007) advogam que estratégias de não-mercado possibilitam à empresa moldar o ambiente de não-mercado em seu benefício. Estratégias de não-mercado constituem-se no conjunto de ferramentas para esta finalidade.

### **3.2.1 Estratégia de Não-Mercado e Ambiente de Não-Mercado**

A gestão estratégica integrada é composta por duas componentes: estratégia de mercado e estratégia de não-mercado (BARON, 1995a; BARON, 1995b). Para Baron (1995a), estratégia de mercado se ocupa da análise e gestão das capacidades internas da empresa (BARNEY, 1991;

BARNEY, 1995) *vis-à-vis* as cinco forças competitivas integrantes do ambiente de mercado (PORTER, 1998), enquanto que a estratégia de não-mercado tem por objetivo analisar e gerenciar as capacidades internas da empresa frente aos desafios estabelecidos pelo ambiente de não-mercado.

O conceito de estratégia de não-mercado surge da relevância do ambiente de não-mercado para o funcionamento de determinadas empresas em certos setores (BARON, 1995a; BARON, 1995b; BARON, 1997a; BACH; ALLEN, 2010). As estratégias de não-mercado são geralmente direcionadas às políticas governamentais que afetam a estrutura e o funcionamento dos mercados e as vantagens competitivas dos seus participantes (BARON, 2001; OLIVER; HOLZINGER, 2008). A conquista de vantagem competitiva sustentável passa pela capacidade de a empresa lidar com os aspectos sociais, políticos e ambientais e não só de gerenciar aspectos relativos ao ambiente competitivo (HILLMAN; HITT, 1999; BARON; DIERMEIER, 2007; BACH; ALLEN, 2010).

Enquanto a estratégia de mercado é direcionada ao ambiente de mercado, a estratégia de não-mercado tem por objetivo lidar com os aspectos do ambiente de não-mercado (BARON, 1995a). O ambiente de mercado inclui as interações entre a empresa e outros agentes que são intermediadas por mercados ou por acordos privados (BARON, 1995a). Já o ambiente de não-mercado inclui aquelas interações que são intermediadas pelo público em geral, por *stakeholders*, pelo governo, pela mídia, pelas instituições públicas e pelas estruturas jurídicas (BARON, 1995a; BARON, 1995b; BARON, 1997b).

O ambiente de não-mercado pode ser definido por quatro I's (BARON, 1995a; BARON, 1995b): *issues* (questões); *institutions* (instituições); *interests* (interesses) e *information* (informação). *Issues* refere-se aos assuntos para os quais as estratégias de não-mercado são desenvolvidas (BARON, 1995a; BARON, 1995b). *Institutions* refere-se ao conjunto de instituições relevantes para determinadas questões (*issues*) do ambiente de não-mercado, tais como poder legislativo, poder executivo, poder judiciário, agências reguladoras, entre outros (BARON, 1995a; BARON, 1995b). *Interests* refere-se a indivíduos ou grupos que tenham preferência ou participação em determinada questão (*issue*) do ambiente de não-mercado, tais como organizações não-governamentais, entidades representativas de categorias, mídia, entre outros (BARON, 1995a; BARON, 1995b). *Information* refere-se ao conhecimento que as partes



envolvidas em determinada questão (*issue*) têm ou acreditam ter em relação às possíveis ações de determinado agente e suas possíveis consequências (BARON, 1995a; BARON, 1995b).

Bonardi (2008) argumenta que estratégias de mercado e estratégias de não-mercado nem sempre são complementares. Para o autor, tais estratégias podem ser substitutas e, portanto, empresas podem abortar determinada ação empreendida no ambiente de não-mercado visando não restringir sua ação no ambiente de mercado. A eventual disputa entre estratégias de mercado e estratégias de não-mercado apontada por Bonardi (2008) tem relação com limitações relacionadas ao ambiente externo e ao ambiente interno da empresa.

As limitações às estratégias de não-mercado advindas do ambiente externo são de três tipos: relativa às regras do jogo democrático de cada país; relativa à natureza da competição na esfera do ambiente de não-mercado que a empresa enfrenta; e relativa aos atributos ideológicos ou pessoais dos agentes públicos (BONARDI, 2008). O Quadro 4 sintetiza como cada uma destas limitações podem ocorrer.

**Quadro 4 – Limitações dadas pelo ambiente externo às estratégias de não-mercado**

Tipo de limitação		Caracterização
A	Relativa às regras do jogo democrático de cada país.	Como parte integrante do arcabouço jurídico, político e regulatório de cada país, esta limitação afeta a todas as empresas atuantes em determinado mercado de forma similar. Como exemplo, cita-se a legalidade do <i>lobby</i> ou do financiamento privado de campanhas eleitorais.
B	Relativa à natureza da competição na esfera do ambiente de não-mercado no qual atua a empresa.	Uma questão que, a princípio, não teria a atenção da grande mídia e, portanto, não seria acompanhada em detalhe pela população, pode ganhar ampla visibilidade pela atuação de organizações não-governamentais ou ativistas. Neste caso, as chances de sucesso de estratégias de não-mercado empreendidas em sentido contrário à opinião pública se tornam bastante pequenas. Como exemplo, cita-se a questão da imposição do preço mínimo para o frete rodoviário no Brasil. Este antigo pleito da categoria foi aceito pelo governo após grande repercussão ocorrida pelo movimento de paralização do transporte de cargas no país, que contou com grande apoio popular. Grandes corporações tentaram, sem êxito, impedir a implementação de tal medida via estratégias de não-mercado.
C	Relativa aos atributos ideológicos ou pessoais dos agentes públicos	Preocupados com a sua própria reputação ou devido a posições ideológicas, agentes públicos podem ignorar determinados pleitos de corporações em prol do fortalecimento de sua legitimidade enquanto servidor público. Em um cenário mais drástico, agentes públicos podem responder com medidas opostas àquelas pleiteadas por determinada corporação quando certa informação, antes desconhecida, é trazida ao conhecimento do servidor.

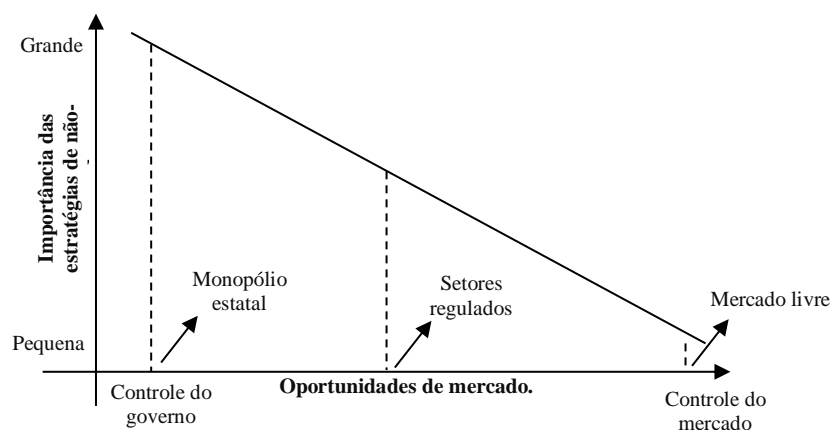
Fonte: elaborado pelo autor com base em Bonardi (2008).

A limitação advinda do ambiente interno da empresa ocorre quando estratégias de mercado e estratégias de não-mercado concorrem pelos mesmos recursos econômicos

(BONARDI, 2008). Sabendo que os agentes públicos são sensíveis à questão do desemprego, uma estratégia de não-mercado efetiva poderia ser traçada no sentido de a empresa se comprometer com a abertura de determinado número de novos empregos ou com a manutenção dos empregos atuais (BONARDI, 2008). Uma medida desta natureza tem potencial para impactar estratégias de mercado voltadas, por exemplo, para a liderança em custos (PORTER, 1985) e, portanto, impõe ao gestor um *trade-off* (BONARDI, 2008).

Mesmo destacando tal conflito entre ambas as estratégias, Bonardi (2008) alinha-se com Baron (1995a) e Baron (1995b) sobre a importância de ambas no processo de gestão estratégica integrada. A relevância das estratégias de não-mercado para o desempenho empresarial depende do grau de controle do Estado sobre as oportunidades de mercado (BARON, 1995a; BONARDI, 2008). Visualizando o grau de controle das oportunidades pelo governo como uma régua, o controle absoluto por parte do governo de tais oportunidades estaria em um extremo da régua, enquanto o controle das oportunidades pelos mecanismos de mercado estaria na extremidade oposta (BARON, 1995a, p. 48). As estratégias de não-mercado são tão mais relevantes para o desempenho empresarial quanto maior for a concentração das oportunidades de mercado nas mãos dos agentes governamentais (BARON, 1995a; BONARDI, 2008). A Figura 7 ilustra tal relação.

**Figura 7** – Relevância da estratégia de não-mercado de acordo com o tipo de controle governamental exercido sobre as oportunidades.



Fonte: Adaptado de Baron (1995a).

As estratégias de não-mercado são fundamentais não somente nas ações objetivando a entrada em mercados regulados, mas, também, nos esforços empreendidos no sentido de moldar as políticas vigentes com vistas à obtenção de vantagem competitiva (BONARDI, 2008; HOLBURN; BERGH, 2014). Os esforços dispensados junto aos agentes políticos no sentido da obtenção de subsídios ou da introdução de certos requisitos mínimos para operação (por exemplo, requisitos tecnológicos ou requisitos ambientais) visando aumentar os custos dos concorrentes são citados na literatura como exemplos (BONARDI, 2008).

O fator crítico para a formulação de estratégias de não-mercado efetivas é compreender o ambiente de não-mercado como algo endógeno às forças de mercado e às atividades da empresa (BARON, 1995b), assim como o é o ambiente de mercado (BARON, 1995a). Isto porque tanto empresas participantes do ambiente competitivo (empresas rivais, potenciais entrantes, produtores de mercadorias substitutas, fornecedores e compradores) (PORTER, 1998) quanto outras partes interessadas (organizações não-governamentais, representações de categoria, sociedade, mídia, *stakeholders*, entre outros) podem empreender estratégias de não-mercado visando influenciar o ambiente de não-mercado (BARON, 1995a). O Quadro 5 sumariza os principais conceitos discutidos nesta subseção.

**Quadro 5** – Sumário dos conceitos de estratégia de não-mercado e ambiente de não-mercado.

Autores	Estratégia de não-mercado	Ambiente de não-mercado
Baron (1995a).	Estratégia de não-mercado tem por objetivo analisar e gerenciar as capacidades internas da empresa frente aos desafios estabelecidos pelo ambiente de não-mercado.	
Baron (2001); Oliver e Holzinger (2008).	Estratégias de não-mercado são geralmente direcionadas às políticas governamentais que afetam a estrutura e o funcionamento dos mercados e as vantagens competitivas dos seus participantes.	
Hillman e Hitt (1999); Baron e Diermeier (2007); Bach e Allen (2010).	A conquista de vantagem competitiva sustentável passa pela capacidade de a empresa lidar com os aspectos sociais, políticos e ambientais e não só de gerenciar aspectos relativos ao ambiente competitivo.	
Baron (1995a); Baron (1995b); Baron (1997b).		O ambiente de não-mercado inclui as interações que são intermediadas pelo público em geral, por <i>stakeholders</i> , [...]
<b>Continua</b>		

Autores	Estratégia de não-mercado	Ambiente de não-mercado
Baron (1995a); Baron (1995b); Baron (1997b).		[...] pelo governo, pela mídia, pelas instituições públicas e pelas estruturas jurídicas
Baron (1995a); Baron (1995b)		O ambiente de não-mercado é composto por <i>issues</i> ; <i>institutions</i> ; <i>interests</i> ; e <i>information</i> . <i>Issues</i> refere-se aos assuntos para os quais as estratégias de não-mercado são desenvolvidas. <i>Institutions</i> refere-se ao conjunto de instituições relevantes para determinadas questões, tais como poder legislativo, poder executivo, poder judiciário, agências reguladoras, entre outros. <i>Interests</i> refere-se a indivíduos ou grupos que tenham preferência ou participação em determinada questão, tais como organizações não-governamentais, entidades representativas de categorias, mídia, entre outros. <i>Information</i> refere-se ao conhecimento que as partes envolvidas em determinada questão têm ou acreditam ter em relação às ações de determinado agente e suas possíveis consequências.
Bonardi (2008).	As limitações às estratégias de não-mercado advindas do ambiente externo são de três tipos: relativa às regras do jogo democrático de cada país; relativa à natureza da competição na esfera do ambiente de não-mercado que a empresa enfrenta; e relativa aos atributos ideológicos ou pessoais dos agentes públicos.	
Baron (1995a); Bonardi (2008);	A relevância das estratégias de não-mercado para o desempenho empresarial depende do grau de controle do Estado sobre as oportunidades de mercado. Elas são tão mais relevantes para o desempenho empresarial quanto maior for a concentração das oportunidades de mercado nas mãos dos agentes governamentais.	

Fonte: elaborado pelo autor.

Os conceitos de estratégia de não-mercado e ambiente de não-mercado são centrais para o problema de pesquisa objeto deste trabalho. Dentre os conceitos apresentados no Quadro 5, destaca-se a relação entre vantagem competitiva sustentável e a capacidade de a empresa lidar com os aspectos sociais, políticos e ambientais que permeiam determinado negócio, conforme

atestam Hillman e Hitt (1999); Baron e Diermeier (2007); e Bach e Allen (2010). A ideia de que as estratégias de não-mercado são tão mais importantes quanto mais regulados são os mercados, conforme atestam Baron (1995a) e Bonardi (2008), justifica o uso deste conceito para a discussão sobre desempenho e vantagem competitiva no contexto da cadeia produtiva do biodiesel.

### **3.2.2 Estratégia Política e Ambiente Político**

O conceito de estratégia de não-mercado se confunde com o conceito de estratégia política. A estratégia política é fundamental na gestão das relações referentes ao arcabouço regulatório, legislação, governantes, entre outros, sendo que as habilidades requeridas neste tipo de estratégia são diferentes daquelas demandas em situações não-reguladas (MAHON; MURRAY, 1981). A habilidade de a empresa gerenciar suas relações com os agentes regulatórios e, por conseguinte, de ser contemplada com regras mais favoráveis é uma forma de se melhorar o desempenho da empresa (HOLBURN; BERGH, 2008, p. 521).

Bonardi et al. (2005) advoga que o ambiente no qual a empresa empreende suas estratégias políticas é chamado de ambiente político ou arena política. Os autores fazem um paralelo entre a ideia de ambiente político e o conceito de ambiente competitivo apresentado por Porter (1998), afirmando que tomadores de decisões públicos no poder executivo, nas agências reguladoras ou no poder legislativo podem ser caracterizados como agentes detentores de interesses próprios assim como os são competidores, clientes, investidores e fornecedores na perspectiva do ambiente competitivo. Para Bonardi et al. (2005, p. 399), “cada questão relacionada a uma política pública terá seu conjunto de clientes e fornecedores e sua dinâmica competitiva”. Bonardi et al. (2005); Baron (1995a) e Baron (1995b) convergem ao defenderem a tese de que o ambiente de mercado (*marketplace*) é composto por diversos mercados que englobam um conjunto de produtos e questões.

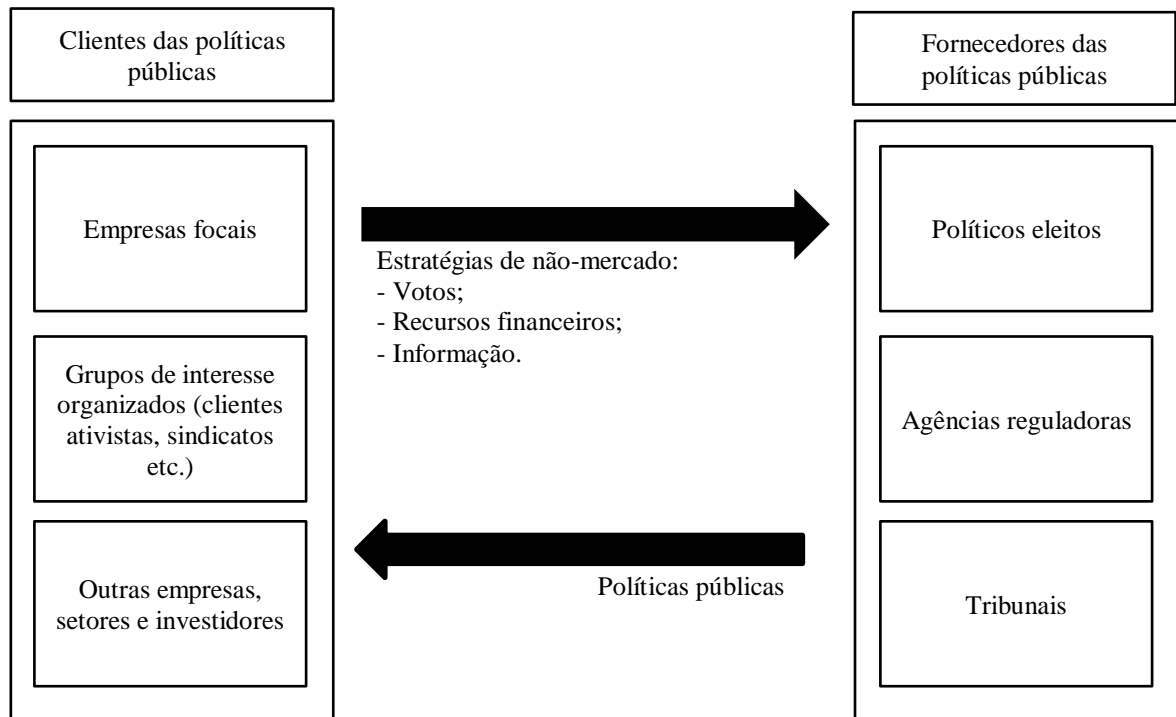
O ambiente político é composto por dois agentes claramente delimitados: os clientes e os fornecedores (BONARDI et al, 2005; BONARDI et al., 2006). O grupo de clientes é composto por cidadãos votantes, grupos de interesse, empresas, partidos políticos e, em alguns

casos, governos de outros países (HILLMAN; KEIM, 1995; BONARDI et al., 2005; BONARDI et al., 2006). Tais clientes podem estar organizados de diversas formas, tais como associações de empresas ou de setores ou organizações provenientes da sociedade civil (BONARDI et al.; 2005).

O grupo de fornecedores que compõe o ambiente político é formado por aqueles que tomam as decisões sobre as políticas públicas, tais como primeiros-ministros, presidentes e suas equipes, deputados e senadores, membros do poder judiciário e burocratas das agências reguladoras (HILLMAN; KEIM, 1995; BONARDI et al., 2005; BONARDI et al., 2006). Assim como a rivalidade entre os competidores influencia a estratégia a ser adotada no conceito de ambiente competitivo (PORTER, 1998), a rivalidade existente entre fornecedores e clientes no conceito de ambiente político determinará a forma de atuação e as chances de êxito dos agentes (BONARDI et al., 2005).

As empresas podem empreender ações no sentido de influenciar os agentes políticos quando o governo, entendido como o conjunto dos três poderes e suas derivações, afeta significativamente seus negócios (BONARDI et al., 2005; BONARDI et al., 2006). Esta influência pode ser exercida de três formas: por meio de informação, por meio de recursos financeiros ou por meio de votos (HILLMAN; HITT, 1999; BONARDI et al., 2005; BONARDI et al., 2006; BONARDI, 2008). Há de se considerar, no exercício de influenciar o agente público, a tênue linha que divide a legalidade da ilegalidade destas ações (BAGLEY, 2010). A Figura 8 traz a representação da composição do ambiente político (clientes e fornecedores), os tipos de estratégias de não-mercado utilizadas pelos clientes e o que os fornecedores podem entregar aos clientes em resposta a tais ações estratégicas.

**Figura 8** – Ambiente político: clientes, fornecedores e estratégias de não-mercado



Fonte: Bonardi et al., 2006.

A discussão sobre os custos e as dificuldades incorridas pelos clientes na disputa por vantagens competitivas no ambiente político mostra a existência de quatro cenários básicos: a/ custos empreendidos na busca da mudança de determinada questão são difusos e benefícios são concentrados; b/ custos empreendidos na busca da mudança de determinada questão são concentrados e benefícios são difusos; c/ custos empreendidos na busca da mudança de determinada questão e respectivos benefícios são concentrados e d/ custos empreendidos na busca da mudança da questão e respectivos benefícios são difusos (BONARDI et al., 2005). Estes cenários são descritos no Quadro 6.

**Quadro 6** – A natureza dos custos e dos benefícios nas disputas por questões político-regulatórias.

Cenários		Exemplo	Explicação	Potencial de sucesso do cliente demandante
A	Custos realizados na busca da mudança da questão são difusos e benefícios são concentrados.	Produtores de açúcar pleiteando barreiras para limitar a importação.	Uma medida desta natureza tem por consequência o aumento do preço do produto no mercado interno. Este custo adicional é distribuído entre a população. Devido à diluição do custo entre os cidadãos, não há oposição contra tal medida. Um grupo pequeno captura o benefício de tal medida (produtores nacionais de açúcar).	Alto
B	Custos realizados na busca da mudança da questão são concentrados e benefícios são difusos	Setor privado pleiteando fim do monopólio da atividade de refino de petróleo.	Os custos relativos à eventual implementação de uma medida desta natureza seriam concentrados na empresa que perde o monopólio da atividade. Além da própria empresa detentora do monopólio, funcionários e sindicatos reagiriam vigorosamente contra a tramitação de tal medida. Por outro lado, a sociedade civil possivelmente não teria interesse em se engajar em tal discussão haja vista que os benefícios de tal medida seriam bastante diluídos.	Baixo
C	Custos realizados na busca da mudança da questão e respectivos benefícios são concentrados.	Benefício tributário para a comercialização de gasolina.	Os custos relativos à eventual implementação de uma medida desta natureza seriam concentrados na cadeia produtiva do produto concorrente que, neste caso, é o etanol. Este setor reagiria vigorosamente contra a tentativa de implementação de tal medida, tornando a disputa acirrada e, portanto, tornando baixas as chances de o pleito ser aceito.	Baixo
D	Custos realizados na busca da mudança da questão e respectivos benefícios são difusos.	Movimentos sociais pleiteando o aumento dos valores e abrangência de programas assistencialistas.	Tanto os benefícios quando os custos relativos à eventual implementação de uma medida desta natureza seriam difundidos pela sociedade. O caráter difuso, neste caso, faz com que o assunto seja de difícil resolução.	Baixo

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bonardi et al. (2005).

O sistema regulatório de determinado mercado pode ser classificado de acordo com o seu grau de agressividade em relação aos agentes econômicos (HOLBURN; BERGH, 2008). O arcabouço regulatório amigável (HOLBURN; BERGH, 2008) ou sistema regulatório do tipo *buffer* (MAHON; MURRAY, 1981) é aquele que define políticas alinhadas com os interesses das empresas (HOLBURN; BERGH, 2008). O conjunto de regras agressivo, contudo, define



políticas que contrariam os interesses das empresas ou dificultam suas atividades (HOLBURN; BERGH, 2008). Entre as regras hostis às empresas, cita-se como exemplo atrasos ou indeferimento de permissões para operação ou a imposição de novos padrões de produção mais caros (HOLBURN; BERGH, 2008).

Os esforços de uma empresa no sentido de influenciar a conformação do seu ambiente de não-mercado podem se dar em dois níveis (BONARDI et al., 2006; HOLBURN; BERGH, 2008): no nível da concepção das leis, decretos, políticas públicas e jurisprudências (poder legislativo, poder executivo e seus respectivos ministérios e poder judiciário) e no nível da implementação e fiscalização das mesmas (agentes reguladores). A atuação sobre estes pode ser mais barata e efetiva (HOLBURN; BERGH, 2008). A atuação sobre aqueles, porém, tem potencial para desfazer ações dos agentes reguladores e para estabelecer novas orientações para que estes as sigam (HOLBURN; BERGH, 2008). A atuação sobre o poder legislativo ou sobre o poder executivo é chamada de atuação indireta (HOLBURN; BERGH, 2008).

A decisão de atuar sobre os agentes responsáveis pela concepção das leis, decretos, políticas públicas e jurisprudências (poder legislativo, poder executivo e seus ministérios e poder judiciário) ou sobre os agentes reguladores deve levar em consideração, também, a orientação política de cada instituição (HOLBURN; BERGH, 2008). Atuar sobre o agente regulatório pode ser a melhor opção quando este tem ideais políticos alinhados com os dos políticos integrantes dos poderes da república (HOLBURN; BERGH, 2008). Isto porque, neste caso, a atuação sobre os agentes reguladores, além de mais barata, apresenta baixo risco de ser substituída por leis, políticas públicas, decretos ou decisões judiciais dos poderes legislativo, executivo ou judiciário (HOLBURN; BERGH, 2008). Em caso de ausência de alinhamento entre as instituições, a atuação indireta mostra-se como a opção mais interessante (HOLBURN; BERGH, 2008).

Bonardi et al. (2006) faz ressalvas em relação às motivações dos agentes regulatórios apontadas por Holburn e Bergh (2008). Para Bonardi et al. (2006), as motivações de um agente regulatório estão muito mais relacionadas à legitimidade do que a questões ideológicas, como aponta Holburn e Bergh (2008). Isto porque, ao contrário dos agentes públicos que ocupam cargos eletivos, os servidores que atuam em agências reguladoras buscam ganhar visibilidade, adquirir longevidade nos cargos e obter aumentos nos seus orçamentos (BONARDI et al., 2006).

A volatilidade do ambiente político interfere na forma como a empresa estabelece sua estratégia política, bem como os custos inerentes a ela (HOLBURN; BERGH, 2008). Em ambientes marcados pela mudança constante de direcionamento ideológico dos governantes que assumem o poder, a abordagem transacional para lidar com os agentes políticos ou reguladores surge como a opção mais adequada (HOLBURN; BERGH, 2008). A abordagem transacional é marcada por ações pontuais, tais como contribuições de campanha, visando a obtenção de vantagem regulatória imediata (HOLBURN; BERGH, 2008). Por outro lado, em ambientes políticos estáveis, a abordagem relacional, ou seja, aquela visando a construção do relacionamento de longo prazo através do estabelecimento de confiança e credibilidade, é a opção mais indicada (HOLBURN; BERGH, 2008).

A estratégia política bem definida é capaz de proporcionar à empresa a capacidade de mitigar riscos relacionados às mudanças de políticas públicas através do seu engajamento nas arenas política e regulatória (HOLBURN; BERGH, 2008). Para tanto, se faz fundamental que a empresa compreenda o processo de formulação das políticas públicas; principalmente no que se refere às regras para a tomada de decisão na esfera pública; e as preferências ideológicas dos agentes, visando a identificação das atividades políticas mais suscetíveis à ação da empresa (HOLBURN; BERGH, 2008). O Quadro 7 sumariza os principais conceitos discutidos nesta subseção.

**Quadro 7 – Sumário dos conceitos de estratégia política e ambiente político**

<b>Autores</b>	<b>Estratégia política</b>	<b>Ambiente político</b>
Mahon e Murray (1981).	Estratégia política é fundamental na gestão das relações referentes ao arcabouço regulatório, legislação, governantes, entre outros, sendo que as habilidades requeridas neste tipo de estratégia são diferentes daquelas demandas em situações não-reguladas.	
Bonardi et al. (2005)		O ambiente no qual a empresa empreende suas estratégias políticas é chamado de ambiente político ou arena política. Os tomadores de decisão públicos no poder executivo, nas agências reguladoras ou no poder legislativo podem ser caracterizados como agentes detentores de interesses próprios assim como os são competidores, clientes, investidores e fornecedores [...]
<b>Continua</b>		

<b>Autores</b>	<b>Estratégia política</b>	<b>Ambiente político</b>
Bonardi et al. (2005)		[...] na perspectiva do ambiente competitivo.
Hillman e Keim (1995); Bonardi et al. (2005); Bonardi et al. (2006)		O ambiente político é composto por dois tipos de agentes: os clientes e os fornecedores. O grupo de clientes é composto por cidadãos votantes, grupos de interesse, empresas, partidos políticos e, em alguns casos, governos de outros países. Tais clientes podem estar organizados de diversas formas, tais como associações de empresas ou de setores ou organizações provenientes da sociedade civil. O grupo de fornecedores é formado por aqueles que tomam as decisões sobre as políticas públicas, tais como primeiros-ministros, presidentes e suas equipes, deputados e senadores, membros do poder judiciário e burocratas das agências reguladoras.
Hillman e Hitt (1999); Bonardi et al. (2005); Bonardi et al. (2006); Bonardi (2008); Bagley (2010)	A influência sobre os agentes políticos pode ser exercida de três formas: por meio de informação, por meio de recursos financeiros ou por meio de votos. Há de se considerar, no exercício de influenciar o agente público, a tênue linha que divide a legalidade da ilegalidade destas ações.	
Bonardi et al. (2006); Holburn e Bergh (2008).	Os esforços de uma empresa no sentido de influenciar a conformação do seu ambiente de não-mercado podem se dar em dois níveis: no nível da concepção das leis, decretos, políticas públicas e jurisprudências (poder legislativo, poder executivo e seus respectivos ministérios e poder judiciário) e no nível da implementação e fiscalização das mesmas (agentes reguladores).	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os conceitos de estratégia política e ambiente político encontram similaridades com os conceitos de estratégia de não-mercado e ambiente de não-mercado. A principal diferença entre os dois conceitos está no enfoque dado à vantagem competitiva. Na perspectiva de estratégia de não-mercado, os esforços empreendidos têm por objetivo final a obtenção de vantagem competitiva. No enfoque da estratégia política, a ideia de vantagem competitiva nem sempre é presente.

### 3.3 DESEMPENHO

O objetivo central da estratégia é a obtenção de vantagem competitiva que, por sua vez, permite à empresa alcançar desempenho superior (PORTER, 1998). Apesar de existirem diversos métodos de mensuração de desempenho, todos podem ser agrupados de acordo com duas finalidades básicas: aquela que mensura o desempenho em uma perspectiva macro, ou seja, considerando a organização como um todo; e aquela que objetiva a mensuração do desempenho em uma perspectiva micro, focando em uma área ou contexto específico da organização (DUTRA, 2005). Dentre as perspectivas no nível micro, cita-se a mensuração do desempenho financeiro; a mensuração do desempenho relativo à satisfação do cliente; e a mensuração do desempenho referente a processos internos (FERNANDES et al., 2006).

A falta de consenso quanto aos objetivos da empresa polariza uma discussão no contexto da estratégia a respeito da mensuração do desempenho (BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2006, p. 37). Tal divergência decorre da pluralidade de *stakeholders* que demandam diferentes resultados das empresas (RICHARD et al, 2009), além do relevante interesse dos *shareholders* que priorizam o desempenho financeiro (BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2006). A diversidade de interesses sobre a questão do desempenho da organização e as diferentes formas de mensuração torna esta temática importante ponto de discussão nas mais diversas áreas do campo da pesquisa em administração (RICHARD et al, 2009).

Silva (2016) divide os indicadores de desempenho em dois segmentos: os indicadores financeiros e os indicadores não-financeiros. Segundo o autor, o grupo dos indicadores não-financeiros é composto por oito itens: criatividade e inovação; qualificação de gestão administrativa; capital intelectual; qualidade dos produtos e serviços; responsabilidade social e ambiental; valor dos investimentos de longo prazo; solvência financeira; e uso dos ativos da empresa. Ittner e Larcker (1998) advogam que o indicador não-financeiro satisfação dos clientes tem papel relevante no comportamento de compra e que, portanto, influencia métricas contábeis, a saber: receita, margem de lucro e retorno sobre vendas.

No que se refere aos indicadores financeiros, de acordo com Silva (2016), pode-se dividi-los em dois subgrupos: os convencionais e os estratégicos. Segundo o autor, enquanto os indicadores convencionais tratam das atividades e resultados operacionais, os indicadores

estratégicos abordam questões no nível dos investimentos, captação de recursos, alavancagem financeira e resultados das ações da companhia nas bolsas de valores. As demonstrações financeiras constituem-se na matéria-prima para as análises financeiras para a qual servem os indicadores financeiros (GRIFFIN, 2012).

As análises do balanço patrimonial e do demonstrativo de resultados do exercício fornecem uma visão de cinco áreas de desempenho empresarial: liquidez e solvência; estrutura de endividamento; análise da atividade, eficiência e giro e os prazos médios do negócio; análise do capital de giro; e rentabilidade ou lucratividade (LINS; FRANCISCO FILHO, 2012; GRIFFIN, 2012). O agrupamento dos indicadores de rentabilidade é composto por quatro itens: margem de lucro bruta; margem de lucro líquida; retorno sobre ativos; e retorno sobre capital próprio (GRIFFIN, 2012).

Lucro pode ser conceituado como um indicador da eficiência da administração em fazer o capital dos proprietários crescer e perpetuar sua fonte de remuneração (SOUZA; CLEMENTE, 2007). Lucro também pode ser definido como o resultado da subtração das receitas pelos custos e despesas (BRUNI; FAMÁ, 2008). Custo se refere ao valor dos insumos utilizados na fabricação dos produtos da empresa (BORNIA, 2009). Despesa compreende o valor dos bens e serviços não diretamente relacionados com a produção de outros bens ou serviços (SOUZA; CLEMENTE, 2007).

Lucro bruto representa o ganho obtido na venda da mercadoria, do produto ou do serviço antes de se computar as despesas (HOJI, 2017). Este termo também pode ser definido como a medida do lucro acumulado em vendas, sendo um importante indicador de rentabilidade e de fluxo de caixa (GRIFFIN, 2012). A margem de lucro bruto é definida pela relação entre o lucro bruto e a receita líquida de determinado período, sendo esta uma referência na avaliação da lucratividade da empresa, ou seja, este indicador demonstra quanto este específico nível de lucro contribui no desempenho do resultado da organização (SALAZAR; BENEDICTO, 2012).

Lucro líquido ou prejuízo líquido representa o resultado do exercício, ou seja, a remuneração que a organização recebeu ou a perda que ela teve de suportar após a dedução de todos os custos; todas as despesas operacionais e financeiras; e os impostos (SOUZA; CLEMENTE, 2007; SALAZAR; BENEDICTO, 2012; HOJI, 2017). Margem de lucro líquido mede a percentagem de cada unidade monetária em vendas restante depois que todos os custos

e despesas, incluindo juros, impostos e dividendos em ações preferenciais, são deduzidos (GITMAN; MADURA, 2003).

O retorno sobre ativos (*return on assets*, ROA) é uma medida do quão efetivamente os ativos de uma organização estão sendo usados para gerar lucro (GRIFFIN, 2012). Esta métrica, cujo sinônimo é retorno sobre investimento (*return on investment*, ROI), também pode ser conceituada como a medida da eficiência geral da administração em gerar lucros com seus ativos disponíveis, ou seja, quanto mais alto o retorno sobre o ativo total da empresa, melhor (GITMAN; MADURA, 2003; BLATT 2001).

O retorno sobre capital próprio (*return on equity*, ROE) mede a taxa de retorno sobre o capital dos acionistas, sendo, portanto, um dos indicadores financeiros mais relevantes. Este termo expressa medida que descreve a taxa de retorno do investimento do proprietário ou acionista (BLATT, 2001). Em termos matemáticos, o retorno sobre investimento pode ser definido como a relação entre o lucro disponível para os acionistas ordinários e o patrimônio líquido (GITMAN; MADURA, 2003).

O conceito de margem de contribuição é de fundamental importância no processo de precificação de mercadorias, produtos ou serviços (BRUNI; FAMÁ, 2008). Ele pode ser definido como o montante com o qual uma venda ou uma operação comercial contribui para o pagamento dos custos e despesas fixos de uma organização (SOUZA; CLEMENTE, 2007). Matematicamente, margem de contribuição é o resultado da subtração do preço unitário ou receita pelos custos variáveis unitários ou custo variável total (BORNIA, 2009). Se a margem de contribuição é igual a zero, significa que o preço unitário de venda ou a receita de determinado período equivalem ao custo variável unitário ou ao custo variável total de determinado período, ou seja, o resultado financeiro obtido pela empresa será negativo e igual aos seus custos e despesas fixos (SOUZA; CLEMENTE, 2007; BRUNI; FAMÁ, 2008; BORNIA, 2009).

A abordagem sobre as perspectivas financeiras e não-financeiras do conceito de desempenho tem como objetivo centralizar a discussão na empresa. Destaca-se na literatura, contudo, a importância dos conceitos de desempenho e competitividade dos sistemas agroindustriais (SAGs) (FARINA, 1999). Neste sentido, as estruturas de governança têm papel central nas abordagens sobre desempenho de sistemas agroindustriais (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2005). A respeito da relevância das estruturas de governança, comenta-se:

[o tema da coordenação de sistemas agroindustriais] Cresce em importância em resposta a desafios de segurança do alimento, certificações de diferentes naturezas, surgimento de padrões públicos e privados, mecanismos de solução de disputas (privados e públicos), problemas de descumprimento contratual, sistemas agroindustriais internacionais, inserção da variável ambiental na ótica dos sistemas agroindustriais, inserção da variável de responsabilidade social, estudos de quantificação de SAGs, competitividade internacional de SAGs, arranjos contratuais complexos, ambiente de negócios agroindustriais, entre outros (ZYLBERSZTAJN, 2005, p. 414).

Diversos estudos utilizam a abordagem da competitividade de sistemas agroindustriais para discutir problemas neste setor. Fischer (2013), por exemplo, destaca o papel da confiança e da coordenação em sistemas agroindustriais de frutas, legumes e verduras, afirmando que a qualidade deste tipo de produto está diretamente relacionada com a eficiente e veloz logística de distribuição. Leat e Revoredo-Ghia (2013) revelam a importância da colaboração na cadeia de suprimentos de carne suína na Escócia, destacando que a coordenação da cadeia permite que a informação flua de um extremo a outro, reduzindo os custos de transação e contribuindo para a eficiência logística. Spadoni et al. (2014) e Martins et al. (2017) também empregam a visão de competitividade dos sistemas agroindustriais para discutir questões sistêmicas em agronegócios. O Quadro 8 sumariza os principais conceitos discutidos nesta subseção que apresentam relevância para a questão de pesquisa objeto do estudo.

**Quadro 8 – Sumário dos conceitos de desempenho**

<b>Autores</b>	<b>Desempenho financeiro</b>
Lins e Francisco Filho (2012).	As análises do balanço patrimonial e do demonstrativo de resultados do exercício fornecem uma visão de cinco áreas de desempenho empresarial: liquidez e solvência; estrutura e de endividamento; análise da atividade; eficiência e giro e os prazos médios do negócio; análise do capital de giro; e rentabilidade ou lucratividade.
Griffin (2012).	O agrupamento dos indicadores de rentabilidade é composto por quatro itens: margem de lucro bruta; margem de lucro líquida; retorno sobre ativos e retorno sobre capital próprio.
Bruni e Famá (2008).	Lucro é definido como o resultado da subtração das receitas pelos custos e despesas.
Hoji (2017).	Lucro bruto representa o ganho obtido na venda da mercadoria, do produto ou do serviço antes de se computar as despesas.
Salazar e Benedicto (2012).	Margem de lucro bruto é definido pela relação entre o lucro bruto e a receita líquida de determinado período, sendo esta uma referência na avaliação da lucratividade da empresa.
Souza e Clemente, (2007).	Margem de contribuição é o montante com o qual uma venda ou uma operação comercial contribui para o pagamento dos custos e despesas fixos de uma organização.

Fonte: elaborado pelo autor.

Para fins de discussão da questão de pesquisa objeto deste estudo, mostra-se relevante a perspectiva financeira do conceito de desempenho. Isto não torna desnecessária a abordagem do conceito de desempenho sob a ótica dos sistemas agroindustriais. Mesmo não sendo o foco da questão de pesquisa, tampouco dos objetivos específicos traçados para este estudo, percebeu-se enfoque dado pelos entrevistados sobre a competitividade da cadeia produtiva do biodiesel e os impactos que o ambiente de não-mercado poderia ter sobre ela. Desta forma, julga-se como necessária a elaboração sobre tais conceitos nesta seção.

Dentre os conceitos de desempenho financeiros enunciados, destaca-se aqueles apresentados no Quadro 8. A mensuração do desempenho organizacional a partir das métricas financeiras coloca em posição central o papel das receitas e dos custos. Esta perspectiva se mostra útil para este trabalho, pois os fenômenos observados na cadeia produtiva do biodiesel têm impacto justamente sobre a capacidade de a empresa gerar receita ou sobre sua estrutura de custos.



## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A ausência de estudos que sugiram modelos teórico-empíricos capazes de explicar os fenômenos observados na cadeia produtiva do biodiesel, conforme pontuado na seção introdutória deste trabalho e ratificado pelo estudo bibliométrico apresentado nas próximas páginas, motivaram a adoção da perspectiva metodológica fenomenológica (COLTRO, 2000; MOREIRA, 2004; BOAVA; MACEDO, 2011) para a condução desta investigação. Desta forma, tem-se na exploração da perspectiva dos agentes participantes da cadeia produtiva do biodiesel e na condução rigorosa das estratégias de pesquisa escolhidas os pontos básicos para a descrição dos fenômenos observado para o desempenho da empresa, exacerbando, portanto, a caráter interpretacionista deste estudo em contraposição à visão de mundo puramente positivista (PINTO; SANTOS, 2008).

Três foram as estratégias de pesquisa adotadas para a condução deste estudo: pesquisa bibliográfica, pesquisa bibliométrica e, por último, a teoria substantiva (*grounded theory*) (GODOY, 1995; GIL, 2008; STRAUSS; CORBIN, 2008; CHARMAZ; 2014; CRESWELL, 2014; CORBIN; STRAUSS, 2015; MARTINS; THEÓPHILO, 2016). As duas primeiras foram empregadas na coleta e exploração de dados secundários e tiveram os seguintes objetivos:

- a/ familiarizar-se sobre o funcionamento da cadeia produtiva do biodiesel;
- b/ possibilitar a identificação de fenômenos passíveis de explicação científica e que ainda não tivessem sido contemplados pela pesquisa em gestão; e
- c/ delimitar o problema e a questão de pesquisa.

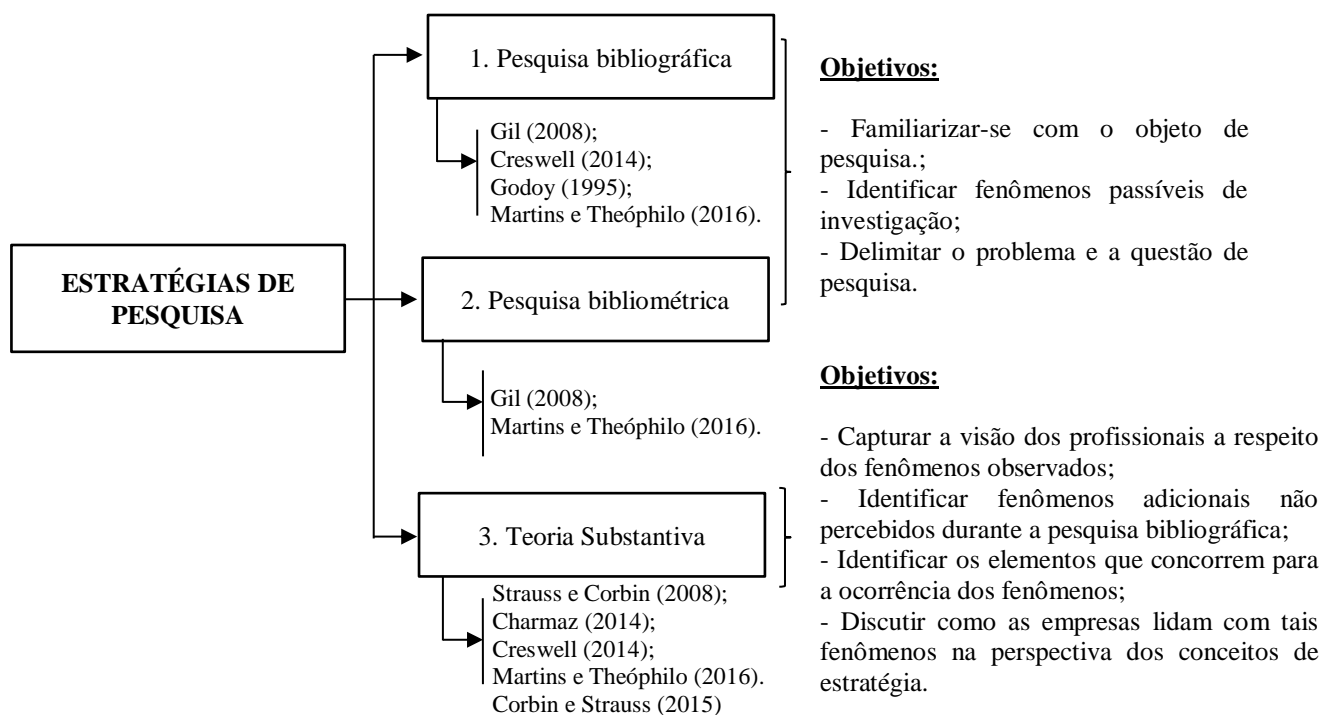
A Teoria Substantiva foi empregada na coleta e exploração de dados primários e teve os seguintes objetivos:

- a/ capturar o entendimento dos profissionais do setor a respeito dos fenômenos observados;
- b/ identificar fenômenos adicionais não observados durante a pesquisa bibliográfica;
- c/ identificar os elementos que concorrem para a ocorrência de tais fenômenos; e

d/ discutir como as empresas lidam com tais fenômenos na perspectiva dos conceitos de estratégia.

A Figura 9 sumariza as estratégias de pesquisa acima descritas sobre as quais este estudo foi alicerçado.

**Figura 9** – Estratégias de Pesquisa.



Fonte: elaborado pelo autor a partir de conceitos de Godoy (1995); Gil (2008); Strauss e Corbin (2008); Charmaz (2014); Creswell (2014); Corbin; Strauss (2015) e Martins e Theóphilo (2016).

As próximas páginas são dedicadas a detalhar como cada uma das estratégias de pesquisa acima introduzidas foram conduzidas. A seção de resultados e discussão está estruturada com base nas três estratégias de pesquisa apresentadas na Figura 9 e nos objetivos específicos apresentados na seção introdutória deste relatório. Dada a relevância dos dados obtidos, a estratégia de pesquisa teoria substantiva foi a que contribuiu com os resultados mais importantes desta pesquisa.

## 4.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa bibliográfica configura-se como importante estratégia de pesquisa científica, constituindo-se como etapa indispensável na condução de qualquer investigação (MARTINS; THEÓPHILO, 2016). Dentre outras finalidades, a pesquisa bibliográfica se presta a ampliar o conhecimento em uma determinada área, possibilitando ao pesquisador delimitar o seu problema de pesquisa (KÖCHE, 2015). Trata-se de estratégia de pesquisa baseada na coleta de dados provenientes de fontes documentais, tais como livros, revistas, conteúdos da internet, artigos científicos, entre outros (LIMA; MIOTO, 2007; APOLINARIO, 2011).

A pesquisa bibliográfica concentrou-se no levantamento de artigos sobre a cadeia produtiva do biodiesel no Brasil. O objetivo foi o de se compreender os principais problemas observados pela comunidade acadêmica neste setor e quais as perspectivas conceituais ou teóricas adotadas por ela. A base de dados utilizadas neste levantamento foi o Google Scholar.

Para a realização da busca, utilizou-se os seguintes filtros de pesquisa: a/ materiais que tenham necessariamente a palavra biodiesel em qualquer lugar do texto; b/ artigos que tenham pelo menos uma das seguintes palavras em qualquer lugar do artigo: Selo Social; Selo Combustível Social; leilão e leilões; c/ artigos publicados entre 2005 e 2018. A pesquisa retornou 2.630 resultados.

Visando reduzir o número de artigos, nova busca foi realizada utilizando-se os mesmos filtros, porém, com busca apenas no título dos materiais e não mais em qualquer local do texto. A pesquisa, desta vez, retornou 79 documentos. As análises dos resultados obtidos deste levantamento são apresentadas na seção de Resultados de Discussão deste estudo.

## 4.2 PESQUISA BIBLIOMÉTRICA

As informações obtidas na pesquisa bibliográfica demonstraram o potencial para se discutir os fenômenos observados na cadeia produtiva do biodiesel na perspectiva dos conceitos de ambiente de não-mercado e de estratégia de não-mercado. Com os objetivos de se

compreender a relevância de tais conceitos na literatura internacional sobre gestão estratégica e de se verificar seu emprego em estudos sobre a cadeia do biodiesel, empreendeu-se uma pesquisa bibliométrica.

A metodologia de levantamento e análise bibliométricos pertence ao campo da ciência da informação (NICHOLIS, 1989; ROUSSEAU, 1990). O estudo bibliométrico tem por objetivo mapear e mensurar o conhecimento científico de determinada área do conhecimento por intermédio da sistematização e análise de dados a respeito das publicações concernentes a tal campo (SEMPREBOM; TAKAHASHI, 2013).

Realizou-se pesquisa e análise bibliométricos na base de dados Web of Science. Esta base foi escolhida pelo fato de reunir uma vasta gama de periódicos especializados em Ciências Sociais Aplicadas, mostrando-se muito completa para tal atividade. Para esta avaliação, assume-se o conceito de relevância acadêmica como sendo um assunto ou constructo: a/ cujas publicações a seu respeito vêm aumentando ao longo dos anos e b/ cujas publicações se dão em periódicos internacionais de alto fator de impacto. Utilizou-se da busca por palavras-chaves relacionadas ao problema de pesquisa e a delimitação de intervalo temporal como critérios para o levantamento de dados. O Quadro 9 indica a lista dos constructos analisados e os critérios de seleção utilizados.

**Quadro 9** – Sumário dos conceitos de desempenho

Constructo	Crítérios de seleção	Observações
“Nonmarket Strategy” OU “Nonmarket Strategies”.	Pesquisa por “Tópico”; busca apenas por artigos; artigos de todos os idiomas; publicações feitas entre 1980 e 2018.	Utilizou-se o termo <i>Nonmarket Strategy</i> já que a pesquisa com o termo em português não encontrou registro de artigos.
“Nonmarket environment” OU “Nonmarket environments”		Utilizou-se o termo <i>Nonmarket Environment</i> já que a pesquisa com o termo em português não encontrou registro de artigos.
“Biodiesel” AND “nonmarket”		Utilizou-se primeiramente apenas o termo “biodiesel” para a busca. Foram encontrados 23.179 artigos. Visando restringir a busca àqueles artigos que discutissem a temática de não-mercado no segmento de biodiesel, incluiu-se os dois termos conjugados em nova pesquisa.

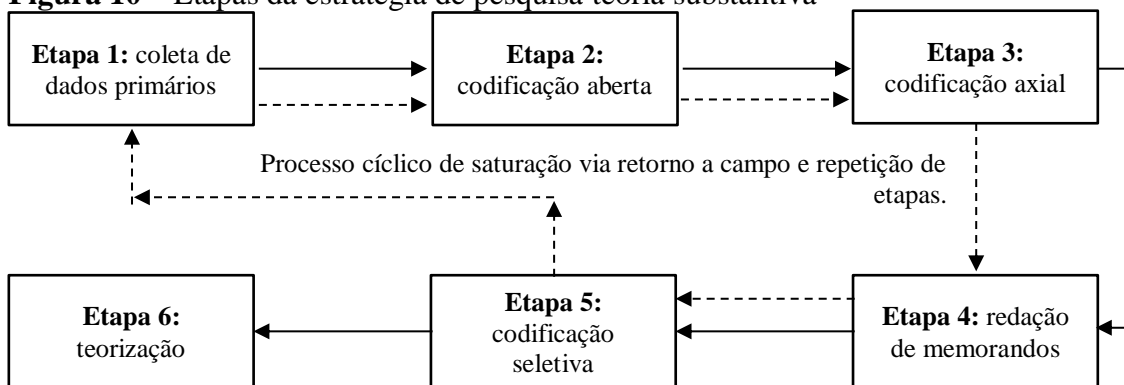
Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados referentes às análises sobre os dados bibliométricos são apresentados na seção de Resultados de Discussão deste relatório. Destaca-se nestes resultados a crescente relevância dos constructos *nonmarket strategy* e *nonmarket environment* na literatura internacional *vis-à-vis* a ausência de estudos sobre o segmento de biodiesel na perspectiva destes constructos.

### 4.3 TEORIA SUBSTANTIVA

Subsequente às estratégias de pesquisa bibliográfica e bibliométrica, adotou-se a estratégia de teoria substantiva. O objetivo desta estratégia de pesquisa foi o de explorar os pontos de vista e experiências dos agentes que protagonizam os fenômenos motivadores da investigação. Para tal, conforme recomendam Strauss e Corbin (2008); Charmaz (2014) e Corbin e Strauss (2015), organizou-se e executou-se os procedimentos em seis etapas: a/ coleta de dados primários; b/ codificação aberta; c/ codificação axial; d/ redação de memorandos; e/ codificação seletiva; e e/ teorização. A Figura 10 sistematiza o fluxo estabelecido para a estratégia de pesquisa teoria substantiva.

**Figura 10** – Etapas da estratégia de pesquisa teoria substantiva



Fonte: Elaborado com base em Corbin e Strauss (2015, p. 135).

A estratégia de pesquisa teoria substantiva prevê a teorização a partir da saturação conceitual (STRAUSS; CORBIN, 2008; CHARMAZ, 2014; CORBIN; STRAUSS, 2015;

VERGARA, 2015). Este processo é caracterizado pela redução do surgimento de novos códigos abertos e axiais à medida que se avança na realização de novas entrevistas e subsequentes transcrições e análises. A saturação é obtida a partir do processo cíclico de coleta de dados primários (etapa 1); codificação aberta (etapa 2); codificação axial (etapa 3); redação de memorandos (etapa 4); codificação seletiva (etapa 5) e retorno a campo para confirmação de dados (etapa 1) (MENDONÇA et al., 2013). Este ciclo se encerra a partir do momento em que não se observam discrepâncias relevantes entre os pontos de vista dos agentes entrevistados. As subseções a seguir dedicam-se a discutir cada uma das etapas componentes do procedimento metodológico.

#### **4.3.1 Ciclos de Saturação Conceitual**

Esta pesquisa contemplou dois ciclos completos de saturação conceitual. No primeiro ciclo, foram entrevistados oito profissionais com experiência de atuação na cadeia produtiva do biodiesel. Os dados coletados nestas entrevistas foram depurados em códigos abertos, códigos axiais e códigos seletivos. Os detalhes sobre como estes dados foram coletados, tratados e analisados, bem como a caracterização dos entrevistados são apresentados adiante nesta seção.

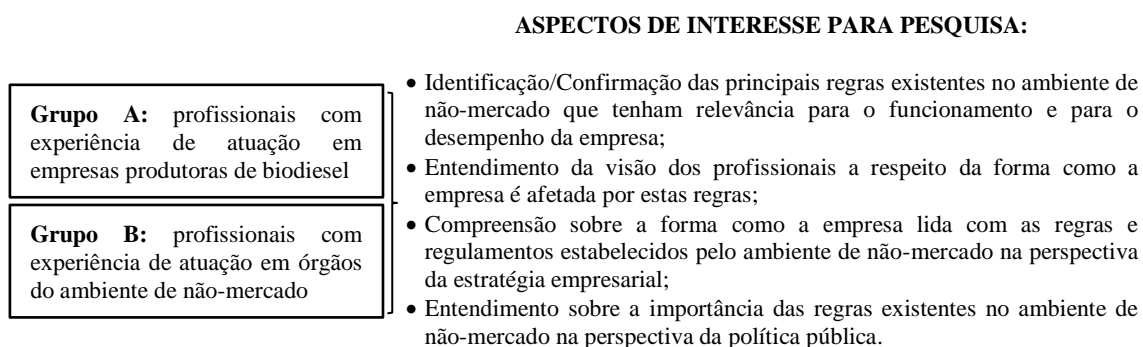
Com base no conhecimento adquirido no primeiro ciclo de saturação conceitual, retornou-se a campo para nova rodada de entrevistas com o objetivo de confirmar a compreensão formada a partir dos dados obtidos no primeiro ciclo. Para a coleta de dados, utilizou-se de roteiros semiestruturados com questões que abordavam os conceitos e relações sobre os quais se buscava a consolidação do conhecimento. Novo processo de codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva ocorreu com base nestes novos dados. Os detalhes sobre como estes dados foram coletados, tratados e analisados, bem como a caracterização dos entrevistados são apresentados adiante nesta seção.

### 4.3.2 Etapa 1: Coleta de Dados Primários

A etapa de coleta de dados primários foi estruturada a partir das percepções obtidas nas pesquisas bibliográfica e bibliométrica. Desta forma, julgou-se fundamental a divisão dos potenciais agentes entrevistados em dois diferentes grupos: a/ profissionais atuantes nas empresas produtoras de biodiesel e b/ profissionais atuantes nos órgãos e instituições presentes no ambiente de não-mercado.

A divisão do conjunto de potenciais entrevistados em dois grupos teve por objetivo capturar quatro aspectos principais das suas experiências: a/ identificação das principais regras existentes no ambiente de não-mercado que tenham relevância para o funcionamento e desempenho da empresa; b/ a visão destes profissionais a respeito da forma como a empresa é afetada por estas regras; c/ a forma como a empresa lida com as regras e regulamentos estabelecidos pelo ambiente de não-mercado na perspectiva da estratégia empresarial e d/ a importância das regras existentes no ambiente de não-mercado na perspectiva da política pública. A Figura 11 ilustra a divisão dos entrevistados em dois grupos e os aspectos de interesse para a pesquisa.

**Figura 11** – A divisão dos entrevistados em dois grupos



Fonte: Elaborado com base em Mendonça et al. (2013).

A ideia de se compreender a leitura de atores em posições supostamente opostas sobre os mesmos tópicos se justifica pela possibilidade de se obter convergências sobre determinados aspectos. Para Mendonça et al. (2013), estas convergências contribuem para a robustez dos processos de codificação seletiva e teorização. Assumir que agentes de mercado e agentes de não-mercado estão em posições supostamente opostas significa incorporar a ideia da existência de grupos de interesse com interesses opostos, conforme defende Baron (1995a, 1995b).

#### 4.3.2.1 Caracterização dos Agentes Entrevistados

As entrevistas foram realizadas no período de 26 de abril a 24 de agosto de 2018. Todas as entrevistas foram realizadas de forma presencial. Elas ocorreram nas cidades de São Paulo (SP), Brasília (DF), Curitiba (PR), Campinas (SP) e São Carlos (SP). Todos os entrevistados autorizaram a gravação de suas participações. Eles solicitaram a manutenção do sigilo a respeito de seus nomes e empresas ou organizações nas quais trabalham ou trabalharam.

Um total de 14 entrevistas foram realizadas durante o processo de coleta de dados primários. Deste total, cinco foram realizadas com agentes pertencentes ao grupo A e nove foram realizadas com agentes do grupo B. Durante o primeiro ciclo de saturação foram realizadas oito entrevistas. Após transcrição das entrevistas e análise dos dados, realizou-se o segundo ciclo de saturação, no qual mais cinco entrevistas foram realizadas. O processo de transcrição e análise de dados se repetiu.

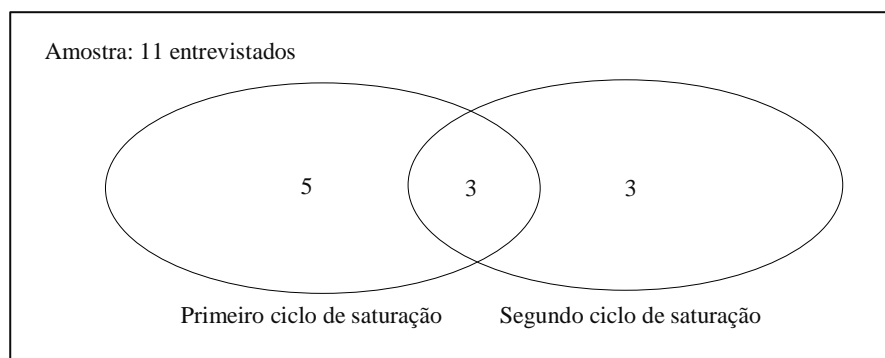
O conjunto de entrevistados que compuseram o grupo A apresentava experiência em gestão empresarial das atividades de produção e comercialização de biodiesel nos níveis estratégico, tático e operacional. Optou-se pela mescla de profissionais com diferentes experiências nos três espectros gerenciais (estratégico, tático e operacional) visando a captura tanto da perspectiva do executivo de uma empresa produtora de biodiesel quanto dos gerentes e coordenadores que implementam e gerenciam as estratégias empresariais. O profissional com maior experiência neste grupo apresentava mais de 10 anos em cargo executivo em duas grandes empresas multinacionais produtoras de biodiesel.



O conjunto de entrevistados que compuseram o grupo B apresentava experiência na atuação parlamentar em nível federal; na gestão de políticas públicas no âmbito do poder executivo federal; na atuação fiscalizatória no âmbito de órgãos reguladores; na gestão do relacionamento com agentes públicos; na pesquisa acadêmico-científica sobre a cadeia produtiva do biodiesel; e na imprensa especializada. Todos os profissionais deste grupo apresentavam robusta experiência em cargos de relevância nas organizações em que atuam ou atuavam.

As 14 entrevistas realizadas em ambos os ciclos de saturação foram protagonizadas por 11 diferentes indivíduos. Isto significa que três entrevistados foram consultados em ambos os ciclos de saturação. Eles contribuíram para a construção da compreensão do pesquisador sobre os fenômenos observados e, principalmente, para a consolidação do entendimento sobre determinados aspectos difusos levantados por outros entrevistados, seguindo procedimento previsto pela estratégia de pesquisa teoria substantiva (CHARMAZ, 2014; CORBIN; STRAUSS, 2015). A Figura 12 demonstra graficamente a forma como os 11 entrevistados foram envolvidos nas 14 entrevistas.

**Figura 12** – Distribuição dos entrevistados entre primeiro e segundo ciclo de saturação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Do total de indivíduos entrevistados, três deles possuíam doutorado; dois possuíam mestrado e seis possuíam graduação ou especialização. Um dos entrevistados que possuía mestrado estava em vias de completar seu doutoramento. Dos três doutores entrevistados, dois possuíam titulação pela Universidade de São Paulo e um detinha titulação pelo Instituto

Nacional Politécnic de Lorraine (França). A Tabela 5 traz a caracterização dos entrevistados envolvidos nos primeiro e segundo ciclos de saturação.

**Tabela 5** – Caracterização dos agentes entrevistados

Entrevistados	Ciclo de saturação	Primeiro e segundo ciclos de saturação		Esfera de atuação	Formação acadêmica
		A	B		
E1	1º	X		Empresa produtora	Graduação ou especialização
E2	1º e 2º	X		Empresa produtora	Graduação ou especialização
E3	1º	X		Empresa produtora	Graduação ou especialização
E4	1º	X		Empresa produtora	Graduação ou especialização
E5	1º		X	Agente regulador do Selo Social	Mestrado
E6	1º e 2º		X	Associação de produtores	Mestrado
E7	1º e 2º		X	Associação de produtores	Doutorado
E8	1º		X	Ministério de Minas e Energia	Graduação ou especialização
E9	2º		X	Imprensa especializada	Graduação ou especialização
E10	2º		X	Pesquisa científica	Doutorado
E11	2º		X	Congresso Nacional	Doutorado

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao se referir à fala de determinado entrevistado, utilizou-se a abreviatura exposta na primeira coluna da Tabela 5. Para o caso de E2, E6 e E7, que foram entrevistados duas vezes, não se faz diferenciação sobre se determinada fala foi extraída da primeira ou da segunda entrevista. Exceção se faz quando há referência textual sobre o ciclo do qual se extraiu determinada fala dos referidos entrevistados.

#### 4.3.2.2 Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados

O procedimento de coleta de dados adotado junto aos entrevistados dos grupos A e B para ambos os ciclos de saturação foi o de entrevistas semiabertas (VERGARA, 2012) ou entrevistas por pautas (GIL, 2008). O diálogo entre entrevistador e entrevistado se deu a partir de roteiros de entrevistas compostos por tópicos previamente estabelecidos. O artifício da constituição de questões motivadas por falas ou argumentos enunciados pelo entrevistado e que não estavam no roteiro original de entrevista foi amplamente utilizado com vistas a estimular o interlocutor a elaborar com mais detalhes a respeito de determinados tópicos.

Utilizou-se quatro diferentes roteiros de entrevista, de acordo com as características do entrevistado. O primeiro roteiro, composto por dez questões abertas, foi utilizado nas entrevistas junto aos profissionais de empresas envolvidos no primeiro ciclo de saturação. O segundo roteiro, composto por oito questões, foi utilizado nas entrevistas junto aos profissionais das associações de produtores, ao integrante de agência regulatória e ao integrante do Ministério de Minas e Energia envolvidos no primeiro ciclo de saturação. O terceiro roteiro, composto por sete questões, foi utilizado junto ao profissional de empresa, ao profissional da imprensa especializada, ao pesquisador e aos profissionais das associações de biodiesel envolvidos no segundo ciclo de saturação. O quarto roteiro, composto por seis questões abertas, foi utilizado junto ao congressista. Os roteiros de entrevistas utilizados na coleta de dados dos dois ciclos de saturação estão apresentados no Apêndice VI deste trabalho. A Tabela 6 sumariza os tipos de roteiro utilizados em cada entrevista.

**Tabela 6** – Roteiros utilizados nas entrevistas

Ciclo de Saturação	Entrevista	Agente	Roteiro
Primeiro	1	Profissional de empresa produtora de biodiesel	Tipo 1
	2	Profissional de empresa produtora de biodiesel	
	3	Profissional de empresa produtora de biodiesel	
	4	Profissional de empresa produtora de biodiesel	
	5	Profissional de órgão regulador	Tipo 2
	6	Profissional de associação de produtor de biodiesel	
	7	Profissional de associação de produtor de biodiesel	
	8	Profissional de ministério	
Segundo	9	Profissional de empresa produtora de biodiesel	Tipo 3
	10	Profissional da imprensa especializada	
	11	Professor de universidade federal	
	12	Profissional de associação de produtor de biodiesel	
	13	Profissional de associação de produtor de biodiesel	
	14	Deputado federal	

Fonte: elaborado pelo autor.

A utilização de diferentes roteiros de entrevista ao longo do processo de coleta de dados é natural e recomendável, conforme constata Corbin e Strauss (2015):

Existem as questões-guias. Estas são as questões que guiam as nossas entrevistas, observações, coleta de documentos e análises dos mesmos. As questões que fazemos durante o curso do projeto de pesquisa mudarão ao longo do tempo. As questões são baseadas na análise em progresso e são específicas da pesquisa em particular. Normalmente, no início da pesquisa, as perguntas são abertas; depois, tendem a se

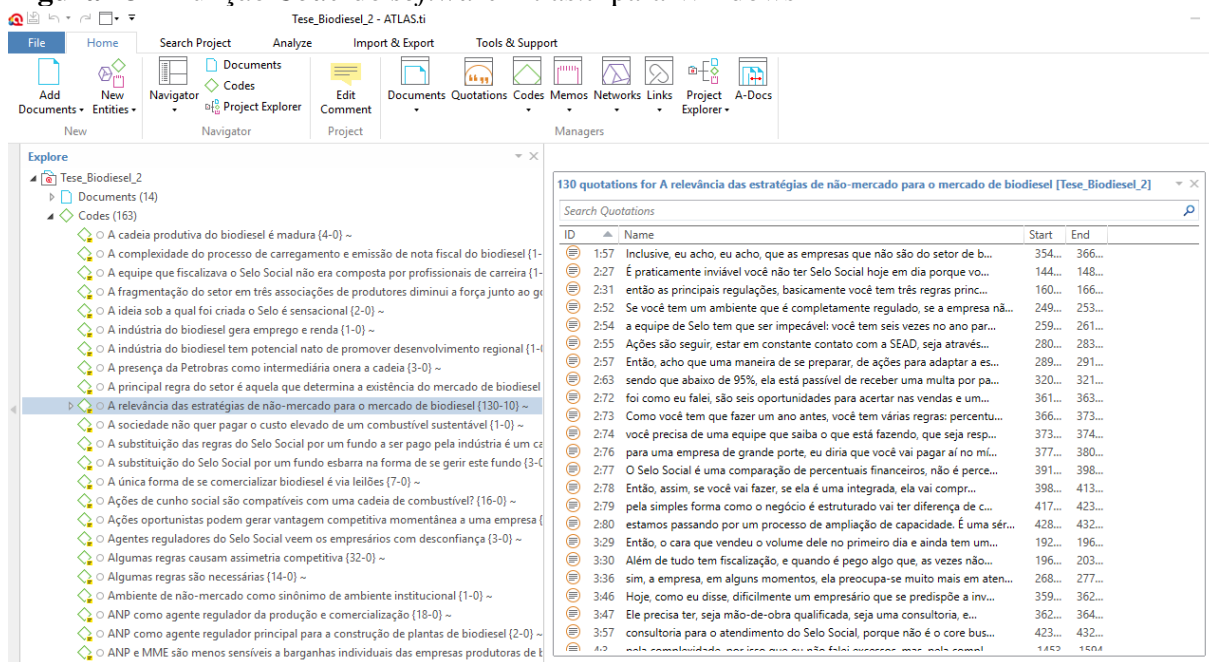
tornar mais focadas e refinadas à medida que a pesquisa avança (CORBIN; STRAUSS, 2015, p. 92).

### **4.3.3 Etapa 2: Codificação Aberta**

Codificar os dados significa decompô-los, conceitua-los e reorganiza-los visando a realização de um processo profundo de interpretação (MENDONÇA et al. 2013). O processo de codificação é entendido como a atribuição de conceitos a grupos de dados que podem se tornar conceitos ou categorias (CORBIN; STRAUSS, 2015). A codificação aberta é o processo pelo qual os primeiros conceitos emergem dos dados (VERGARA, 2015) que, no caso da pesquisa em questão, são formados pelo conjunto das entrevistas transcritas.

As transcrições das entrevistas, que foram feitas no *software* Microsoft Word Office 365, foram copiadas para o *software* Atlas.ti 8 para Windows. Com o uso da ferramenta *Code* do referido software, agrupou-se os fragmentos de textos em códigos abertos. Análises gráficas adjacentes foram realizadas com o Microsoft Excel Office 365. Visualiza-se, na Figura 13, a tela do *software* Atlas.ti 8 para Windows evidenciando a função *Code*.

**Figura 13** – Função *Code* do software Atlas.ti para Windows



Fonte: Imagem extraída do software Atlas.ti 8 para Windows.

Verifica-se, do lado esquerdo da ilustração apresentada na Figura 13, parte dos 163 códigos abertos obtidos a partir da análise das transcrições das entrevistas. Ao lado direito, estão listados parte dos 130 fragmentos de texto que compõem o código aberto “**A relevância das estratégias de não-mercado para o mercado de biodiesel**”. A seleção de qualquer código aberto à esquerda permite visualizar os fragmentos de texto o compõem na esquerda.

#### 4.3.4 Etapa 3: Codificação Axial

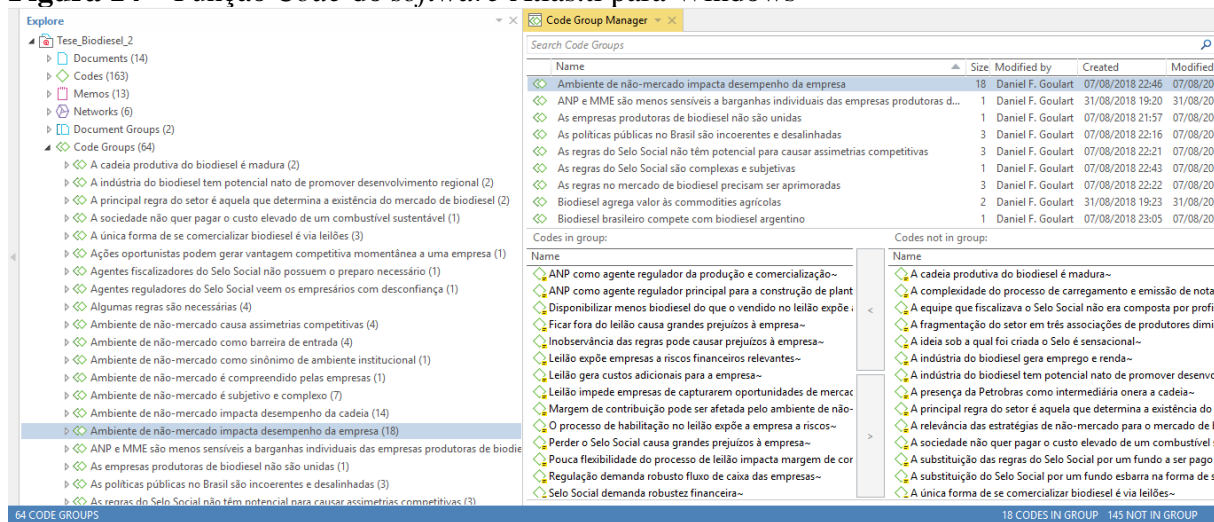
De acordo com Corbin e Strauss (2015, p. 155), “o processo de codificação axial consiste na localização e conexão de ações e interações no âmbito de uma estrutura de subconceitos”. Ainda segundo os autores, estes subconceitos, percebidos como o resultado do processo de codificação aberta, atribuem significado aos códigos axiais e os habilitam a explicar quais tipos de interações estão ocorrendo.

Para Mendonça et al. (2013), a codificação axial se traduz no aprimoramento e diferenciação dos códigos abertos. Segundo os autores, os códigos axiais são compostos por códigos abertos que possuem características comuns ou conexões entre si. Vergara (2015) corrobora Mendonça et al. (2013) ao afirmar que a codificação axial é o processo de identificação de relacionamentos entre os códigos abertos.

Traçando-se um paralelo com a ferramenta estatística de análise fatorial, pode-se dizer que os códigos abertos, que são a base para a formação dos códigos axiais, são como as variáveis que se intenciona agrupar com o uso de tal utensílio estatístico. No caso da teoria substantiva, o agrupamento dos códigos abertos (equivalentes às variáveis na análise fatorial) em códigos axiais (equivalentes aos fatores ou conceitos na análise fatorial) se dá a partir da perspectiva do pesquisador, não sendo utilizado qualquer critério matemático de correlação como é feito na análise fatorial.

Assim como no processo de codificação aberta, utilizou-se o software Atlas.ti 8 para Windows no processo codificação axial. Com o uso da ferramenta *Code Group*, realizou-se a reunião de códigos abertos em códigos axiais de acordo com suas similaridades (MENDONÇA et al., 2013; CORBIN; STRAUSS, 2015; VERGARA, 2015). Visualiza-se, na Figura 14, a tela do *software* Atlas.ti 8 para Windows evidenciando a função *Code Group*.

**Figura 14** – Função *Code* do *software* Atlas.ti para Windows



Fonte: Imagem extraída do *software* Atlas.ti 8 para Windows.

Verifica-se do lado esquerdo da ilustração apresentada na Figura 14 parte dos 64 códigos axiais obtidos a partir da reunião de códigos abertos com sentidos semelhantes. Do lado superior direito estão listados todos os códigos axiais, da mesma forma que do lado direito. Na parte inferior esquerda do lado direito visualiza-se parte dos 18 códigos abertos que compõem o código axial “**Ambiente de não-mercado impacta o desempenho da empresa**”. Na parte inferior direita do lado direito visualiza-se parte de todos os outros códigos abertos que não pertencem ao código axial em questão.

#### 4.3.5 Etapa 4: Redação de Memorandos

A ferramenta de memorandos foi amplamente utilizada pelo pesquisador durante o processo de codificação aberta e axial. Tais memorandos foram redigidos com o uso da ferramenta *Memos* o software Atlas.ti 8 para Windows. Esta ferramenta permitia que fossem feitas conexões entre os memorandos e entre fragmentos de texto. A Tabela 7 apresenta a lista de todos os memorandos e a quantidade de associações que cada um tem com fragmentos de textos. O Apêndice VII traz os 13 memorandos redigidos ao longo do processo de análise de dados.

**Tabela 7** – Lista de memorandos e número de conexões com fragmentos de texto

	Memorandos	Número de fragmentos de texto associados
1	O custo do Selo Combustível Social.	25
2	O nome do jogo é margem de contribuição.	18
3	A incoerência do Selo Combustível Social.	17
4	O Selo Social catapulta a empresa para um negócio que não é seu.	16
5	Recursos humanos e robustez financeira: fontes de vantagem competitiva.	15
6	Estratégia de não-mercado e Selo Combustível Social.	13
7	A relação entre regras operacionais, leilões e Selo Social.	8
8	Os atritos entre agentes reguladores do Selo Social e empresas.	8
9	Morosidade e burocracia são entraves no segmento de produção.	5
10	As associações têm papel fundamental nos pleitos junto aos poderes executivo e legislativo.	4
11	O paradoxo da regulação.	3
12	Nem todo mundo apoia os leilões.	1
13	Biodiesel é um combustível e, como tal, é matéria de interesse estratégico para o país.	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

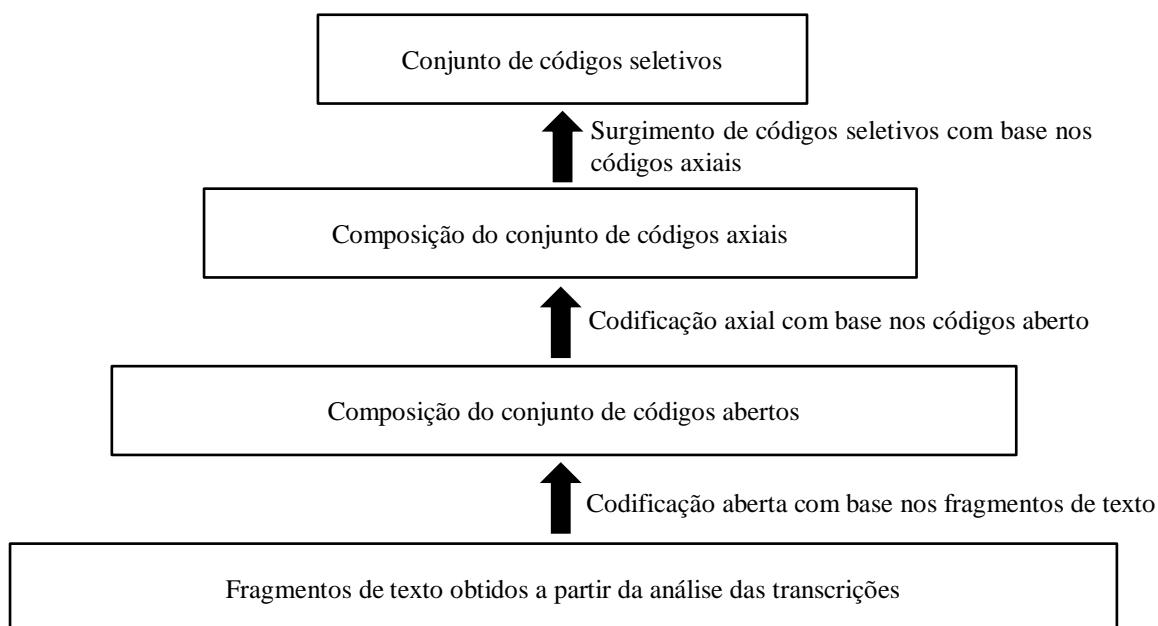
Charmaz (2014) define memorando como anotações feitas livremente pelo pesquisador durante o processo de análise de dados. Estas anotações são oriundas de reflexões feitas pelo pesquisador e tem por objetivo registrar *insights* que ocorrem durante o processo de análise dos dados primários. Para Corbin e Strauss (2015), quando escreve um memorando, o pesquisador está conduzindo um processo individual de *brainstorming* por meio do pensamento livre.

#### **4.3.6 Etapa 5: Códigos Seletivos**

O processo de codificação seletiva ocorreu com o uso do software Atlas.ti 8 para Windows. A ferramenta *Network* do referido programa foi utilizada com o objetivo de identificar as intersecções entre os códigos axiais. Ou seja, com o uso desta ferramenta, foi possível estabelecer mapas de rede correlacionando dois ou mais códigos axiais visando a identificação de códigos abertos comuns a todos. Este exercício de verificação das sobreposições conceituais de códigos axiais foi fundamental para se obter códigos seletivos que fossem capazes de reunir o significado de grupos de códigos axiais. A Figura 15 representa didaticamente o processo de codificação seletiva.



**Figura 15** – Processo de codificação seletiva surgido a partir do conjunto de fragmentos de texto



Fonte: Baseado em Corbin e Strauss (2015).

Para Corbin e Strauss (2015, p. 187), “categoria central revela-se como um conceito suficientemente amplo e abstrato capaz de sumarizar em poucas palavras as principais ideias expressas no estudo”. Para Mendonça et al. (2013), a obtenção de uma categoria central é dada pelo processo de codificação seletiva que, de fato, demanda elevado nível de abstração por parte do pesquisador. Enquanto Corbin e Strauss (2015) se referem ao produto desta etapa como categoria, Mendonça et al. (2013) denominam-os de códigos seletivos. Para fins de padronização do discurso, adota-se neste trabalho o termo proposto por Mendonça et al. (2013).

#### **4.3.7 Etapa 6: Teorização**

O processo de teorização consiste na identificação de uma categoria central que seja suficientemente ampla e abstrata e que sume em poucas palavras as principais ideias expressas no estudo (CORBIN; STRAUSS, 2015). A identificação da categoria central é resultado do movimento circular de coleta de dados, análise dos mesmos e codificação

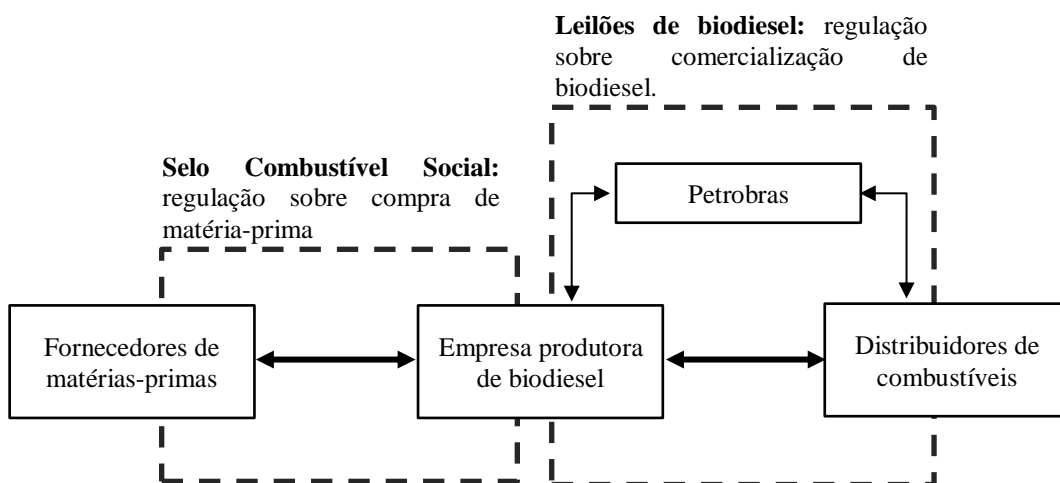
(CHARMAZ, 2014). A teoria substantiva surge da ligação lógica de códigos seletivos a uma categoria central (CORBIN; STRAUSS, 2015).

A teoria substantiva enunciada neste trabalho é resultante do processo sistemático de coleta de dados e codificação em três níveis (aberta, axial e seletiva). A partir dos códigos axiais mais relevantes, definiu-se códigos seletivos. Visando sistematizar as variabilidades encontradas nos dados (MARTINS, 2008), adotou-se os seguintes critérios para se determinar a relevância dos códigos axiais: a/ a quantidade de códigos abertos componentes e b/ a substancialidade dos códigos abertos componentes *vis-à-vis* o problema de pesquisa. A teoria substantiva enunciada neste relatório é composta por uma categoria central e por três códigos seletivos.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

O processo de coleta e análise de dados qualitativos permite afirmar que o conjunto de regulações existentes no ambiente de não-mercado tem impacto sobre a empresa produtora de biodiesel em dois diferentes pontos da cadeia: a/ no segmento de compra de matéria-prima com o conjunto de regras relativas ao Selo Combustível Social; e b/ no segmento de comercialização com o conjunto de regras relativas aos leilões de biodiesel. A Figura 16 elucida os pontos sobre os quais estas regulações incidem na cadeia.

**Figura 16** – Principais regulações no conjunto da cadeia produtiva do biodiesel



Fonte: Elaborado pelo autor.

A apresentação dos resultados e discussão está disposta em consonância com as estratégias de pesquisa adotadas para o desenvolvimento deste estudo e com os objetivos específicos estabelecidos para ele. O Quadro 10 explicita a forma lógica pela qual cada seção deste capítulo está conectada com as estratégias de pesquisa adotadas e com os objetivos específicos do trabalho ou com ações para a fundamentação do problema de pesquisa.

**Quadro 10** – Estrutura de apresentação dos resultados e discussão.

Estratégia de pesquisa		Seções associadas	Conexão com os objetivos específicos ou com ações para a fundamentação do problema de pesquisa
1	Pesquisa bibliográfica	Análise bibliográfica	Delimitar o problema de pesquisa
2	Pesquisa bibliométrica	Análise bibliométrica	Identificar a relevância dos constructos estratégia de não-mercado e ambiente de não-Mercado no contexto da literatura internacional.
3	Teoria Substantiva	Abordagem exploratória	Delimitar quais são os elementos do ambiente de não-mercado mais relevantes para o desempenho da empresa produtora de biodiesel na perspectiva dos agentes de mercado e dos agentes de não-mercado.
			Conhecer o funcionamento do mecanismo de leilões de biodiesel na perspectiva dos agentes de mercado e dos agentes de não-mercado.
			Conhecer o funcionamento do mecanismo de Selo Combustível Social na perspectiva dos agentes de mercado e de não-mercado.
		Abordagem teórica	Discutir como os elementos indicados como relevantes impactam o desempenho da empresa produtora de biodiesel.
			Propor uma teoria substantiva capaz de explicar as relações existentes entre ambiente de não-mercado e desempenho financeiro da empresa produtora de biodiesel.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dá-se o nome de abordagem exploratória ao conjunto de análises feitas a partir dos dados primários coletados em campo com o objetivo de explicar o funcionamento dos principais regramentos existentes no ambiente de não-mercado da cadeia produtiva do biodiesel. Faz-se inferências qualitativas sobre os impactos dos leilões de biodiesel e do Selo Combustível Social sobre o desempenho da empresa e da cadeia produtiva. Esta seção, de caráter descritivo, prepara o terreno para as análises apresentadas na seção seguinte.

Dá-se o nome de abordagem teórica ao conjunto de análises sistemáticas realizadas a partir dos dados primários. Os resultados apresentados nesta seção são oriundos do processo cíclico e disciplinado de codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva, conforme determinam Charmaz (2014) e Corbin e Strauss (2015). Esta seção, de caráter explicativo,

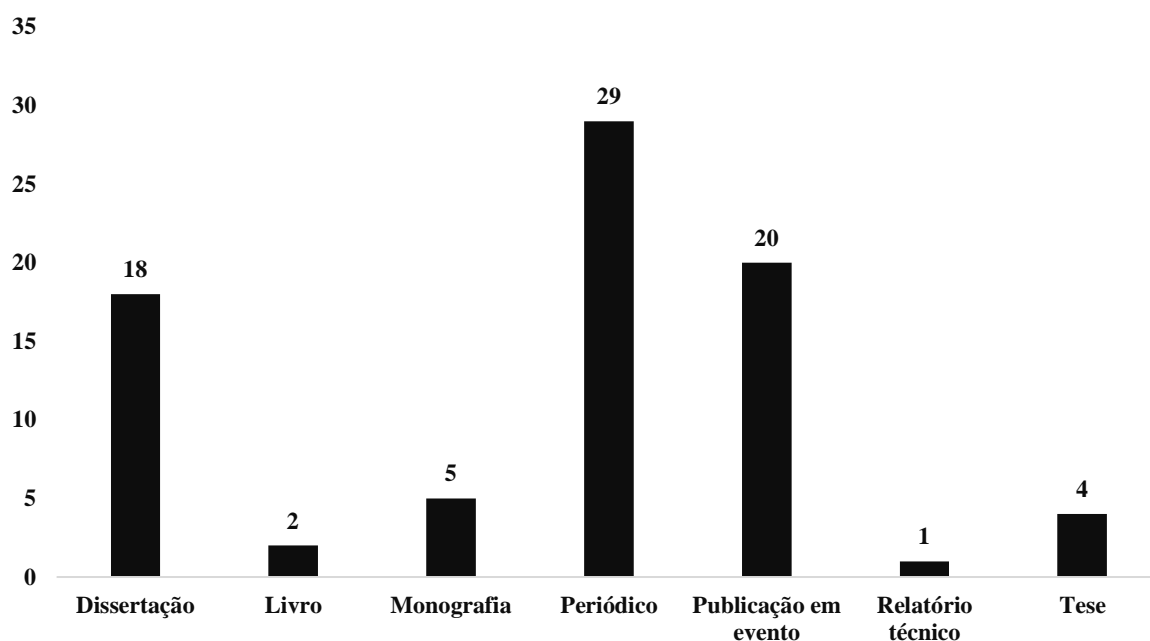
detalha a linha de raciocínio seguida em cada etapa do processo de teorização até a obtenção do conjunto de códigos seletivos que dão sustentação à teoria substantiva.

## 5.1 ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA

O levantamento bibliográfico realizado na base de dados Google Scholar mostra que 79 materiais foram publicados entre os anos de 2005 e 2018. Por terem sido utilizadas apenas palavras em português para a busca, pode-se inferir que estas publicações foram feitas por pessoas ou instituições brasileiras e sobre a cadeia produtiva do biodiesel no país. Dada a extensão do período alvo da análise, pode-se afirmar que o número de publicações que versam sobre questões relativas a Selo Social e leilões é pequeno.

Do total de publicações, 49 (ou 62% do total) delas se referem a artigos publicados em periódicos ou eventos científicos. Teses, dissertações e monografias somam 27 publicações (ou 34% do total). Livros e relatórios técnicos somam 3 publicações (ou 4% do total). A Figura 17 explicita a distribuição quantitativa dos tipos de publicações sobre biodiesel.

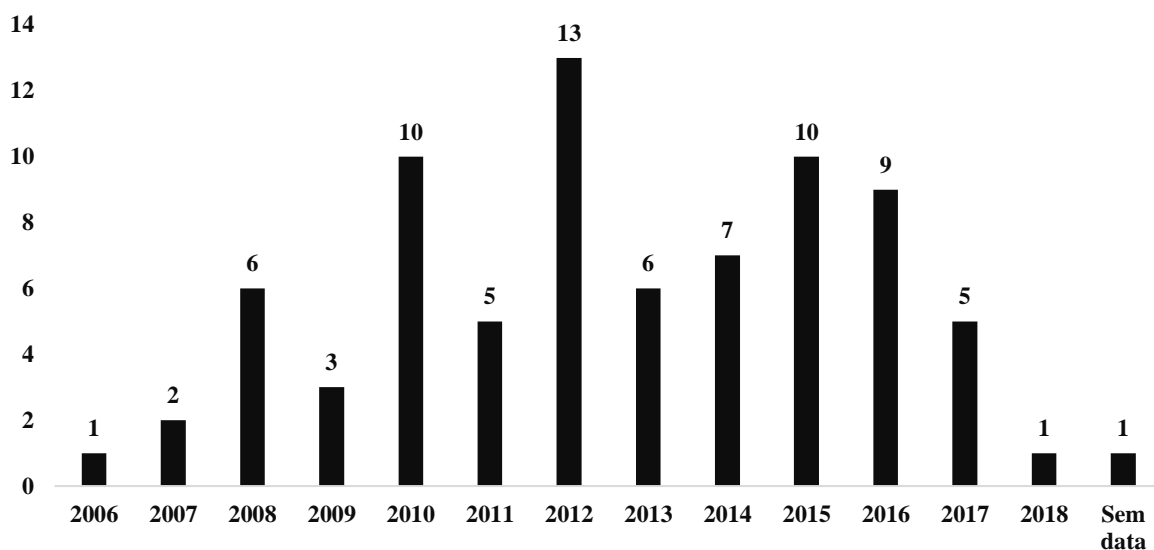
**Figura 17** – Distribuição por tipo de publicação



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da base de dados Google Scholar.

A análise da distribuição anual das publicações mostra que o ano de 2012 foi o de maior relevância para a produção científica em questão, totalizando 12 materiais. Deste total, apenas dois documentos são artigos publicados em periódicos. O ano de 2015, apesar de ter apresentado menor número de publicações do que o ano de 2012 (10 materiais), é o que apresenta o maior número de artigos publicados, com um total de 7. Não é possível afirmar a existência de aumento ou diminuição do número de publicações na análise ano a ano haja vista a irregularidade da distribuição. A Figura 18 ilustra a frequência de publicações por ano.

**Figura 18** – Distribuição das publicações por ano

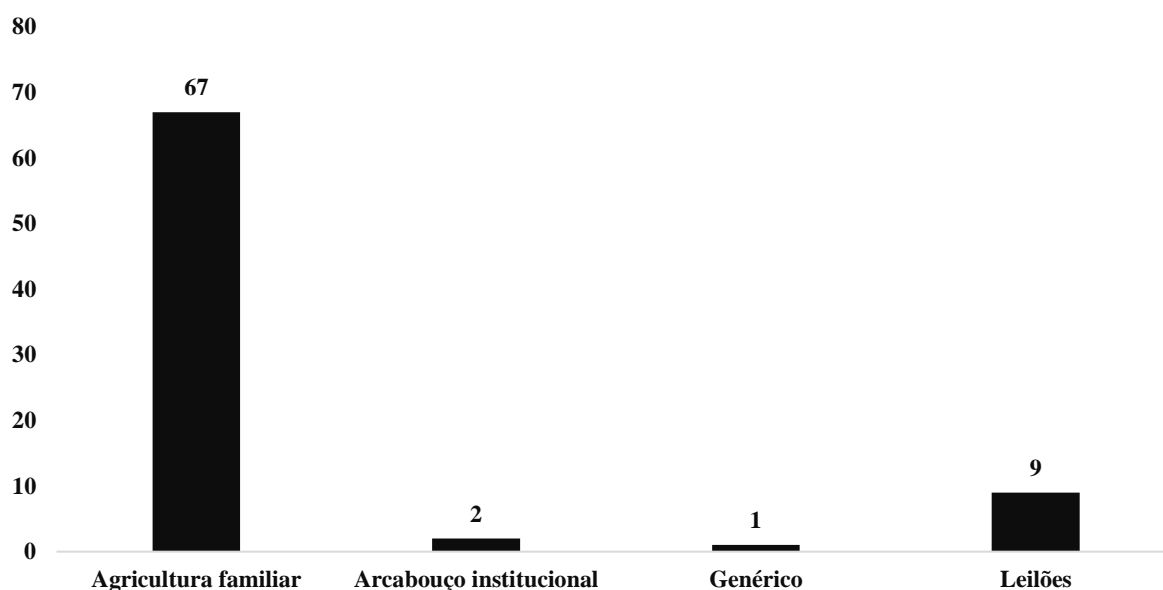


Fonte: Elaborado pelo autor a partir da base de dados Google Scholar.

Dentre os principais temas de interesse para a cadeia produtiva do biodiesel, há forte concentração das publicações na temática da agricultura familiar que, por sua vez, tem relação direta com a regulação do Selo Combustível Social. A agricultura familiar é tema central de 67 materiais (ou 85% do total), enquanto a temática de leilões está presente de forma central em apenas 9 materiais (ou 11% do total).

Os artigos que discutem a temática da agricultura familiar o fazem na perspectiva da política pública ou da competitividade da cadeia produtiva, ou seja, não são encontrados na literatura materiais que se dediquem a discutir como a questão da agricultura familiar ou do Selo Social impactam o desempenho da empresa produtora de biodiesel na perspectiva da estratégia empresarial. A Figura 19 apresenta a distribuição dos materiais por temática.

**Figura 19** – Distribuição das publicações por temática



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da base de dados Google Scholar.

É possível notar que a cadeia produtiva do biodiesel tem sido pouco explorada nas suas temáticas principais, apesar da relevância do setor para a economia, para o desenvolvimento rural, para o meio ambiente e para a política pública. Apesar da concentração de publicações sobre a temática da agricultura familiar, percebe-se que tais materiais têm como enfoque principal o papel da cadeia produtiva do biodiesel enquanto vetor de desenvolvimento rural e, portanto, com sobrepunjante enfoque na efetividade de políticas públicas voltadas para esta temática. Não se percebe discussões sobre como as regras do setor impactam o desempenho da empresa produtora de biodiesel, ator fundamental no conjunto da cadeia.

## 5.2 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

A pesquisa sobre o constructo *nonmarket strategy* retornou 66 resultados. Deste total, 54 artigos (82% do total) foram publicados entre 2010 e 2018. Isto indica um crescente interesse sobre o tema nos últimos oito anos. O ano de 2015 se destaca com 15 ocorrências, o que representa 23% do total de publicações sobre o tema no período.

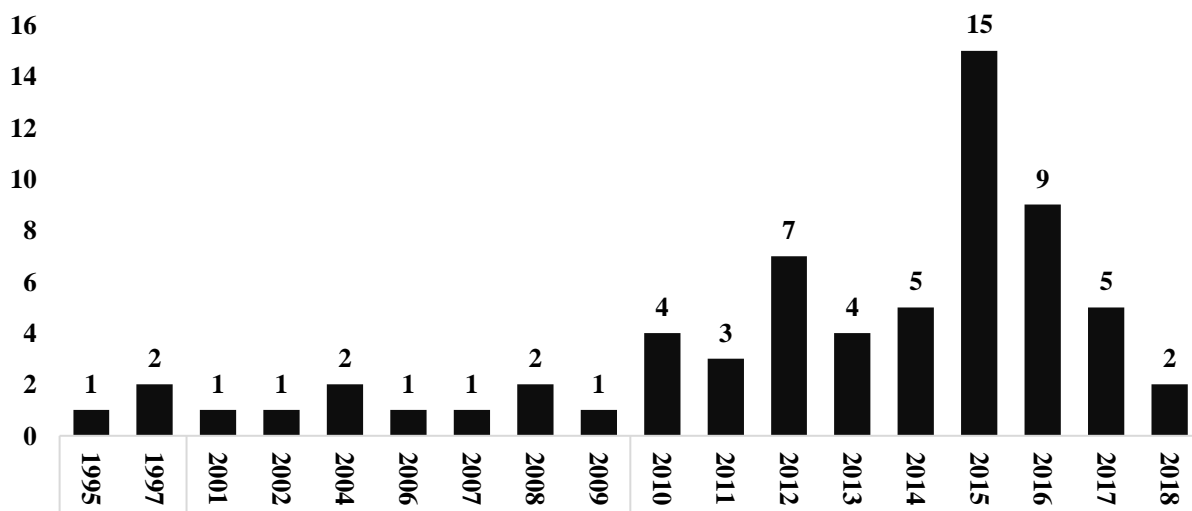


Do total de ocorrências, 60 deles (91% do total) foram publicados em periódicos com foco predominante em Negócios e Economia. Os três periódicos que mais publicaram artigos sobre o tema foram: *Strategic Management Journal*; *Journal of World Business* e *Journal of International Economics & Management Strategy*.

O autor David P. Baron se destaca como o mais citado sobre o tema. Dos cinco artigos mais citados, dois são de Baron: “*Strategic activism and nonmarket strategy*”, autoria em parceria com Daniel Diermeier, citado 121 vezes, publicado na *Journal of Economics & Management*; e “*The nonmarket strategy system*”, citado 92 vezes, publicado na *Sloan Management Review*. Apesar de Baron ser o autor mais referenciado, o artigo mais citado sobre o tema foi “*Political capabilities, policy risk and international investment strategy: evidence from the global electric power generation industry*”, de Guy Holburn e Bennet Zelner, com 153 citações.

Percebe-se aparente aumento do interesse sobre o constructo *nonmarket strategy* a partir do ano de 2010. Do total de publicações identificadas no período de análise do estudo bibliométrico, 54 trabalhos (equivalente a 82% do total) foram publicados entre os anos de 2010 e 2018. O ano de 2015 se destaca como o de maior relevância em termos de número de publicações. A Figura 20 expõe de forma gráfica a evolução das publicações que abordam o constructo *nonmarket strategy* no período em referência.

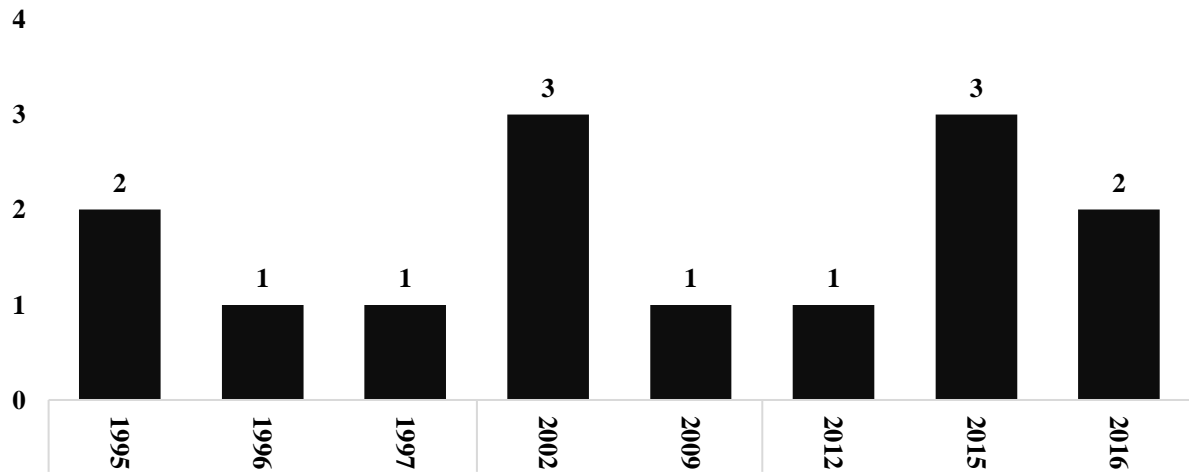
**Figura 20** – Distribuição das publicações que abordam *nonmarket strategy*



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da base de dados Web of Science.

A pesquisa sobre o constructo *nonmarket environment* retornou 14 resultados. Deste total, 10 artigos (71% do total) foram publicados entre 2010 e 2018, indicando aumento do interesse sobre o tema por parte da comunidade científica. Desde 2016 não há registros de novas publicações sobre o tema. A Figura 21 expõe de forma gráfica a evolução das publicações que abordam o constructo *nonmarket environment* no período em referência.

**Figura 21** – Distribuição das publicações que abordam *nonmarket environment*



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da base de dados Web of Science.

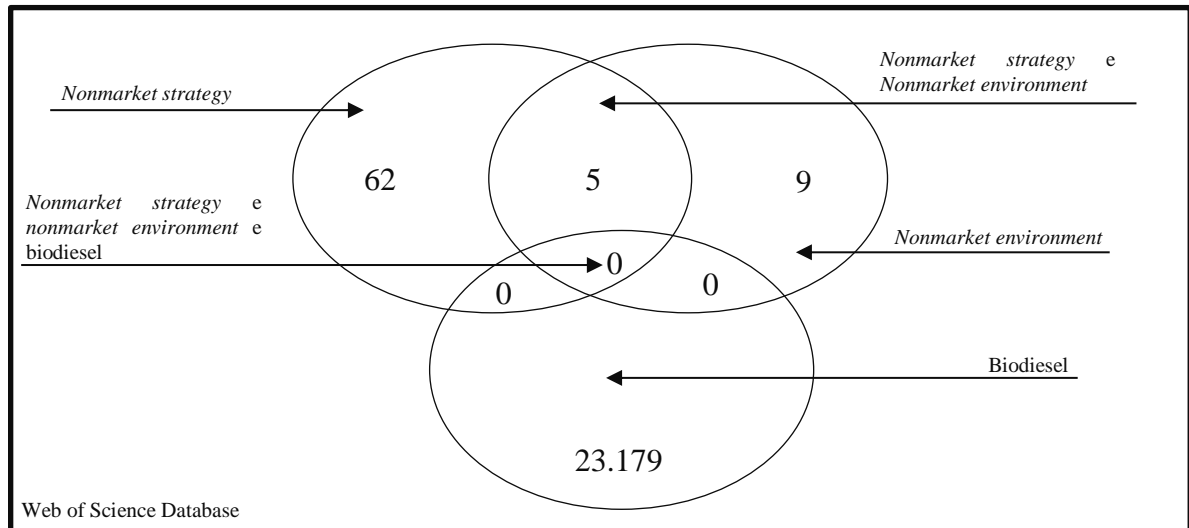
Do total de ocorrências, 12 delas (86% do total) referem-se a publicações em veículos com foco predominante em Negócios e Economia. Os três periódicos que mais publicaram sobre o tema foram: *California Management Review*; *Sloan Management Review* e *Economic Theory*.

O autor David P. Baron se destaca como o autor mais citado sobre o tema. Dos cinco artigos mais citados, três são de Baron: “*Integrated Strategy – market and nonmarket components*”, citado 298 vezes, publicado na revista *California Management Review*; “*The nonmarket strategy system*”, citado 92 vezes, publicado no periódico *Sloan Management Review*; e “*Integrated strategy, trade policy and global competition*”, citado 56 vezes, publicado na revista *California Management Review*.

A primeira busca realizada utilizando-se somente o termo biodiesel retornou 23.179 ocorrências. Como o interesse deste levantamento é compreender quão frequente é o uso dos constructos *nonmarket strategy* e *nonmarket environment* no contexto da cadeia produtiva do

biodiesel, realizou-se novo levantamento conjugando-se os termos *biodiesel* e *nonmarket*. A pesquisa não encontrou resultados. A Figura 22 utiliza a representação em Diagrama de Venn para ilustrar a distribuição das publicações entre os constructos *nonmarket strategy*, *nonmarket environment* e *biodiesel*.

**Figura 22** – Distribuição das publicações de acordo com o constructo



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da base de dados Web of Science.

Conclui-se que os constructos *nonmarket strategy* e *nonmarket environment* vêm ganhando cada vez mais visibilidade na literatura na medida em que se percebe um aumento gradual no número de publicações sobre os temas. Por outro lado, percebe-se uma lacuna na literatura ao se verificar que, não obstante o grande número de publicações sobre a temática *biodiesel*, nenhum artigo se propõe a discutir a questão da estratégia ou do ambiente de não-mercado nesta cadeia na perspectiva da empresa produtora de *biodiesel*.

### 5.3 ABORDAGEM EXPLORATÓRIA

A abordagem exploratória tem por objetivo descrever as principais características do ambiente de não-mercado da cadeia produtiva do *biodiesel* sob a ótica dos entrevistados.

Utiliza-se da literatura sobre a cadeia produtiva do biodiesel no Brasil para ratificar os pontos de vista dos entrevistados.

Esta seção é dividida em duas subseções: leilões de biodiesel e Selo Combustível Social. A primeira é dedicada à caracterização do sistema de leilões, discussão dos impactos que os leilões podem ter sobre o desempenho da empresa e, por último, discussão dos impactos que os leilões podem ter sobre o desempenho da cadeia. A segunda dedica-se a caracterizar as regras do Selo Social, discutir seus impactos sobre o desempenho da empresa e discutir seus impactos sobre o desempenho da cadeia.

Encerra-se esta seção elaborando-se conclusões parciais sobre as questões discutidas a respeito dos leilões de biodiesel e do Selo Social *vis-à-vis* os objetivos específicos traçados para esta pesquisa. Esta seção exploratória foi crucial para que se pudesse desenvolver as discussões estabelecidas na seção “Abordagens Teóricas”, com foco nas análises oriundas do processo de análise sistemática dos dados primários.

### **5.3.1 Leilões de Biodiesel**

Os próximos parágrafos são dedicados a discutir um dos dois principais componentes do ambiente de não-mercado da cadeia produtiva do biodiesel: os leilões públicos de comercialização. A primeira parte desta seção é dedicada a explicar o mecanismo de funcionamento dos leilões. A segunda parte explora a atuação da ANP como agente regulador do sistema e como seu controle pode impactar o desempenho da empresa. O terceiro terço desta seção dedica-se a explorar o papel da Petrobras no sistema de comercialização e como sua atuação impacta o desempenho da cadeia produtiva.

### 5.3.1.1 A sistemática de leilões públicos de biodiesel

Hoje basicamente você tem duas formas de se comercializar o biodiesel: ou é via leilão ou é exportação; mas, a exportação basicamente não existe, não é viável. Todo o processo de comercialização, ele é inteiramente regulado; desde o momento em que você se habilita para participar, onde você tem que ter uma série de documentos; caso você não os tenha você ficará fora do certame. O processo de venda, você tem o dia em que você pode ofertar, o horário em que você pode ofertar; as condições (E2).

Apesar de, em termos práticos, haver duas formas de comercialização de biodiesel, uma delas é inviável devido à falta de competitividade do produto nacional em relação aos concorrentes globais, sobretudo o produto argentino (TÁVORA, 2012). No que se refere ao mercado doméstico, é vedada a comercialização de biodiesel de qualquer forma que não seja via leilões públicos (PRADO; VIEIRA, 2010; LEONARDI et al., 2011; RESENDE; ARAGÃO, 2016).

Os leilões públicos envolvem quatro diferentes agentes: ANP, Petrobras, empresas produtoras de biodiesel e distribuidores de combustíveis (MACHADO; PEREZ, 2014). Como agentes reguladores, os dois primeiros têm a função de controlar o sistema de comercialização. Os dois últimos são os agentes econômicos que, respectivamente, produzem e vendem o biodiesel e que recebem e revendem o produto.

Os leilões públicos podem ser didaticamente divididos em seis etapas (AMARAL; ABREU, 2016). Apenas a primeira e a última etapa são operacionalizadas pela ANP. As etapas intermediárias, que se referem ao processo de compra e venda de biodiesel de fato, são conduzidas pela Petrobras. O Quadro 11 apresenta cada uma destas etapas e os respectivos agentes reguladores responsáveis por cada estágio.

**Quadro 11** – Etapas do leilão público de biodiesel e agentes reguladores envolvidos

Etapa		Agentes econômicos envolvidos	Agente regulador
1	Habilitação no leilão de biodiesel.	Produtor de biodiesel	ANP
2	Primeira rodada de apresentação das ofertas de biodiesel e respectivos preços pedidos para venda.	Produtor de biodiesel	Petrobras
3	Primeira rodada de proposição de lances para a compra de biodiesel exclusivamente de fornecedores que tenham Selo Combustível Social.	Distribuidores de combustível	Petrobras
4	Segunda rodada de apresentação das ofertas de biodiesel e respectivos preços pedidos para venda.	Produtor de biodiesel	Petrobras
5	Segunda rodada de proposição de lances para a compra de biodiesel de fornecedores que tenham e que não tenham Selo Combustível Social.	Distribuidores de combustíveis	Petrobras
6	Homologação dos resultados.	-----	ANP

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados em campo.

Seis leilões de biodiesel ocorrem anualmente. O leilão que ocorre no início de fevereiro é dedicado a comercializar biodiesel que será entregue pelos produtores de biodiesel aos distribuidores durante os meses de março e abril. O leilão que ocorre no começo de abril tem a função de comercializar biodiesel que será disponibilizado pelos produtores aos distribuidores durante os meses de maio e junho. Esta sequência se repete até o final do ano. O Quadro 12 demonstra a periodicidade de ocorrência dos leilões de biodiesel.

**Quadro 12** – Frequência de ocorrência de leilões de biodiesel no Brasil

Calendário padrão dos leilões de biodiesel	
Período de realização	Período de entrega de biodiesel
Começo de fevereiro	Março e abril
Começo de abril	Maio e junho
Começo de junho	Julho e agosto
Começo de agosto	Setembro e outubro
Começo de outubro	Novembro e dezembro
Começo de dezembro	Janeiro e fevereiro

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados em campo.

As próximas seções discutem o papel da ANP e da Petrobras nos leilões de biodiesel e o potencial que suas atuações como agentes reguladores têm de impactar o desempenho da empresa produtora de biodiesel.

### 5.3.1.2 As regras da ANP e os impactos sobre a empresa

Sobre o processo de habilitação, menciona-se que:

Isso tudo é na ANP. Aí, após o processo de protocolo de documentos, aparece a homologação no site das empresas que estão ou não habilitadas, aparece a publicação de quem tá ou não habilitado, e aí você tem que entrar a primeira, a primeira etapa sua no Petronect é entrar e fazer a assinatura destes documentos de habilitação, que são quatro documentos, basicamente atestando que a empresa não usa trabalho escravo, segue as regras ambientais, enfim (E2).

A ANP é o órgão regulatório responsável por conduzir a etapa de habilitação das empresas produtoras nos leilões de biodiesel (MACHADO; PEREZ, 2014; MOREIRA et al., 2016). Neste processo, as empresas são obrigadas a fornecer documentos comprovando sua regularidade fiscal e assinar documentos atestando sua idoneidade ambiental e social. Este processo é repedido bimestralmente, ou seja, as empresas precisam submeter-se ao processo de habilitação para todos os leilões de biodiesel.

O processo de habilitação tem por objetivo primário garantir que apenas empresas idôneas no que se refere aos aspectos fiscais, sociais e ambientais participem do mercado doméstico de biodiesel. A questão que se levanta em relação a esta regulação refere-se à real necessidade de haver processo de habilitação em todos os leilões, ou seja, a cada dois meses. Isto porque a lista de empresas que participa dos leilões geralmente não muda, ou seja, uma empresa que se habilita hoje para um leilão provavelmente já fez este mesmo processo para os leilões anteriores. A respeito da burocracia envolvida no processo de habilitação para os leilões e sobre o potencial de influir negativamente no desempenho da empresa, comenta-se:

Às vezes você é uma empresa consolidada no mercado, todo mundo te conhece, a empresa é firme, mas, deu algum problema na declaração, alguma coisa simples e, por essa coisa simples, você pode jogar uma estratégia de dois meses de venda fora por questões sistêmicas, por não assinatura (E4).

Sobre a relevância da participação no leilão para o desempenho da empresa produtora de biodiesel, E2 comenta que “se você perdeu uma oportunidade de participar do leilão, você fica dois meses sem faturar”. Os comentários obtidos das transcrições das entrevistas de E2 e

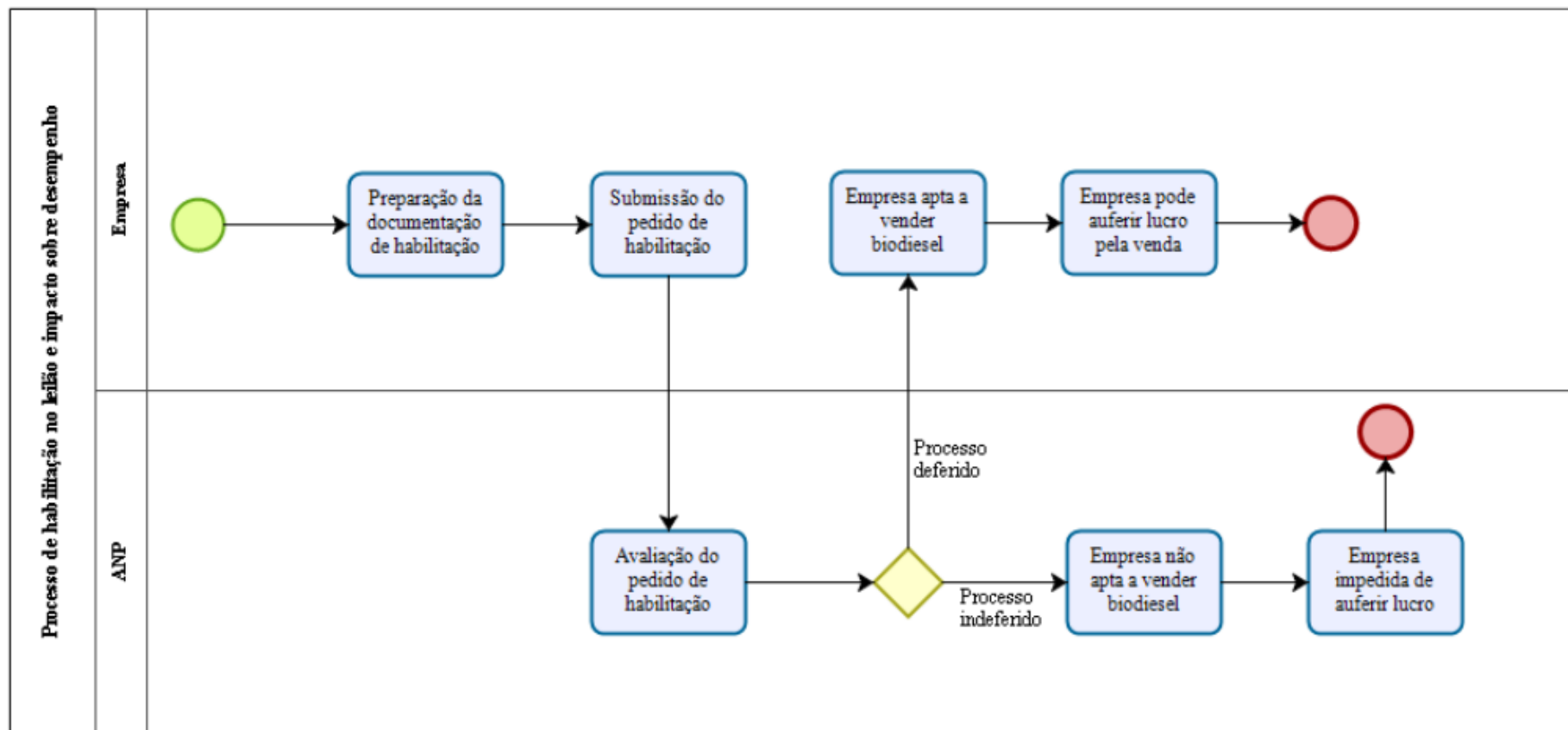
E4 mostram o potencial que o arcabouço regulatório estabelecido para o controle do processo de comercialização tem de impactar o desempenho da empresa produtora de biodiesel. Em última análise, a impossibilidade de participar do leilão significa que a empresa estará impedida de auferir receita e, portanto, concorrer ao lucro, por dois meses. O relato de Vedana (2016) corrobora os comentários de E2 e E4 ao reportar a eliminação de uma empresa produtora de biodiesel de um leilão:

Mais uma vez uma usina ficará de fora do leilão por causa de pendências trabalhistas temporárias. A 3Tentos, que havia ficado de fora da habilitação final, recorreu para poder participar do leilão. Sua linha de defesa era que o débito trabalhista que impedia a emissão da certidão negativa de débitos trabalhistas, já havia sido pago e que era apenas uma questão burocrática do sistema da Justiça do Trabalho. Contudo a ANP se ateve ao que está expressamente colocado no edital [...] A usina da 3Tentos tem capacidade de produção de 30 mil m<sup>3</sup> em um bimestre e está localizada na cidade de Ijuí, no Rio Grande do Sul (VEDANA, 2016).

A Figura 23 explica de forma sistematizada como ocorre o processo de habilitação de uma empresa produtora de biodiesel nos leilões públicos. Demonstra-se como o desempenho da empresa pode ser afetado dependendo dos caminhos seguidos ao longo deste processo.



**Figura 23** – O processo burocrático de habilitação e seu impacto sobre o desempenho da empresa.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados em campo.

Processos burocráticos tais como os descritos acima requerem funcionários capacitados para a sua gestão dada a sua relevância para o resultado empresarial. Bonardi et al. (2006) e Holburn e Bergh (2008) preveem a ocorrência de situações desta natureza, argumentando que, em cenários como este, a organização precisa empreender ações no sentido de influenciar o agente regulador objetivando a obtenção de certa suavidade no processo fiscalizatório. Baron (1995, 1997, 2001) tem entendimento semelhante ao de Bonardi et al. (2006) e Holburn e Bergh (2008), afirmando que, em cenários como o evidenciado no sistema de comercialização de biodiesel no Brasil, é fundamental que a empresa compreenda os fundamentos que norteiam o comportamento do agente regulador visando a definição de estratégias para lidar com esta questão sob pena de ter seu desempenho impactado. No caso em discussão, o sucesso no processo de habilitação passa necessariamente pela existência de pessoas preparadas dentre os funcionários da empresa para lidar com tal assunto.

Pode-se afirmar, portanto, que os leilões de biodiesel têm potencial para impactar o desempenho da empresa produtora. Quatro fragmentos de texto obtidos das transcrições das entrevistas evidenciam tal constatação. O Quadro 13 apresenta tais fragmentos, que enaltecem a possibilidade exclusão da empresa produtora de biodiesel de um leilão e a relevância dos impactos na perspectiva do desempenho da empresa.

**Quadro 13** – Fragmentos de texto que evidenciam o potencial que os leilões de biodiesel têm de impactar o desempenho da empresa

Fragmentos de texto	
1	“No dia-a-dia dos leilões [...] algumas empresas se descuidam de seguirem os procedimentos das regulamentações da ANP e isso pode levar ao fracasso na participação de um leilão ou outro e isso leva a um prejuízo da empresa” (E1).
2	“Mas, quando você pensa em uma empresa multinacional que está no Mato Grosso e tem 30 filiais, armazéns e não sei o quê não é tão simples [habilitar-se no leilão] [...] Se você perde esse prazo [de habilitação] [...] se aparece algum impedimento, você fica fora desse processo de habilitação. E você só tem seis oportunidades no ano de participar do leilão, ou seja, você perdeu uma, você só tem mais cinco” (E2).
3	“É uma outra dor de cabeça [o processo de habilitação], com o jurídico, com um monte de documentação que o pessoal precisa levantar e manter atualizada a cada dois meses e não há flexibilidade. Você teve um atraso na entrega da documentação, acabou [...] E são dois meses fora e é toda aquela dor de cabeça de ter que arcar com os custos [...] dentro de dois meses sem poder trabalhar” (E3).
4	“Às vezes você é uma empresa consolidada no mercado, todo mundo te conhece, a empresa é firme, mas deu algum problema na declaração, alguma coisa simples e, por essa coisa simples, você pode jogar uma estratégia de dois meses de venda fora por questões sistêmicas, por não assinatura....” (E4).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados em campo.

Percebe-se que as dificuldades no processo de habilitação nos leilões de biodiesel são maiores quanto maior é o porte da empresa produtora de biodiesel. Grandes organizações, com

diferentes tipos de negócios espalhados pelo país, são mais suscetíveis a se envolver, por exemplo, em disputas trabalhistas ou discussões fiscais. O fato de a empresa estar envolvida em uma disputa não significa que ela é culpada, porém, para fins de participação nos leilões de biodiesel, o mero envolvimento da empresa em tais questões pode excluí-la do processo de comercialização.

### 5.3.1.3 As Regras da Petrobras e os Impactos sobre a Cadeia

E4 destaca o papel da Petrobras na sistemática de comercialização de biodiesel via leilões: “você é obrigado a vender apenas para uma organização para, depois, repassar para as distribuidoras, Petrobras”. E3 complementa: “eu só tenho a opção de vender no leilão da Petrobras, que me obriga a atender uma série de regras e, ainda assim, eu não posso vender para um parceiro de negócio, não posso ter um outro cliente a não ser a Petrobras”.

A Petrobras funciona como um intermediador do sistema de comercialização de biodiesel (MENDES; COSTA, 2010; LEONARDI et al., 2011; MOURAD; ZYLBERSZTAJN, 2014; MACHADO; PEREZ, 2014). Para se compreender a função da estatal nos leilões, deve-se dividir o processo de comercialização de biodiesel em três diferentes perspectivas: a/ comercial; b/ física e c/ contratual. A Petrobras tem atuação na perspectiva contratual.

No que tange ao relacionamento comercial, produtor de biodiesel e distribuidor de combustíveis interagem diretamente durante o processo de comercialização via leilões. Isto significa que as empresas de biodiesel são as responsáveis por apresentar suas ofertas de venda de biodiesel independentemente. Da mesma forma, os distribuidores de combustíveis são os responsáveis por escolher as ofertas que lhes convêm de forma independente. O relacionamento pós-venda também ocorre de forma direta (por exemplo, agendamentos de carregamento e gestão de contingências).

A perspectiva física se mostra semelhante à perspectiva comercial: o fluxo físico do biodiesel vendido no leilão, ou seja, as entregas do produto, ocorrem diretamente do produtor de biodiesel para o distribuidor de combustíveis que escolheu aquelas ofertas nos leilões. A Petrobras não participa ativamente deste processo. Estas entregas ocorrem sempre nas

dependências do fabricante de biodiesel, ou seja, o distribuidor é o responsável pelo frete entre a unidade de produção e a sua base de distribuição. O jargão de mercado utilizado para classificar este tipo de venda é FOB<sup>7</sup>.

O envolvimento da Petrobras se dá na perspectiva contratual. Apesar de as escolhas comerciais e os fluxos físicos ocorrerem entre as duas categorias interessadas (produtor de biodiesel e distribuidor de combustíveis), a estrutura contratual é triangular. Isto significa que, contratualmente, a Petrobras é quem compra todo biodiesel dos produtores e é quem vende todo biodiesel aos distribuidores.

E8 explica que a imposição da Petrobras como intermediadora do sistema de comercialização de biodiesel tem motivação no histórico de sonegação e fraudes tributárias e de problemas de qualidade ocorridos no mercado brasileiro de combustíveis entre as décadas de 90 e 2000. E8 observa que:

O biodiesel nasceu nesse ambiente pós-CPI; se falou “vamos fazer um negócio extremamente fechado para evitar fraude”. Aí, você começa a ver as razões, porque foi leilão, não é venda, negócio direto entre produtor e distribuidor; colocou a Petrobras no meio. Está envolvido: questão tributária e adulteração (E8).

Apesar de não atuar ativamente nas perspectivas comercial e física do leilão de biodiesel, a Petrobras tem a função de agente moderador da relação entre produtor de biodiesel e distribuidor de combustíveis. Esta função se torna mais nítida nas discussões a respeito de problemas de qualidade do biodiesel nos processos de carregamento e transporte entre as unidades de produção e as bases de distribuição. Quando há um problema desta natureza, a Petrobras colhe informações de ambas as partes e exerce o papel de árbitro, indicando o responsável por cobrir os custos do problema ocorrido.

Além deste papel moderador, a estatal é a responsável por disponibilizar o sistema eletrônico através do qual o leilão de biodiesel ocorre. No sistema eletrônico Petronect (PEREZ; MACHADO, 2014; AMARAL; ABREU, 2016), os produtores de biodiesel inserem suas ofertas, ou seja, os volumes que desejam vender e os respectivos preços mínimos para cada lote.

---

<sup>7</sup> FOB é a abreviatura de *Free on Board*. Trata-se de um tipo de *incoterm* empregado nas relações comerciais relativas a comércio exterior. No mercado de biodiesel, este termo indica que a condição de entrega do produto negociada entre comprador e vendedor determina que este último deve contratar o frete para a retirada da mercadoria nas dependências do produtor.

Já os distribuidores utilizam o mesmo sistema para fazer propostas pelos lotes apresentados pelos produtores de biodiesel.

Pelo papel de intermediador do processo de comercialização, a Petrobras recebe atualmente o valor de R\$ 20,00 por metro cúbico de biodiesel transacionado. Rodrigues (2018c) informa os valores recebidos pela Petrobras para executar esta função: “pelo L60, por exemplo, a estatal embolsou cerca de R\$ 23,2 milhões. Se fosse uma das participantes da disputa, ela teria superado o faturamento da Caramuru de Sorriso – que teve vendas R\$ 22 milhões”.

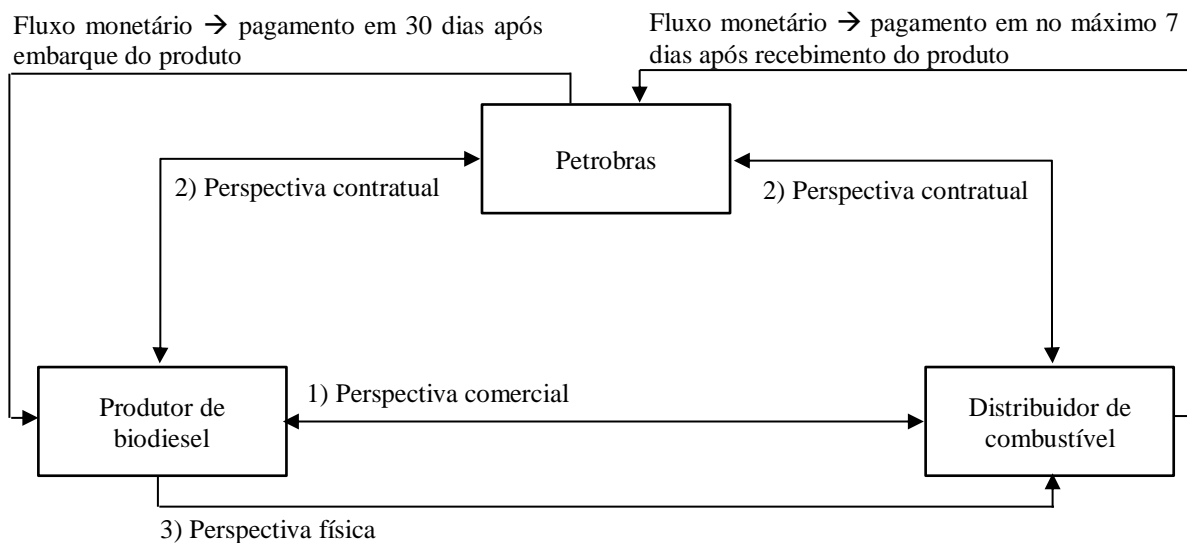
A posição de intermediária do processo de comercialização ocupada pela Petrobras a permite capturar outro importante benefício financeiro. À estatal cabe o desfrute dos ganhos financeiros pela gestão do fluxo de recursos monetários entre distribuidor de combustíveis e produtor de biodiesel. A Petrobras determina que os distribuidores devem pagar pelo biodiesel que adquiriram via leilão em, no máximo, sete dias após o recebimento do produto. Este pagamento é feito pelo distribuidor à estatal. Por outro lado, a Petrobras paga o produtor de biodiesel em um prazo de 30 dias após a entrega do produto. Este pagamento é feito pela Petrobras ao produtor de biodiesel.

Nesta conjuntura, a Petrobras é capaz de capturar pelo menos 23 dias de ganho financeiro na gestão destes recursos entre as partes. Por sua vez, esse ganho é naturalmente transmitido às empresas envolvidas na comercialização na forma de custo de oportunidade, já que elas precisam buscar formas de financiar seu capital de giro para cobrir este descasamento de caixa. E3 comenta a respeito da gestão do fluxo de caixa realizado pela Petrobras na relação entre produtor de biodiesel e distribuidora de combustíveis:

Primeiro que a Petrobras não paga [o produtor de biodiesel] nenhum caminhão de biodiesel com menos de 30 dias [...] A Petrobras [...] não dá prazo maior do que sete dias para ninguém [sobre o prazo que os distribuidores têm para pagar a estatal pelos caminhões de biodiesel recepcionados] [...] A Petrobras pega esse dinheiro [pago pelos distribuidores em sete dias] e só vai pagar a usina 30 dias após o vencimento (E3)

A Figura 24 ilustra o sistema de comercialização de biodiesel via leilões públicos nas suas perspectivas comercial, física e contratual, enfatizando o papel da Petrobras como intermediadora da relação comercial entre produtor de biodiesel e distribuidora de combustível.

**Figura 24** – Sistema de comercialização de biodiesel via leilão



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados em campo.

Percebe-se que a atuação da Petrobras como agente intermediador do processo de comercialização não tem potencial para afetar o desempenho da empresa produtora de biodiesel. Contudo, constata-se que o envolvimento da estatal gera pelo menos dois custos de transação: a/ valor transferido à Petrobras por unidade de biodiesel vendida a título de prestação de serviços de intermediação e b/ custo de oportunidade oriundo da arbitragem exercida pela Petrobras sobre os fluxos financeiros entre produtor de biodiesel e distribuidor de combustíveis.

Tais custos de transação são transferidos à preço. Isto significa que produtores de biodiesel e distribuidores de combustíveis incluem tais custos nos seus preços, que são transmitidos ao longo da cadeia até o produto final oferecido à sociedade. Como todos os agentes econômicos estão expostos aos mesmos custos, não existe assimetria competitiva devido à sua existência. Porém, tais custos oneram a cadeia produtiva e, em última instância, podem afetar sua competitividade contra as cadeias do diesel fóssil e/ou do biodiesel argentino.

Estes custos podem ser chamados de custos de transação *haja vista* que sua origem se dá na estrutura de governança inapropriada estabelecida pelo governo para controlar a cadeia produtiva (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999; ZYLBERSZTAJN, 2005). Esta estrutura pode ser considerada inadequada tendo em vista o fato de que biodiesel é um produto que não apresenta qualquer especificidade, ou seja, é um produto do tipo *commodity* (OKADA;

SOUZA, 2008) que goza de grande número de fornecedores capazes de atender à demanda dos compradores.

A estrutura de governança percebida na cadeia produtiva do biodiesel é do tipo híbrida, definida como aquela na qual a empresa líder da cadeia estabelece estruturas contratuais rígidas para controlar e guiar as ações dos fornecedores (WILLIAMSON, 1979; 1981; 2001; 2005). Porém, para produtos com as características apresentadas pelo biodiesel (produto padronizado e fabricado por ampla gama de fornecedores), a estrutura de governança adequada seria aquela baseada em mercados (WILLIAMSON, 1979; 2005).

Pode-se afirmar, portanto, que o envolvimento da Petrobras como agente intermediário do processo de comercialização de biodiesel configura-se como fonte de custos de transação para a cadeia. Quatro fragmentos de texto obtidos das transcrições das entrevistas evidenciam tal constatação. O Quadro 14 expõe tais elementos, ilustrando os pontos de vista dos entrevistados a este respeito.

**Quadro 14** – Fragmentos de texto que evidenciam o papel de intermediação da Petrobras nos leilões de biodiesel como fonte de custos de transação

Fragmentos de texto	
1	“Primeiro que a Petrobras não paga nenhum caminhão de biodiesel com menos de 30 dias [...] A sua matéria-prima, nem sempre você consegue comprar e pagar com 30 dias. Muitas vezes você já comprou essa soja ou já negociou esse óleo vinte dias antes para começar a receber, produzir e se preparar” (E3).
2	“A Petrobras, por sua vez, não dá prazo maior do que sete dias para ninguém. Ninguém paga a Petrobras com mais de sete dias [...] A distribuidora paga a Petrobras, na maioria dos casos, antecipado, para depois carregar” (E3).
3	“Da mesma forma que os leilões e os embarques, depois, da Petrobras ou das distribuidoras, pode gerar algum impacto negativo, porque você impacta depois financeiramente o consumidor final, porque a Petrobras tem um valor embutido nestas operações” (E4).
4	“É o mediador do processo [sobre a Petrobras]; então, essa obrigatoriedade por passar por ela torna o produto mais caro para o consumidor final, que, talvez, não seria o interesse, mas, infelizmente, é o que acontece” (E4).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados em campo.

Apesar de as temáticas de competitividade da cadeia e custos de transação não integrarem o escopo do trabalho, julgou-se adequado abordá-las haja vista o destaque dado pelos entrevistados. A falta de competitividade da cadeia pode, em última instância, motivar o governo a realizar uma revisão sobre a manutenção do mandato de mistura obrigatória do biodiesel no diesel fóssil e, portanto, da própria continuidade do mercado de biodiesel. Esta é uma pauta de comum interesse para todos os produtores de biodiesel.

### 5.3.2 Selo Combustível Social

O Selo Combustível Social constitui-se no mais relevante aspecto do ambiente de não-mercado para a empresa produtora de biodiesel. Da complexidade das regras derivam suas consequências: a forte atuação de empresas e associações de produtores no sentido de influenciar os agentes reguladores a promoverem alterações nas regras que beneficiem os pleiteantes; e a assimetria competitiva causada pelos diferentes impactos causados pelas regras em cada participante do mercado.

A primeira parte desta seção dedica-se a discutir a sistemática de funcionamento das regras do Selo Combustível Social, com ênfase nas regras que têm potencial para causar assimetrias competitivas entre os participantes do mercado. A segunda parte dedica-se a discutir os impactos do Selo Combustível Social sobre o desempenho da empresa, evidenciando os possíveis impactos sobre o seu desempenho originados deste conjunto de regras. A terceira parte tem por objetivo discutir a relevância do Selo Social para o desempenho da cadeia produtiva.

#### 5.3.2.1 A Sistemática do Selo Combustível Social

Pode-se definir o Selo Combustível Social como um conjunto de regras que incidem sobre a cadeia produtiva com o objetivo de estimular as empresas produtoras de biodiesel a incorporar agricultores familiares na sua matriz de suprimentos de matérias-primas (BUENO et al., 2009; MOURAD; ZYLBERSZTAJN, 2012). A regra prevê que as empresas produtoras de biodiesel são obrigadas a fornecer assistência técnica gratuita aos produtores rurais participantes da cadeia de suprimentos de matérias-primas da empresa produtora de biodiesel detentora do Selo Combustível Social (PEDROTI, 2013; PIRES; LOURENÇO, 2015).

O agente regulador responsável por controlar as ações no âmbito do Selo Combustível Social é a Secretaria Especial de Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar (SEAD)



(FREITAS et al., 2017), vinculada à Casa Civil da Presidência da República. Para E3, o Selo Social é composto por três regulações básicas:

Primeiro é o percentual, dependendo da região onde você está, você tem que comprar um percentual mínimo da agricultura familiar [...] segundo, você tem que firmar contratos antecipadamente com os agricultores familiares; e o terceiro é que você tem que dar assistência técnica (E3).

As regras do Selo Combustível Social determinam a necessidade que cada empresa produtora tem de comprar de matéria-prima oriunda da agricultura familiar (SECRETARIA..., 2018). A base de cálculo para se determinar esse volume é o valor monetário que a empresa espera gastar com aquisições de matérias-primas para a produção de biodiesel (SECRETARIA..., 2017). Com esta base de cálculo definida, estima-se a necessidade de matéria-prima que a empresa precisa originar de agricultura familiar em valor monetário (PEDROTI, 2013; SECRETARIA..., 2018).

O cálculo da necessidade de originação de matéria-prima proveniente da agricultura familiar é função, além da base de cálculo acima descrita, da região geográfica na qual os agricultores familiares estão localizados, do tipo de matéria-prima originada e, por último, do tipo de agricultor familiar fornecedor desta matéria-prima (BUENO et al., 2009; PEDROTI, 2013; SECRETARIA..., 2018). Algebricamente, o cálculo da necessidade, em valor monetário, de matéria-prima da agricultura familiar pode ser representado conforme abaixo (SECRETARIA..., 2018):

$$Y = \frac{a \cdot x}{z \cdot p}$$

onde:

**Y** = valor monetário da necessidade de originação de matéria-prima da agricultura familiar.

**a** = valor monetário que a empresa espera gastar com aquisição de matéria-prima para a produção de biodiesel (base de cálculo).

**x** = fator percentual de obrigatoriedade de originação de matéria-prima da agricultura familiar baseado na localização geográfica do agricultor.

**z** = fator multiplicador relativo ao tipo de matéria-prima que está sendo originado.

**p** = fator multiplicador relativo ao tipo de produtor familiar que está fornecendo a matéria-prima.

Os fatores *a*, *x*, *z* e *p* constituem-se em elementos fundamentais na determinação dos custos de Selo Combustível Social de cada empresa (SECRETARIA..., 2018). Conforme explicado pela lógica matemática acima representada, variações nos fatores *a*, *x*, *z* e *p* determinarão custos maiores ou menores. Percebe-se, portanto, que os custos de Selo Combustível Social podem variar dramaticamente entre os diferentes produtores de biodiesel.

De acordo com as regras do Selo Combustível Social, as matérias-primas originadas da agricultura familiar podem ou não ser utilizadas para a produção de biodiesel (PEDROTI, 2013; BRASIL, 2017). A empresa é o agente responsável por definir se processará esta matéria-prima a partir de critérios logísticos e de custos. Por exemplo, uma empresa que esteja localizada no Estado de Mato Grosso e que cumpra o seu programa de Selo Combustível Social com soja proveniente da agricultura familiar no Rio Grande do Sul provavelmente não irá processar esta matéria-prima no Estado do Centro-Oeste. Esta soja será adquirida dos produtores rurais no Rio Grande do Sul e exportada via portos do Sul do Brasil. A este respeito, E2 comenta:

Hoje em dia não há obrigação de processar [a matéria-prima proveniente da agricultura familiar para fins de Selo Social], mas, se você processa, você tem alguns benefícios fiscais. Não é o nosso caso. Nós compramos e exportamos toda a matéria-prima [proveniente da agricultura familiar] porque há inviabilidade logística, porque a empresa fica no Mato Grosso e, hoje, o Selo é praticamente concentrado, sua grande maioria, no Sul do país. Então, não existe razão logística para se transportar essa soja (E2).

Portanto, as empresas que produzem biodiesel a partir de matéria-prima proveniente da agricultura familiar capturam benefícios referentes aos tributos federais Programa de Integração Nacional e Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS/PASEP); e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins) na venda do produto (BRASIL, 2004; ABREU et al., 2006; PRATES et al., 2007; CASTRO, 2011; SILVA et al., 2014; LOVATELLI, 2016). A alíquota integral de PIS/PASEP e Cofins na venda de biodiesel pelo produtor à Petrobras é de R\$ 148,00 por metro cúbico (BRASIL, 2004). Ao processar matéria-prima proveniente da agricultura familiar, o produtor tem uma redução nesta alíquota, sendo que a diferença entre a alíquota cheia e a alíquota descontada é convertida em lucro para a empresa.

Os valores das alíquotas reduzidas de PIS/PASEP e Cofins variam de acordo com o tipo de matéria-prima está sendo processada e a região na qual esta matéria-prima foi produzida (BRASIL, 2004). A Tabela 8 apresenta as alíquotas diferenciadas de PIS/PASEP e Cofins, as condições para que a empresa capture tais alíquotas e o ganho que a empresa produtora de biodiesel obtém em cada cenário.

**Tabela 8** – Benefícios de PIS e Cofins relacionados à produção de biodiesel com origem em matéria-prima da agricultura familiar

Alíquota de PIS e Cofins	Condição	Ganho da empresa produtora de biodiesel
R\$ 148,00 por m <sup>3</sup>	Alíquota padrão para biodiesel produzido a partir de qualquer matéria-prima.	R\$ 0,00 por m <sup>3</sup>
R\$ 125,99 por m <sup>3</sup>	Biodiesel produzido a partir de mamona.	R\$ 22,01 por m <sup>3</sup>
R\$ 58,24 por m <sup>3</sup>	Biodiesel produzido a partir de qualquer oleaginosa proveniente da agricultura familiar.	R\$ 89,76 por m <sup>3</sup>
R\$ 0,00 por m <sup>3</sup>	Biodiesel produzido a partir de qualquer oleaginosa proveniente da agricultura familiar das regiões Norte, Nordeste e Semiárido.	R\$ 148,00 por <sup>3</sup>

Fonte: Brasil (2004, p. 2).

A estrutura de benefícios fiscais acima apresentada denota aquilo que o governo espera do Selo Combustível Social: promover a inclusão da agricultura familiar das regiões menos desenvolvidas do ponto de vista agrícola e incentivar a diversificação de matérias-primas (GARCIA; ROMEIRO, 2010; MATTEI, 2010; ISOLANI; TONIN, 2013). Contudo, mesmo com tais benefícios, as empresas concentraram seus esforços em originar soja como matéria-prima proveniente da agricultura familiar de cooperativas do Sul do Brasil para cumprir os requerimentos do Selo Combustível Social. Isto porque aquela cadeia reservava menores riscos e menores custos para a originação desta matéria-prima. A este respeito, E5 comenta:

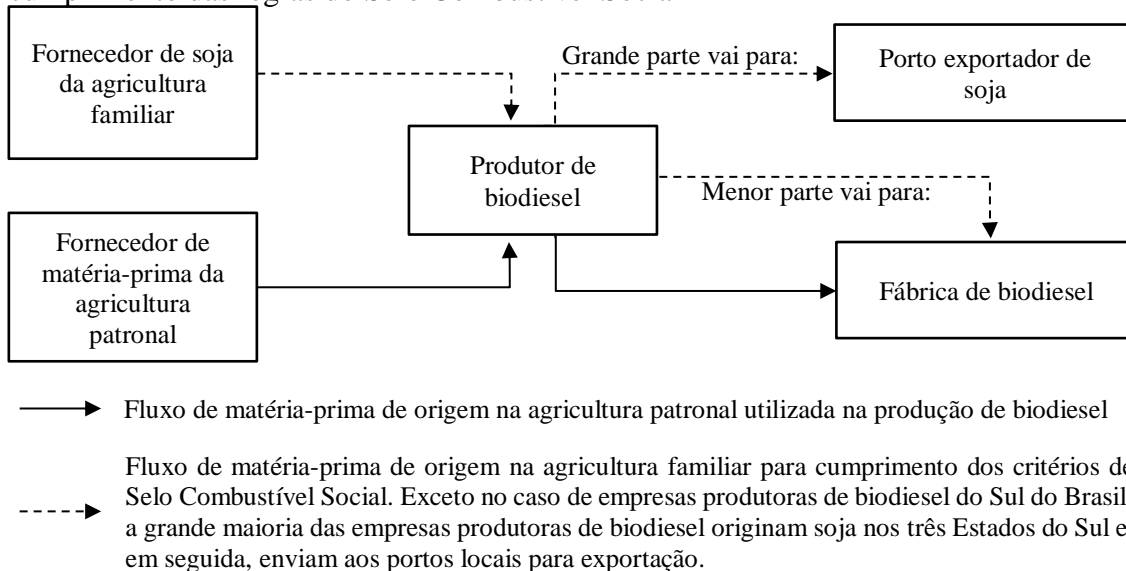
Aquela ideia inicial de biomas e regiões mais carentes, matérias-primas mais carentes, isso eu acho que “micou”, na minha opinião. Ficou muito aquela coisa “no leilão”, “no leilão”, sem diferenciar muito se é soja, se é aquilo [...] Eu acho que a grandeza do benefício tributário não foi suficiente, se é que teria jeito de ser, né? Talvez não teria nem como ser [...] perto das dificuldades de se trabalhar no Nordeste (E5).

A afirmação de E5 vai ao encontro da opinião de diversos autores da área de desenvolvimento rural (ABREU et al., 2014; BARBOSA, 2014; PIRES; LOURENÇO, 2015; PENIDO, 2016; FREITAS et al., 2017; FGV ENERGIA, 2017): a política do Selo Combustível

Social e, portanto, o PNPB, falhou na missão de promover o desenvolvimento rural principalmente nas regiões Norte e Nordeste. Contudo, mesmo havendo consenso entre pesquisadores, formuladores de políticas públicas e profissionais do mercado; as regras do Selo Combustível Social mantêm seu formato original. As consequências disso para a empresa serão vistas nas próximas seções.

A Figura 25 ilustra a maneira mais tradicional pela qual as empresas de biodiesel estabelecem seus programas de originação de matéria-prima proveniente da agricultura familiar, ou seja, compra de soja de cooperativas do Sul do Brasil. Esta soja é, em sua grande maioria, destinada à exportação.

**Figura 25** – Estrutura mais tradicional de originação e venda de matéria-prima para fins de cumprimento das regras do Selo Combustível Social



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados em campo.

A Figura 25 demonstra que apenas uma pequena parte da matéria-prima proveniente da agricultura familiar é utilizada efetivamente para a produção de biodiesel no Brasil. A maior parte deste produto segue o tradicional fluxo de exportação. Este tipo gestão visa tão somente o cumprimento das regras do Selo Combustível Social. Tal processo não é incentivado pela legislação do Selo Combustível Social, tampouco proibido (SECRETARIA..., 2018).

### 5.3.2.2 O Selo Social e os Impactos sobre a Empresa

Existe grande esforço por parte das empresas produtoras de biodiesel no âmbito do ambiente de não-mercado visando alterar os fatores a, x, z e p e, portanto, gerar vantagens para as empresas pleiteantes ou dificuldades para os concorrentes. Este é o típico comportamento de empresas que integram estratégias de não-mercado às suas estratégias de mercado (BARON, 1995a; BARON, 1995b; BARON, 1997; BACH; ALLEN, 2010).

Baron (1997, p. 47) afirma que “as estratégias de não-mercado são frequentemente direcionadas às políticas públicas que afetam a estrutura e o funcionamento dos mercados e a vantagem competitiva dos seus participantes”. Em uníssono com os conceitos de Baron (1997), Rodrigues (2018c) demonstra como as empresas produtoras de biodiesel do Rio Grande do Sul têm atuado no ambiente de não-mercado para tornar os fatores a, x, z e p mais favoráveis às organizações daquele Estado:

As usinas instaladas no Rio Grande do Sul – que concentra quase 27,8% de toda a capacidade produtiva instalada no país – reclamam da falta de multiplicadores regionais e dos percentuais elevados de suas matérias-primas que precisam vir de produtores familiares. ‘É preciso corrigir essas discrepâncias que vêm penalizando sobremaneira as usinas sediadas no Estado’, disse o vice-presidente do Sindibio-RS, Antônio Luiz Bianchini (RODRIGUES, 2018c).

Qualquer alteração nestes fatores tem potencial para impactar a estrutura de custos das empresas produtoras de biodiesel. E4 relata a posição de desvantagem em relação a custo de Selo Combustível Social de uma empresa que utiliza como base de cálculo a matéria-prima soja em comparação a um concorrente que utiliza como base de cálculo a matéria-prima óleo, desvantagem esta que se torna clara ao se analisar as regras do Selo Combustível Social (SECRETARIA..., 2018):

Hoje o Selo, ele é calculado em cima do valor de aquisição de matéria-prima, seja ela óleo de soja, seja ela soja, seja ela sebo. Então, o quanto você gastou em matéria-prima, você tem que ter uma equivalência em agricultura familiar. Quando eu estou declarando soja, eu estou declarando óleo e farelo. 76% do custo está no farelo. Então, quem declara soja, por questões interpretativas do governo, você é obrigado a declarar soja, eu tenho uma necessidade de aquisição de agricultura familiar muito maior, porque quem está declarando óleo está declarando somente os 19%, 19,5% do custo da matéria-prima, que é só o óleo. Então, a necessidade dele já reduz drasticamente.

Se eu estou falando de duas indústrias, uma vizinha da outra, uma tem *crushing*, é planta integrada, verticalizada e o outro só compra óleo, ela já está alguns dólares mais competitivo do que eu. Só por esse critério (E4).

Por meio de simulações baseadas nas regras do Selo Combustível Social (SECRETARIA..., 2018), pode-se evidenciar o potencial que esta regulação tem de causar assimetrias competitivas, conforme enaltece E4. Duas empresas produtoras de biodiesel com as mesmas capacidades anuais de produção (por exemplo, 200.000 m<sup>3</sup> por ano) podem incorrer em custos relativos ao Selo Combustível Social substancialmente discrepantes entre si. Suponha-se que a empresa A possui uma unidade esmagadora de soja e, portanto, conforme previsto nas regras do Selo Combustível Social, declara uso de soja em grão como matéria-prima para a produção do biocombustível. A empresa B, com a mesma capacidade de produção, não possui esmagamento de soja e, por isso, declara óleo de soja como matéria-prima para a produção de biodiesel.

Suponha-se, ainda, que ambas as empresas estejam localizadas na mesma cidade em um Estado do Centro-Oeste e que as duas cumpram o seu programa de Selo Combustível Social por meio da originação de soja proveniente de cooperativas da agricultura familiar no Sul do Brasil. Por ser uma matéria-prima bastante procurada, além dos gastos com assistência técnica, as empresas precisam pagar o prêmio sobre o valor de mercado inerente a este produto, prêmio este denominado de bônus da agricultura familiar (OKADA; SOUZA, 2011; SANTOS; PADULA, 2014). Adotando-se a sugestão de E2, suponha-se que o valor da assistência técnica e do bônus somado seja igual a R\$ 1,80 por saca de soja.

Neste cenário, a empresa A teria um custo de Selo Combustível Social igual a R\$ 8.040.935,67 por ano, enquanto a sua concorrente teria um custo anual de R\$ 3.513.888,89. Isto significa que o custo da empresa B corresponderia a 44% do custo da empresa A. Enquanto o custo da empresa B corresponderia a R\$ 19,97 por tonelada de biodiesel ou R\$ 0,017 por litro do biocombustível, a empresa A teria um custo de R\$ 45,69 por tonelada ou R\$ 0,040 por litro de biodiesel. O Apêndice VIII traz o detalhamento dos cálculos que levaram a estes valores.

Percebe-se pelos montantes apresentados no exemplo ilustrativo acima a capacidade que o Selo Combustível Social tem de causar distorções competitivas entre os produtores de biodiesel. A atuação de empresas de forma individual ou via associação de produtores junto ao órgão regulador do Selo Combustível Social tem potencial de amplificar ainda mais tais

assimetrias competitivas. A atuação junto a agentes reguladores é descrita por Bonardi et al. (2006) e Holburn e Bergh (2008) como forma de obtenção de vantagem competitiva no ambiente de não-mercado.

Portanto, ter a capacidade de compreender o ambiente de não-mercado e, a partir de então, implementar estratégias de não-mercado, surge como característica fundamental para lidar com a questão do Selo Combustível Social no mercado de biodiesel. Estratégias de não-mercado bem definidas permitem que a empresa evite a revisão ou implementação de regras que sejam agressivas ao seu negócio e/ou possibilita que a companhia induza os agentes responsáveis pela formulação das políticas públicas a implementarem normas que sejam benéficas ao seu negócio e/ou prejudiciais aos negócios dos concorrentes. Além disso, compreender a lógica pela qual está estruturada a regra do Selo Combustível Social (SECRETARIA..., 2018) permite que a empresa otimize seus custos relacionados a este item em comparação com seus concorrentes.

Em suma, entender o Selo Combustível Social como uma especificidade do ambiente de não-mercado da cadeia produtiva do biodiesel e traçar estratégias de não-mercado para lidar com ele podem proporcionar à empresa desempenho superior. Desta forma, pode-se afirmar que o Selo Combustível Social tem potencial para impactar o desempenho da empresa. Um total de 24 fragmentos de texto obtidos das transcrições das entrevistas evidenciam tal constatação. O Quadro 15 expõe seis destes elementos, ilustrando os pontos de vista dos entrevistados a este respeito.

**Quadro 15** – Fragmentos de texto que evidenciam a relevância do Selo Combustível Social para o desempenho da empresa

Fragmentos de texto	
1	“Se ela [a empresa] é uma integrada [ou seja, tem uma planta de esmagamento de soja e de biodiesel], ela vai esmagar soja, e virar o óleo. Só que o que conta não é o preço daquele óleo [contar para fins de cálculo do Selo Social]. O que conta é o preço da soja que ela comprou. Então, o processo [do Selo Social], ele é muito mais caro. Cada soja você tira 20% de óleo, mas, você paga por tudo aquilo. Se você faz com óleo, você paga só o preço do óleo, tão logo o teu custo de matéria-prima de produção de biodiesel, ele fica mais caro. Então, existe uma assimetria entre integrados e não integrados [...] existe um jogo de valores que você tem que levar em conta quando você vai preparar o teu programa [de Selo Social], porque ele impacta totalmente. Então, se você vai ser um integrado ou não integrado, certamente o custo é completamente diferente” (E2).
2	“Quem esmaga soja da agricultura familiar tem alguns incentivos [fiscais], mas, como abordado anteriormente, você só vai conseguir um volume significativo no Sul e quando você está no Centro-Oeste, Norte, Nordeste e você compra do Sul, você não tem esse incentivo da agricultura familiar, ou seja, não existe” (E4).
3	“[...] nós vemos é que algumas associações, elas tentam não beneficiar o setor, mas, uma região. Então, uma associação “x”, ela quer beneficiar só os produtores dela e não tem nenhuma contrapartida para o resto do Brasil [...] Por exemplo, o Sul quer um multiplicador diferenciado, por falar que o Centro-Oeste, as indústrias do Centro-Oeste estão inflacionando o mercado [...] aí essas indústrias querem ter um benefício em cima de todo mundo, porque ela está no Sul, e ela tem o poder, e ela fala que nós estamos prejudicando a livre concorrência. Então, são algumas coisas que não fazem muito sentido no dia-a-dia, mas, eles estão no direito deles de pedir” (E4).
4	“Agora, o que que esse custo [do Selo Social] impactou [o desempenho da empresa]? Impacta? Impacta. Não tem como falar “não, não impacta”, claro que impacta. É algo diferente. Tem todo um custo administrativo, tem toda essa burocracia do governo, tem que fazer contrato, tem que fazer isso, tem que bá, bá, bá...” (E5).
5	“Quem perdeu o Selo que o diga, né? E tomou um tombo, levantou, incorporou melhor, ou seja, não estava incorporando. Mas, eu acho que sim, total, cara. Quem está sobrevivendo hoje é porque incorporou as regras. Boas ou más, com burocracias excessivas ou não, incorporou. Eu acho” (E5).
6	“[Selo pode causar] assimetrias. Eu falo, você [agente regulador] precisa tomar muito cuidado com isso, porque isso aqui, ele [a mudança na regra] tem que ser embasado, porque você pode provocar umas distorções dentro do setor muito grandes. Por exemplo, umas das coisas que se falava: conjunto de condicionantes para se reduzir o percentual de compras. Okay, mas, as empresas conseguem cumprir? “Ah, em média, sim”. Mas, e a média responde por alguma coisa? Porque para mim é o seguinte: se um é 100 e outro é 0, a média de 50 não fala nada” (E6).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados em campo.

Depreende-se dos fragmentos de texto apresentados no Quadro 15 que as regras do Selo Combustível Social se constituem em uma relevante arena na qual os grupos de interesse empreendem suas ações na busca da melhor condição para os seus negócios ou atividades. Esta arena é propícia à obtenção de vantagens competitivas ou de criação de dificuldades às empresas concorrentes. Este é o típico cenário no qual se faz fundamental a formulação e a implementação de estratégias de não-mercado (HILLMAN; HITT, 1999; BARON, 1995a; BARON, 1995b; BARON, 2001; OLIVER; HOLZINGER, 2008).



### 5.3.2.3 O Selo Social e os Impactos sobre a Cadeia

O biodiesel enquanto produto compete por espaço com o diesel fóssil (RUDOLPH; HE, 2004; NAVARRO-PINEDA et al., 2017). Isto porque o aumento da mistura de biodiesel corresponde a uma igual diminuição da quantidade de diesel fóssil na composição que é oferecida à sociedade. O argumento da sustentabilidade ambiental e/ou social por si só, apesar de robusto, não é capaz de suportar aumentos contínuos da mistura de biodiesel no combustível oferecido nos pontos de revenda. É necessário que este produto se mostre competitivo em custo para justificar a ampliação do seu uso *vis-à-vis* o emprego do seu concorrente fóssil (MENDES et al., 2013; AJALA et al., 2015). E6 confirma este entendimento ao afirmar que o biodiesel “compete com um produto já tradicional [diesel fóssil]”.

Esta discussão expõe a relevância de se refletir a respeito dos gastos que são incorridos na cadeia produtiva do biodiesel. Neste sentido, é possível afirmar que custos tais como aqueles relativos à aquisição de matéria-prima proveniente da agricultura familiar (OKADA; SOUZA, 2011; SANTOS; PADULA, 2014) oneram a cadeia, conforme demonstrado na seção anterior. Estes custos são transferidos à preço até o produto final em um processo de transmissão de renda da sociedade para os produtores de biodiesel e, por sua vez, para a agricultura familiar (MARTÍNEZ; AMARAL JR., 2006). Ou seja, a sociedade é quem arca com estes custos ao adquirir o combustível no varejo. A este respeito, E6 reflete:

Eu acho que quando você está falando de uma política pública, e aquilo exige algum tipo de diferenciação do mercado por conta do governo, seja um subsídio, seja uma tarifa, alguma coisa que envolva governo, então, a sociedade, ela está, de alguma forma, arcando com uma parte daquilo (E6).

A questão da ineficácia do programa Selo Combustível Social em prol do desenvolvimento rural das regiões-alvo do programa é explicitada pela literatura (CÉSAR; BATALHA, 2011; AZEVEDO; PEREIRA, 2013; FREITAS et al., 2017). Mesmo com tais evidências, a essência das regras do Selo Combustível Social permanece a mesma de quando o PNPB foi criado. E2 afirma que “o programa [Selo Combustível Social] não está sendo feito da maneira que o governo realmente gostaria porque é utópico, isso encarece, a sociedade paga mais caro por isso [...]”.

Os entrevistados reconhecem que as regras do Selo Combustível Social precisam ser aperfeiçoadas visando a redução do custo atribuído a ele. Tal medida é necessária, também, para que esta política pública possa, de fato, atingir os objetivos que lhe foram inicialmente atribuídos. E4 é assertivo sobre esta necessidade:

Então, coisa que você poderia estar investindo realmente no lado social, você tem uma obrigação que não gera impacto social, aumenta a concentração de renda em algumas regiões e é um ônus que, às vezes, tem que ser revisto e repensado o modelo (E4).

Visando fazer com que o Selo Combustível Social atinja seu propósito basilar, surge entre os entrevistados a ideia de se extinguir suas regras como hoje estão postas, instituindo-se, em seu lugar, um fundo para o qual as empresas produtoras contribuiriam compulsoriamente. Este fundo teria a finalidade de financiar ações de desenvolvimento e fortalecimento da agricultura familiar. A ideia seria estabelecer um valor fixo por metro cúbico de biodiesel comercializado a ser pago pelas empresas produtoras. O valor unitário desta contribuição seria igual para todas as empresas. A este respeito, E7 comenta: “me parece que sairia mais barato para a sociedade [haver um fundo em vez de uma política como aquela definida pelo Selo Social]. Me parece que sairia mais barato para a sociedade”.

Contudo, a ideia de se avançar com a estrutura de fundo em substituição à regulação do Selo Combustível Social esbarra na forma como os recursos deste fundo seriam geridos. Sobre esta questão, E5 afirma que “não sei sinceramente até como operar isso, o governo, acho que não teria capacidade de operar isso”. E5 continua: “e esse desenho de uma operação controlada pelo privado com o governo sendo um partícipe, não sei se isso funcionaria”.

A solução do fundo tem potencial para extinguir as assimetrias competitivas causadas pelas atuais regras do Selo Combustível Social. Em última instância, esta mudança diminuiria drasticamente a necessidade de as empresas monitorarem o ambiente de não-mercado visando a identificação de ameaças e de empreenderem estratégias de não-mercado defensivas ou ofensivas. Porém, além da dificuldade de se gerenciar este fundo, deve-se ter em mente que a cadeia produtiva continuaria arcando com o custo do financiamento de ações junto à agricultura familiar. Consequentemente, a competitividade da cadeia continuaria sendo afetada.

Pode-se afirmar, portanto, que as regulações relativas ao Selo Combustível Social impactam a capacidade da cadeia produtiva do biodiesel em competir com a cadeia produtiva

do diesel fóssil. Mesmo em um cenário no qual se substitua o regramento do Selo Combustível Social por um fundo a ser formado pelas empresas produtoras de biodiesel, a cadeia produtiva continuará a ser onerada e, portanto, sua capacidade de competir com o diesel fóssil continuará sendo impactada.

Apesar de a temática de competitividade da cadeia não integrar o escopo do trabalho, julgou-se adequado abordá-la haja vista o destaque dado pelos entrevistados à capacidade do Selo Combustível Social de agregar custos à cadeia. Um total de 21 fragmentos de texto obtidos das transcrições das entrevistas evidenciam a relevância do Selo Combustível Social para a competitividade da cadeia produtiva do biodiesel. O Quadro 16 expõe cinco destes elementos, ilustrando os pontos de vista dos entrevistados a este respeito.

**Quadro 16** – Fragmentos de texto que evidenciam a relevância do Selo Combustível Social para o desempenho da cadeia produtiva

Fragmentos de texto	
1	“A empresa tem que arcar com assistência técnica para os agricultores familiares; então, um custo adicional para a empresa. E a empresa normalmente paga um bônus. O mercado chama de bônus; um bônus sobre o preço normal, no caso, da soja. Então, se a soja é comercializada a R\$ 60,00 a saca, para uma empresa de biodiesel ela vai custar R\$ 60,00 mais um bônus de R\$ 1,30, mais R\$ 0,70 de assistência técnica, por exemplo. Então, ela vai custar R\$ 2,00 a mais do que o preço regular da soja que é exportada pelo Brasil. Não faz o menor sentido. É a mesma soja”. (E1).
2	“Então, eles [os agentes reguladores do Selo Combustível Social] não cumprem os objetivos deles, que é de gerar diversificação, inclusão e tudo mais, e as empresas também não cumprem o objetivo que é produzir um combustível com menor custo. No final das contas, todo mundo [a sociedade] paga por isso”. (E2).
3	“Então, se eu parar a minha fábrica, eu não vou ter aquele custo variável, vou ter só o custo fixo, ok, mas o custo do Selo vai continuar existindo em todas as fases: parada ou não parada”. (E4).
4	“Se ela [cooperativa] quer R\$ 1,50 para o produtor e R\$ 0,30 para ela, a gente não entra no critério de como está esta distribuição, porque, no final do dia, é R\$ 1,80 que vai de qualquer forma para o custo da fábrica”. (E4).
5	“Porque, cara, é a história do controle estatal, é o ponto de vista do governo: foi pensado um programa de inclusão social. Aí nós estamos discutindo aqui se deu certo ou deu errado. Foi pensado. A partir da hora que o governo pensa uma coisa, ele tem que criar todo um aparato para controlar. Então, foi criado um aparato para controlar. Isso, cara, do ponto de vista empresarial, que é mais uma coisa mais fluída, mais... Acho que teve um choque aí de cultura... Um choque de... Parou na burocracia”. (E5).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados em campo.

Apesar de as temáticas de competitividade da cadeia não integrar o escopo do trabalho, julgou-se adequado abordá-las haja vista o destaque dado pelos entrevistados. A falta de competitividade da cadeia pode, em última instância, motivar o governo a realizar uma revisão sobre a manutenção do mandato de mistura obrigatória do biodiesel no diesel fóssil e, portanto, da própria continuidade do mercado de biodiesel. Esta é uma pauta de comum interesse para todos os produtores de biodiesel.

### 5.3.3 Conclusões Parciais

As discussões desenvolvidas ao longo desta seção basearam-se nas análises dos pontos de vista dos entrevistados a respeito das especificidades do setor. Utilizou-se de trabalhos sobre a cadeia produtiva do biodiesel para ratificar as visões inferidas dos dados primários. Tais trabalhos foram devidamente citados ao longo desta seção. As análises feitas e as conclusões obtidas foram de fundamental importância para o desenvolvimento das discussões apresentadas na seção intitulada Abordagens Teóricas. Não foi empregado nesta parte do trabalho o ferramental oriundo da estratégia de pesquisa teoria substantiva.

Três objetivos específicos nortearam o desenvolvimento e discussões da seção Abordagens Exploratórias: a/ delimitar quais são os elementos do ambiente de não-mercado mais relevantes para o desempenho da empresa produtora de biodiesel na perspectiva dos entrevistados; b/ explicar o funcionamento do mecanismo de leilões de biodiesel a partir da perspectiva dos entrevistados e c/ explicar o funcionamento do mecanismo de Selo Combustível Social na perspectiva dos entrevistados.

Os leilões de biodiesel e o Selo Combustível Social foram identificados como os elementos do ambiente de não-mercado de maior relevância para o desempenho da empresa produtora. Dentre as características mais marcantes do sistema de leilões, cita-se o controle da ANP. Relatos demonstram que o processo burocrático instalado pela ANP nos trâmites de habilitação das empresas as expõe a grande risco. A inobservância dos aspectos relativos à habilitação pode excluir uma empresa do leilão. Em última instância, isto significa que a empresa fica impedida de vender e, portanto, auferir receita com a comercialização de biodiesel.

Apesar de não fazer parte dos objetivos gerais, percebeu-se que os leilões de biodiesel têm implicações sobre o desempenho da cadeia produtiva. Neste aspecto, merece destaque a atuação da Petrobras como intermediadora do sistema. A estatal onera a cadeia de duas formas: pela cobrança de valor por metro cúbico de biodiesel comercializado referente à gestão do sistema e pelo custo financeiro imposto às empresas produtoras de biodiesel e distribuidoras de combustíveis ao arbitrar o fluxo monetário entre estas partes.

O Selo Combustível Social apresenta grande relevância para o desempenho da empresa produtora de biodiesel por causar assimetrias competitivas entre os participantes do mercado.

Seu complexo conjunto de regras apresenta nuances, tais como os percentuais mínimos de aquisição por região ou os multiplicadores, que são capazes de causar relevante diferença de custo entre as unidades produtoras. Em última instância, este custo pode determinar quem participa e quem não participa do mercado.

O Selo Combustível Social, dada sua complexidade, constitui-se em arena importante no que se refere à implementação de estratégias de não-mercado. Isto significa que as companhias encontram espaço para empreender ações visando influenciar os agentes regulatórios a mudarem as regras do Selo Combustível Social objetivando proporcionar vantagem competitiva para si mesmas ou gerar dificuldades aos concorrentes.

Assim como os leilões de biodiesel, o Selo Combustível Social apresenta, também, potencial para influenciar no desempenho da cadeia produtiva. O advento do pagamento de bônus e dos custos de assistência técnica ao produtor onera a cadeia produtiva. Este custo é transferido ao longo da cadeia até o produto final. Os benefícios fiscais de PIS/PASEP e da Cofins constituem-se em subsídios à cadeia. Em última instância, isto significa que a sociedade arca com os custos da ineficiência setorial.

#### 5.4 ABORDAGEM TEÓRICA

O objetivo fundamental da estratégia de pesquisa baseada na teoria fundamentada foi o de possibilitar a elaboração de uma teoria proveniente dos dados (CHARMAZ, 2014; CORBIN; STRAUSS, 2015) que explicasse os fenômenos observados na cadeia produtiva do biodiesel. Esta seção dedica-se a apresentar discussões a respeito dos seguintes tópicos:

- a/ análise da frequência de palavras observadas nas transcrições;
- b/ apresentação dos códigos abertos formados na etapa 2 da estratégia de pesquisa;
- c/ apresentação dos códigos axiais formados na etapa 3 da estratégia de pesquisa;
- d/ coerência dos fragmentos de texto identificados nas transcrições que deram origem aos principais códigos abertos;
- e/ coerência dos principais códigos abertos que formam os códigos axiais;

- f/ correlações conceituais existentes entre os principais códigos axiais;
- g/ apresentação da proposta de teoria substantiva.

#### **5.4.1 Análise da Frequência de Palavras**

As discussões sobre a frequência de palavras são apresentadas em três seções distintas: a primeira é reservada a discutir a frequência de palavras das transcrições do primeiro ciclo de saturação; a segunda, das transcrições do segundo ciclo; e a terceira, da totalidade das transcrições. Todas as transcrições foram submetidas a tratamento prévio, sendo eliminadas as palavras sem importância para o objeto de estudo. Além disso, palavras com menos de 13 repetições foram excluídas das análises, exceto no caso da avaliação realizada sobre a transcrição do grupo A do segundo ciclo. Para este caso, adotou-se como frequência mínima o limite de 5 palavras. Isto se fez necessário pois apenas uma entrevista compôs este conjunto de dados. Utilizou-se o *software* Atlas.ti 8 para Windows para a realização de todas as análises.

##### **5.4.1.1 Frequência de Palavras do Primeiro Ciclo de Saturação**

O conjunto de transcrições das quatro entrevistas realizadas com agentes de mercado (grupo A) durante o primeiro ciclo de saturação contabilizou 88 palavras com ocorrência mínima igual a 13 vezes. A palavra mais mencionada durante as entrevistas foi “empresa” (e seu plural), totalizando 371 ocorrências. A segunda palavra mais citada nas entrevistas foi “Selo Combustível Social” (e suas variações) com 227 ocorrências. A terceira palavra com o maior número de ocorrências foi “biodiesel” (218 ocorrências). A Tabela 9 divulga a lista das 10 palavras mais citadas neste conjunto de transcrições.

**Tabela 9** – Palavras mais citadas nas transcrições do grupo A do primeiro ciclo de saturação

	Palavra	Frequência
1	Empresa (e seu plural)	371
2	SCS (Selo Combustível Social)	227
3	Biodiesel	218
4	Mercado	151
5	Regra (e seu plural)	128
6	Leilão (e seu plural)	121
7	Soja	98
8	Custo	84
9	Produção	72
10	Matéria-prima	66

Fonte: Elaborado pelo autor.

Das 10 palavras mais frequentes encontradas nas transcrições, três delas (SCS, regra e leilão) denotam aspectos relacionados ao ambiente de não-mercado. Outras cinco palavras fazem referência a questões relacionadas a produção, mercado e gestão da empresa (mercado, soja, custo, produção e matéria-prima). O fato de os principais termos das transcrições se referirem a aspectos relativos ao ambiente de mercado e de não-mercado pode indicar que ambos são igualmente relevantes para o processo de gestão estratégica. Isto denotaria a importância do conceito de estratégia de não-mercado para a empresa produtora de biodiesel, principalmente no que se refere à necessidade de integrar ações visando o ambiente mercadológico e não-mercadológico com vistas à obtenção de vantagem competitiva (BARON, 1997a; 1997b).

É importante notar que, das 10 palavras listadas na Tabela 9, não há termo que se refira a venda ou receita. Por outro lado, três termos fazem referência a aspectos relacionados a custo de produção (soja, custo e matéria-prima). Isto pode indicar o foco dado pelas empresas às questões relacionadas a custo no sentido da busca por desempenho superior e, portanto, a relevância da estratégia baseada na liderança em custo para a obtenção de vantagem competitiva no setor de biodiesel (PORTER, 1998).

Ampliando o escopo de análise para o grupo das 15 palavras com maior frequência nas transcrições, percebe-se o surgimento dos termos “vender” (66 ocorrências), “ANP” (56 ocorrências), “agricultura familiar” (55 ocorrências); “Petrobras” (53 ocorrências); e “setor” (49 ocorrências). Esta análise ampliada confirma a dominância de assuntos relacionados ao tema ambiente de não-mercado nas falas dos profissionais das empresas produtoras de

biodiesel, com especial enfoque nas questões do Selo Combustível Social e dos leilões de biodiesel, ratificando a relevância das estratégias de não-mercado para a obtenção de vantagem competitiva neste mercado (BARON, 1995a; BARON, 1995b; BARON, 1997a; BARON, 1997b; HILLMAN; HITT, 1999; BARON, 2001; BARON; DIERMEIER, 2007; BACH; ALLEN, 2010). A Figura 26 mostra graficamente como se distribui a frequência de palavras das transcrições do grupo de agentes de mercado do primeiro ciclo de saturação.

**Figura 26** – Nuvem de frequência de palavras das transcrições do grupo A do primeiro ciclo de saturação



Fonte: Elaborado pelo autor com o uso do *software* Atlas.ti 8 para Windows.

O conjunto de transcrições das quatro entrevistas realizadas com agentes do ambiente de não-mercado (grupo B) durante o primeiro ciclo de saturação contabilizou 65 palavras com ocorrência mínima igual a 13 vezes. Assim como para o conjunto de transcrições do grupo A, a palavra mais mencionada durante as entrevistas do grupo B foi “empresa” (e seu plural), totalizando 199 ocorrências. A segunda palavra mais citada nas entrevistas foi “biodiesel” com 187 ocorrências. A terceira palavra com o maior número de ocorrências foi “Selo Combustível



Social” (e suas variações), citada 128 vezes. A Tabela 10 divulga a lista das 10 palavras mais citadas neste conjunto de transcrições.

**Tabela 10** – Palavras mais citadas nas transcrições do grupo B do primeiro ciclo de saturação.

	<b>Palavra</b>	<b>Frequência</b>
1	Empresa (e seu plural)	199
2	Biodiesel	187
3	SCS (Selo Combustível Social)	128
4	Mercado	119
5	Regra (e seu plural)	108
6	Leilão (e seu plural)	90
7	Preço	79
8	Setor	75
9	Governo	71
10	Matéria-prima	57

Fonte: elaborado pelo autor.

Das 10 palavras mais frequentes observadas nas transcrições, cinco delas (SCS, regra, leilão e governo) denotam aspectos relacionados ao ambiente de não-mercado. Apenas três palavras fazem referência a aspectos relacionados a mercado ou gestão empresarial (mercado, preço e matéria-prima). Pode-se inferir que os agentes do ambiente de não-mercado buscam enfatizar questões relativas ao conjunto da cadeia produtiva em detrimento de um grupo de agentes econômicos específico em uma abordagem claramente orientada pelo conceito de competitividade e eficiência de cadeias produtivas (FARINA, 1999; ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999; ZYLBERSZTAJN, 2005).

Os agentes do ambiente de não-mercado priorizam a discussão sobre a cadeia produtiva do biodiesel do ponto de vista do seu papel social, econômico e de arrecadação governamental, não dedicando exclusiva atenção à questão dos fatores que concorrem para a competitividade da empresa produtora de biodiesel. É importante que os gestores de empresas compreendam tal característica visando o estabelecimento de estratégias de não-mercado apropriadas. A Figura 27 mostra graficamente como se distribui a frequência de palavras das transcrições do grupo de agentes de não-mercado do primeiro ciclo de saturação.



Quadro 17 ilustra trechos de entrevistas dos grupos A e B que expressam os significados dos termos “preço” e “custo” para cada um na perspectiva do Selo Combustível Social.

**Quadro 17** - Selo Combustível Social como aspecto relevante do ambiente de não-mercado para o desempenho da empresa produtora de biodiesel

<b>Em discussão sobre o potencial de o Selo Social impactar o desempenho da empresa, o entrevistado do grupo A afirma que:</b>	<b>Ao ser perguntado sobre o potencial impacto do Selo Social sobre o desempenho da empresa, o entrevistado do grupo B responde:</b>
Então, existe uma assimetria aí entre integrados e não integrados, se está usando sebo, se não está usando sebo, regiões, por exemplo, [...] se você compra [...] na região Centro-Oeste ou no Sul, o preço da soja é diferente, então, existe um jogo de valores que você tem que levar em conta quando vai preparar o teu programa, porque ele impacta totalmente (E2).	Eu não consigo ver isso de forma significativa. Eu acho que não impacta o desempenho de forma significativa [...] Se existe um benefício, isso vai se equilibrar nos preços. Essa é a minha percepção. Se todo mundo fizer o que está na regra, você vai ter uma diferenciação de preço, um reequilíbrio de mercado (E7).

Fonte: elaborado pelo autor.

Enquanto a visão exposta pelo fragmento extraído da transcrição de E7 mostra-se de forma a amenizar o impacto da regra sobre o desempenho das empresas, o ponto de vista de E2 apresenta detalhes sobre como o Selo Combustível Social impacta, de fato, o desempenho da empresa pela criação de assimetrias competitivas. A visão de E2 é confirmada por todos os outros entrevistados deste grupo, que destacam o Selo Combustível Social como item fundamental do ambiente de não-mercado a ser considerado pela empresa durante o processo de formulação e gestão da sua estratégia.

#### 5.4.1.2 Frequência de Palavras do Segundo Ciclo de Saturação

A transcrição da entrevista realizada com agente de mercado (grupo A) durante o segundo ciclo de saturação contabilizou 15 palavras com ocorrência mínima igual a 5 vezes. Utilizou-se, neste caso, frequência mínima de 5 palavras haja vista que apenas uma entrevista compôs este banco de dados. A palavra mais mencionada durante a entrevista foi “empresa” (e seu plural), totalizando 28 ocorrências. A segunda palavra mais citada na entrevista foi “biodiesel”, totalizando 20 ocorrências. Duas palavras aparecem na terceira colocação como na

lista das mais citadas: “custo” (e seu plural) e “Selo Combustível Social” (e suas variações), ambas com 14 ocorrências cada. A Tabela 11 divulga a lista das 10 palavras mais citadas neste conjunto de transcrições.

**Tabela 11** – Palavras mais citadas nas transcrições do grupo A do segundo ciclo de saturação

	Palavra	Frequência
1	Empresa (e seu plural)	28
2	Biodiesel	20
3	Custo	14
4	SCS (Selo Combustível Social)	14
5	Leilão	11
6	Regra (e seu plural)	11
7	Mercado	7
8	Produto	7
9	ABIOVE	6
10	Associações	6

Fonte: elaborado pelo autor.

Das 10 palavras mais frequentes encontradas nas transcrições, cinco delas (SCS, leilão, regra, ABIOVE e associações) denotam aspectos relacionados ao ambiente de não-mercado. Quatro palavras fazem referência a aspectos relacionados a produção, mercado e gestão da empresa (empresa, custo, mercado e produto). O fato de os principais termos da transcrição denotarem aspectos relativos ao ambiente de mercado e de não-mercado indica estreita relação entre estes ambientes para o processo de gestão da empresa, ratificando a importância da integração de estratégias de mercado e de não-mercado para a obtenção de vantagem competitiva no setor de biodiesel (BARON, 1995a; BARON, 1995b; BARON, 1997a; BARON, 1997b; HILLMAN; HITT, 1999; BARON, 2001; BARON; DIERMEIER, 2007; BACH; ALLEN, 2010). Esta constatação coincide com aquela obtida na análise da frequência de palavras do grupo A realizada no primeiro ciclo de saturação.

Ampliando o escopo de análise para o grupo das 15 palavras com maior frequência nas transcrições, percebe-se o surgimento dos termos “diesel” (6 ocorrências), “estratégia” (6 ocorrências), “ambiente” (5 ocorrências); “ANP” (5 ocorrências) e “preço” (com 5 ocorrências). Esta análise ampliada demonstra a preocupação das empresas com os aspectos do ambiente de não-mercado, sobretudo o Selo Combustível Social e os leilões. Esta preocupação se refere aos potenciais impactos que estas regulações podem ter sobre o custo e, portanto, o

desempenho da organização. A Figura 28 demonstra graficamente como se distribui a frequência de palavras das transcrições do agente do grupo A entrevistado no segundo ciclo de saturação.

**Figura 28** – Nuvem de frequência de palavras da transcrição do grupo A do segundo ciclo de saturação



Fonte: Elaborado pelo autor com o uso do *software* Atlas.ti 8 para Windows.

O conjunto de transcrições das cinco entrevistas realizadas com agentes do ambiente de não-mercado (grupo B) durante o segundo ciclo de saturação contabilizou 52 palavras com ocorrência mínima igual a 13 vezes. A palavra mais mencionada durante estas entrevistas foi “biodiesel”, totalizando 203 ocorrências. A segunda palavra mais citada foi “empresa” (e seu plural), totalizando 109 ocorrências. A terceira palavra mais citada foi “Selo Combustível Social” (e suas variações), totalizando 86 ocorrências. A Tabela 12 informa a lista das 10 palavras mais citadas neste conjunto de transcrições.

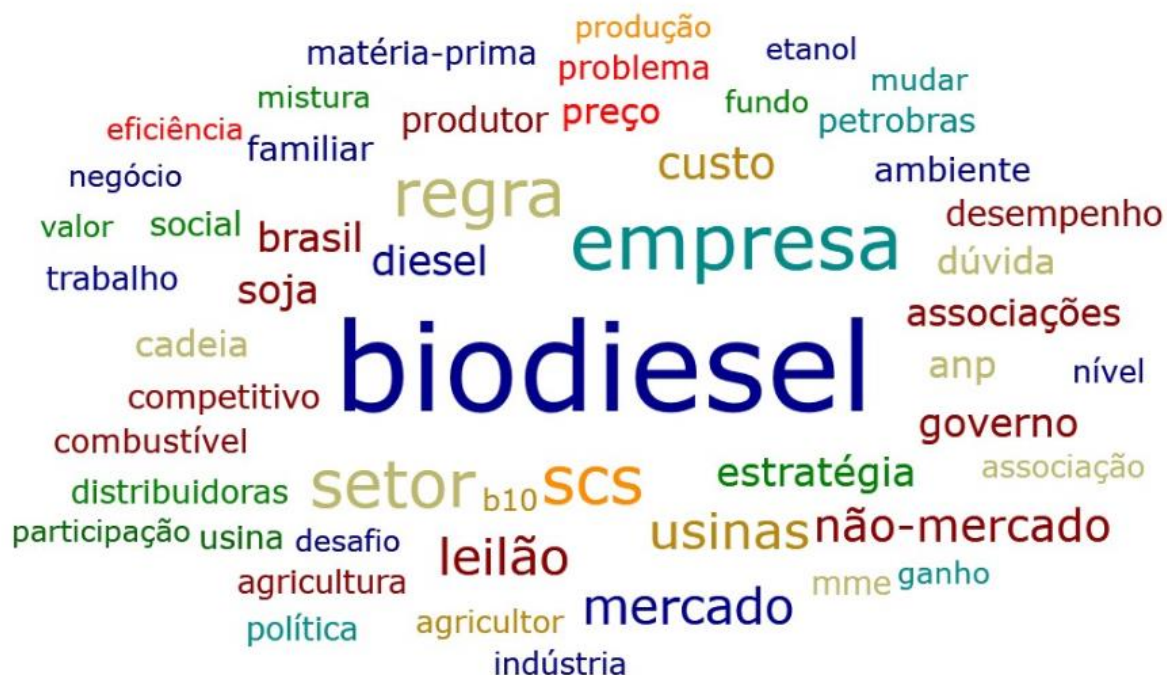
**Tabela 12** – Palavras mais citadas nas transcrições do grupo B do segundo ciclo de saturação.

	<b>Palavra</b>	<b>Frequência</b>
1	Biodiesel	203
2	Empresa (e seu plural)	109
3	SCS (Selo Combustível Social)	86
4	Regra (e seu plural)	85
5	Setor	85
6	Usinas	56
7	Leilão (e seu plural)	55
8	Mercado	52
9	Não-mercado	44
10	Custo (e seu plural)	43

Fonte: elaborado pelo autor.

Das 10 palavras mais frequentes nas transcrições, quatro delas (SCS, regra, leilão e não-mercado) denotam aspectos relacionados ao ambiente de não-mercado. Apenas duas palavras fazem referência a aspectos relacionados a mercado e gestão da empresa (mercado e custo). Percebe-se que os agentes de não-mercado têm na questão do desenvolvimento e fortalecimento da cadeia sua principal preocupação, em uma abordagem claramente orientada pelo conceito de competitividade e eficiência dos sistemas agroindustriais (FARINA, 1999; ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999; ZYLBERSZTAJN, 2005). Esta constatação ratifica a análise de frequência de palavras das transcrições das entrevistas dos agentes de não-mercado realizada no primeiro ciclo de saturação. A Figura 29 ilustra como se distribui a frequência de palavras das transcrições do grupo de agentes de não-mercado envolvidos no segundo ciclo de saturação.

**Figura 29** – Nuvem de frequência de palavras das transcrições do grupo B do segundo ciclo de saturação.



Fonte: Elaborado pelo autor com o uso do *software* Atlas.ti 8 para Windows.

O Selo Combustível Social se mostra como o tema mais relevante na ótica dos agentes de não-mercado. O aspecto de maior destaque neste tema é a efetividade do Selo Combustível Social no cumprimento das metas que lhe deram origem, quais sejam, o desenvolvimento da agricultura familiar nas regiões menos desenvolvidas do país, sobretudo a região Norte e Nordeste, ratificando constatações apresentadas em alguns estudos, tais como os de Abreu et al. (2014) e Freitas et al. (2017). Há consenso entre os agentes de não-mercado de que o Selo Combustível Social precisa ser reformulado visando ampliar sua capacidade de atingir suas metas originais. Apesar de reconhecerem que o Selo Combustível Social pode causar assimetrias competitivas, não foi percebida ênfase neste aspecto por parte dos agentes de não-mercado.

### 5.4.1.3 Frequência de Palavras de Ambos os Ciclos

O conjunto de transcrições das 14 entrevistas realizadas com agentes de mercado (grupo A) e agentes de não-mercado (grupo B) durante os dois ciclos de saturação apresentou 5824 palavras. Limitando-se a análise às palavras cujas ocorrências sejam em frequência igual ou superior a 13 repetições, percebe-se que a palavra mais mencionada foi “empresa” (e seu plural), totalizando 720 ocorrências. A segunda palavra mais citada foi “biodiesel”, totalizando 628 ocorrências. A terceira palavra com o maior número de ocorrências foi “Selo Combustível Social” (e suas variações) (455 ocorrências). A Tabela 13 apresenta a lista das 10 palavras mais citadas neste conjunto de transcrições.

**Tabela 13** – As 10 palavras mais citadas no conjunto de todas as transcrições.

	<b>Palavra</b>	<b>Frequência</b>
1	Empresa (e seu plural)	720
2	Biodiesel	628
3	SCS (Selo Combustível Social)	455
4	Regra (e seu plural)	332
5	Mercado	329
6	Leilão (e seu plural)	277
7	Setor	213
8	Custo (e seu plural)	212
9	Soja	175
10	Governo	153

Fonte: elaborado pelo autor.

Das 10 palavras mais frequentes encontradas nas transcrições, quatro delas (SCS, regra, leilão e governo) denotam aspectos relacionados ao ambiente de não-mercado. Três palavras fazem referência a aspectos relacionados a produção, mercado e gestão da empresa (mercado, custo e soja). Esta análise ratifica aquelas realizadas sobre a frequência de palavras do primeiro e do segundo ciclos de saturação, demonstrando que temas do ambiente de não-mercado disputam espaço com temas do ambiente de mercado nas agendas de gestores de negócios e de agentes de não-mercado. Isto, por sua vez, confirma a relevância da integração de estratégias de mercado e de não-mercado no sentido da busca por vantagem competitiva em mercados regulados, tal qual o segmento de biodiesel no Brasil (BARON, 1995a; BARON, 1995b;



BARON, 1997a; BARON, 1997b; HILLMAN; HITT, 1999; BARON, 2001; BARON; DIERMEIER, 2007; BACH; ALLEN, 2010).

Pode-se inferir do conjunto das 10 palavras mais mencionadas que o conjunto de regras que constitui o Selo Combustível Social é o assunto predominante na pauta de agentes de mercado e de não-mercado. Enquanto estes se preocupam com a eficácia do programa em relação aos seus objetivos institucionais relacionados ao desenvolvimento rural; aqueles se preocupam com os custos e assimetrias que ele pode causar. Isto pode ser constatado em diversas passagens nas transcrições. O Quadro 18 destaca duas falas, uma de um agente de mercado e outra de um agente de não-mercado, que evidenciam tais preocupações:

**Quadro 18** - Selo Combustível Social na perspectiva de agentes de mercado e de agentes de não-mercado.

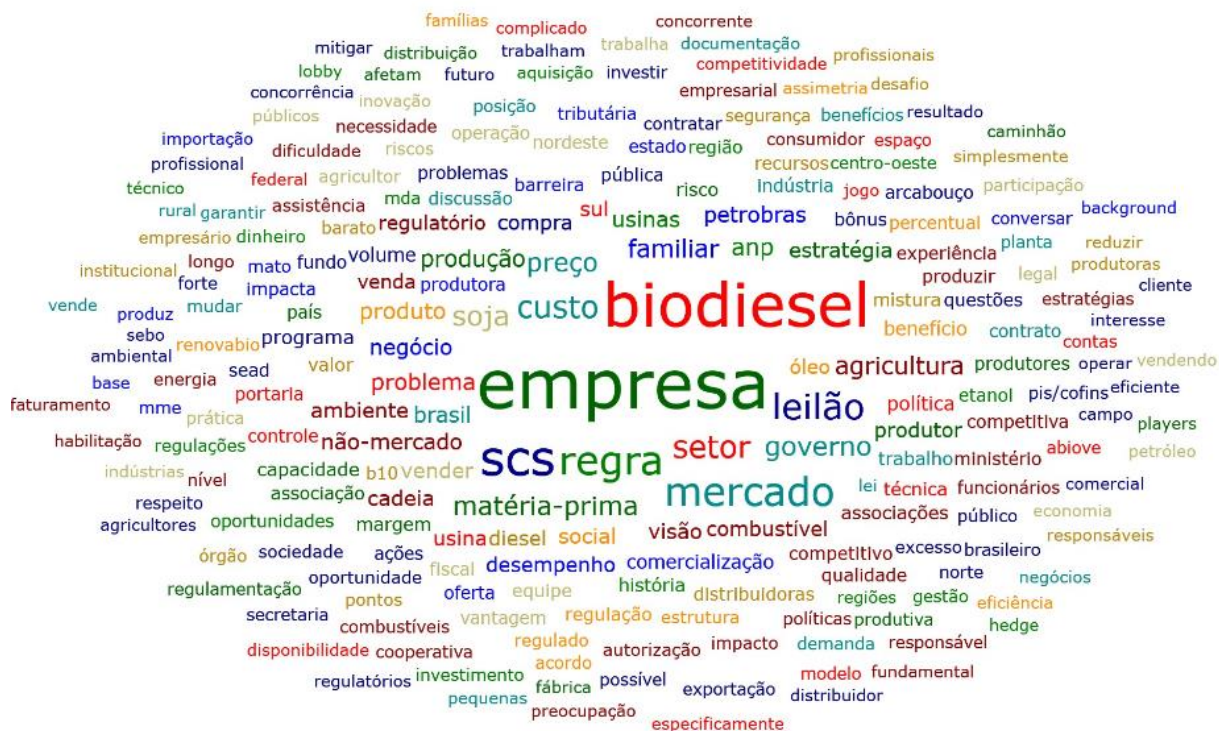
<b>Agente de mercado expressando sua preocupação com os custos de Selo Social e a assimetria competitiva que pode ser causada por ele.</b>	<b>Agente de não-mercado revelando sua frustração quanto à ineficácia do Selo Social enquanto política pública.</b>
<p>Como a gente estava discutindo agora sobre o Selo, um multiplicador que favoreça, um multiplicador ou percentual que favoreça e consiga reduzir este tipo de custo em pelo menos, por exemplo, pela metade, custos do Selo pela metade, significa deixar uma empresa completamente mais competitiva que a outra, com muito mais chances de participar do mercado (E10).</p>	<p>Então, a questão do Selo Combustível Social, que a gente estava conversando antes, ele não funcionou para o que se pensava inicialmente, que era a inclusão do pequeno agricultor familiar pobre do Nordeste no mercado produtivo. Não funcionou para isso na minha concepção. Bom, se ele não funcionou, ele, de fato, vira uma camisa de força para a indústria. Se ele não funcionou para isso, para que ele existe? Existe só para... Porque, para favorecer o agricultor do Sul, não precisa isso. Ele se vira muito bem, obrigado. Não precisa. Então, se você olhar sob esse ponto de vista, você tira até a competitividade com o Selo. O que eu não estou dizendo que deva ser, que o setor e o governo devam perder de vista a importância de incluir o agricultor familiar pobre no setor produtivo (E11).</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

Ampliando-se o escopo de análise para o grupo das 15 palavras com maior frequência no conjunto de todas as transcrições, destacam-se os termos “preço” (146 ocorrências); “matéria-prima” (144 ocorrências); “familiar” (122 ocorrências); “agricultura” (120

ocorrências) e “ANP” (106 ocorrências). A Figura 30 demonstra graficamente a frequência de citação de palavras no conjunto de todas as transcrições.

**Figura 30** – Nuvem de frequência de palavras do conjunto de todas as transcrições.



Fonte: Elaborado pelo autor com o uso do *software* Atlas.ti 8 para Windows.

Ratifica-se o entendimento de que as temáticas de mercado e de não-mercado estão intrinsecamente relacionadas. A ideia de que a regra (237 ocorrências) do Selo Social (346 e 341 ocorrências) impacta os custos (166 ocorrências) de aquisição de matéria-prima (144 ocorrências), direcionando as empresas a entrarem no mercado (329 ocorrências) de soja (175 ocorrências) proveniente da agricultura familiar (120 e 122 ocorrências) do sul do Brasil é constante nas falas dos entrevistados. A passagem abaixo ilustra tal ideia:

[...] pela simples forma como o negócio é estruturado vai ter diferença de custo [de Selo Social]. E também vai ter diferença, por exemplo, uma empresa que somente faz, é uma *stand-alone* no Mato Grosso e ela está lá, sozinha. E ela vai por acaso fazer, um exemplo totalmente hipotético, vai fazer a aquisição dela [no mercado] de soja [da agricultura familiar] no Rio Grande do Sul, sei lá, ou Paraná. E ela não tem uma equipe lá; ela não tem nada. Então, você olha o transtorno: ela tem que, de alguma forma, contratar uma equipe ou arranjar uma maneira que ela possa adquirir essa soja e depois

vender, sendo que não é a expertise dela fazer essa operação, mas ela tem que fazer para cumprir os critérios [regras] do Selo (E2).

#### 5.4.1.4 Conclusões Parciais

A análise da frequência de palavras das transcrições das entrevistas demonstra diferença na forma como agentes de mercado e agentes de não-mercado percebem o conjunto de regras do ambiente não-mercadológico. Os agentes de mercado demonstram em suas falas o potencial que as regras têm de causar assimetrias competitivas e, portanto, de originar vantagens ou desvantagens competitivas. Os agentes de não-mercado, apesar de não negligenciar a relevância das regras para o desempenho empresarial, enfatizam a importância do ambiente de não-mercado no âmbito da competitividade setorial e da efetividade das políticas públicas.

Percebe-se que os agentes de mercado compreendem a necessidade de se estabelecer estratégias de não-mercado em consórcio com as estratégias de mercado no sentido da obtenção de vantagens competitivas para si ou de criação de desvantagens competitivas para seus concorrentes (BARON, 1995a; BARON, 1995b; BARON, 1997a; BARON, 1997b; HILLMAN; HITT, 1999; BARON, 2001; BARON; DIERMEIER, 2007; BACH; ALLEN, 2010). O Selo Combustível Social surge como a principal arena na qual as empresas empreendem suas ações não-mercadológicas. Percebe-se, também, a relevância das regras, sobretudo aquelas relacionadas ao Selo Combustível Social, para a estrutura de custo da empresa, constituindo-se, portanto, em elemento fundamental para a competitividade da organização (PORTER, 1998).

Os agentes de não-mercado aparentemente não demonstram completa compreensão sobre a relevância das regras para a criação de assimetrias competitivas entre as empresas. Nota-se que estes agentes creem que o conjunto de regras criam, via de regra, custos idênticos ou quase idênticos a todas as empresas e que, portanto, tais custos são transferidos igualmente ao consumidor final via preço. Na perspectiva destes agentes, o conjunto de regras se mostra mais relevante do ponto de vista da competitividade da cadeia (FARINA, 1999; ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999; ZYLBERSZTAJN, 2005) do que sob o prisma do desempenho da empresa.

É importante que as empresas compreendam a forma como os agentes de não-mercado percebem as questões relativas ao ambiente de não-mercado para que sejam mais efetivas nas suas abordagens não-mercadológicas. Calibrar as estratégias de não-mercado no sentido de mostrar aos agentes de não-mercado o potencial que algumas regras têm de criar assimetrias competitivas pode ser o caminho para se obter êxito neste segmento. Da mesma forma, empresas que percebem tal incompreensão por parte dos agentes de não-mercado podem continuar empreendendo estratégias de não-mercado no sentido de ampliar tais assimetrias em seu benefício.

#### **5.4.2 Caracterização dos Códigos Abertos**

A fonte de dados básica para a realização do processo de codificação aberta foi o conjunto de entrevistas transcritas nos primeiro e segundo ciclos de saturação. Este processo consistiu na leitura detalhada das transcrições e posterior agrupamento de fragmentos de texto com sentidos semelhantes em códigos abertos (CHARMAZ, 2014; CORBIN; STRAUSS, 2015; VERGARA, 2015).

Foram identificados 538 fragmentos de texto nas transcrições das oito entrevistas do primeiro ciclo de saturação e 94 fragmentos de texto identificados nas transcrições das seis entrevistas do segundo ciclo de saturação. A soma dos fragmentos de texto identificados em ambos os ciclos totalizou 632 elementos. E2 apresentou a maior quantidade de fragmentos de texto com 80 no total.

O conjunto de fragmentos de texto oriundos do primeiro ciclo de saturação originou 143 códigos abertos. Os fragmentos de texto identificados no segundo ciclo de saturação resultaram em 20 códigos abertos. Um total de 163 códigos abertos foram derivados das transcrições referentes aos dois ciclos de saturação.

As transcrições de E1 e E4 foram as que apresentaram o maior e o menor número de códigos abertos do primeiro ciclo de saturação, somando, respectivamente, 34 e 9 elementos. Já a transcrição de E9 foi a que apresentou o maior número de códigos abertos do segundo ciclo de saturação, somando 8 elementos. As transcrições de E10, E12 e E14 apresentaram um único

código aberto cada, configurando-se como os menores registros deste ciclo. Um fragmento de texto pode pertencer a mais de um código aberto. A Tabela 14 dispõe a quantidade total de fragmentos de texto e de códigos abertos obtidos em cada transcrição de acordo com o ciclo de saturação a que pertencem.

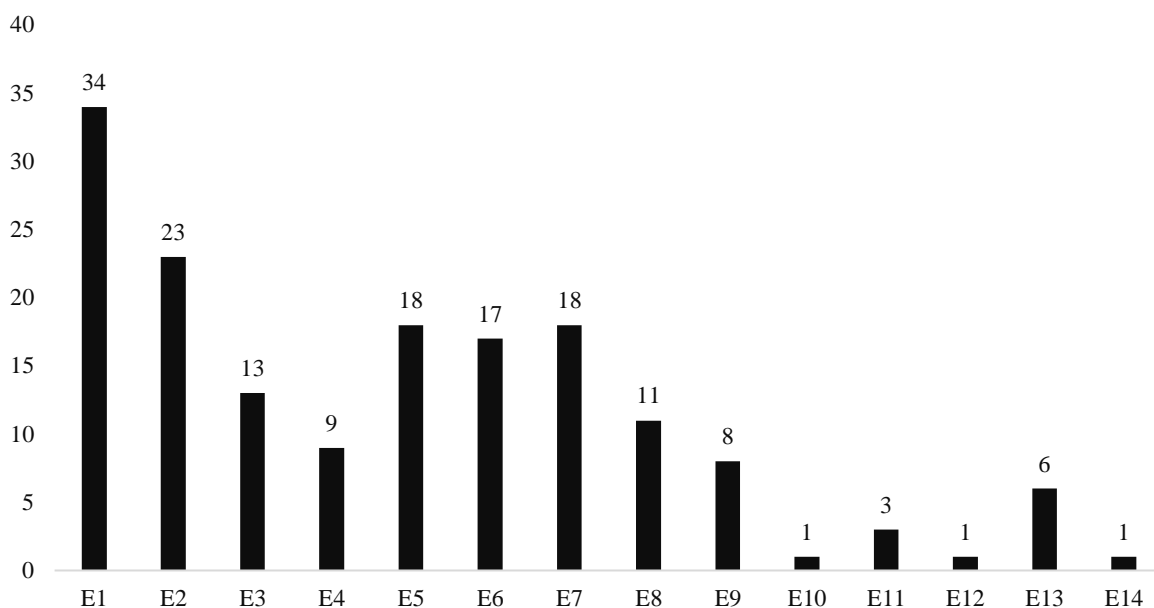
**Tabela 14** – Quantidade de fragmentos de texto e códigos iniciais por ciclo de saturação.

Ciclo de Saturação	Grupo	Transcrição	Quantidade de fragmentos de texto	Quantidade de códigos abertos novos
Primeiro	A	E1	61	34
	A	E2	80	23
	A	E3	61	13
	A	E4	79	9
	B	E5	78	18
	B	E6	78	17
	B	E7	64	18
	B	E8	37	11
Segundo	B	E9	30	8
	A	E10	12	1
	B	E11	14	3
	B	E12	13	1
	B	E13	15	6
	B	E14	10	1
<b>Total do primeiro ciclo de saturação</b>			<b>538</b>	<b>143</b>
<b>Total do segundo ciclo de saturação</b>			<b>94</b>	<b>20</b>
<b>Totais dos primeiro e segundo ciclos</b>			<b>632</b>	<b>163</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com Corbin e Strauss (2015, p. 239), a saturação conceitual é oriunda “do processo sistemático de coleta de dados, análise, redação de memorandos, formulação de novas questões e novo processo de coleta de dados”. Para estes autores, a coleta de dados e o processo analítico devem ser realizados até que o pesquisador esteja satisfeito de que aquele conjunto de dados é capaz de descrever categorias de forma completa. À luz do que ensinam Corbin e Strauss (2015), percebeu-se o início da saturação conceitual após a análise da transcrição de E7. As transcrições subsequentes demonstraram tendência de queda no surgimento de novos códigos abertos. Tal efeito pode ser depreendido da Figura 31.

**Figura 31** – Tendência de saturação de códigos abertos.



Fonte: elaborado pelo autor.

O número de novos códigos abertos encontrados na transcrição de E13 destoa da tendência de saturação conceitual apresentada na Figura 31. Esta entrevista foi protagonizada pelo agente de não-mercado integrante do Congresso Nacional. A perspectiva pela qual este ator observa o setor permite-o ter uma visão privilegiada sobre a forma como a cadeia produtiva do biodiesel é percebida no mais alto nível do poder legislativo. Esta privilegiada perspectiva é exclusiva daqueles que ocupam assentos no Congresso Nacional, não sendo, portanto, disponível, pelo menos na sua plenitude, aos demais agentes de mercado e de não-mercado envolvidos com o setor.

Dois foram os fatores que conduziram à manutenção dos dados obtidos em E13 dentre o conjunto de dados utilizados neste estudo. O primeiro se refere à relevância dada pelo conceito de estratégia de não-mercado às ações empreendidas no âmbito do poder legislativo (BARON, 1995a; BARON, 1995b; HILLMAN; KEIM, 1995; BONARDI et al., 2005). A visão deste agente de não-mercado foi de grande relevância para a confirmação de códigos abertos formados nas entrevistas anteriores. O segundo se refere à pouca relevância dos novos códigos abertos originados da transcrição desta entrevista para o problema de pesquisa e para os objetivos específicos deste estudo.

O Quadro 19 apresenta os 14 códigos abertos identificados em E13, indicando quais deles pertencem ao conjunto de códigos abertos identificados em entrevistas anteriores (e, portanto, fonte de saturação conceitual) e quais foram identificados pela primeira vez em E13. Neste último caso, indica-se o grau de relevância para o problema de pesquisa e para os objetivos específicos deste trabalho. Percebe-se que, do total de novos códigos abertos, apenas 3 são considerados como relevantes para a temática do estudo.

**Quadro 19** - Análise dos códigos abertos identificados em E13

	<b>Código aberto</b>	<b>Origem</b>	<b>Classificação</b>	<b>Relevância para o estudo</b>
1	“Biodiesel agrega valor às <i>commodities</i> agrícolas”	E13	Código novo	Irrelevante
2	“O óleo de soja é a principal matéria-prima para a produção de biodiesel”	E13	Código novo	Irrelevante
3	“A indústria do biodiesel gera emprego e renda”	E13	Código novo	Irrelevante
4	“Vantagens não-mercadoológicas do diesel prejudicam o biodiesel”	E13	Código novo	Relevante
5	“Tomadores de decisão do governo ainda não conhecem as potencialidades do biodiesel”	E13	Código novo	Relevante
6	“A cadeia produtiva do biodiesel é madura”	E5	Código antigo	Relevante
7	“As associações de produtores têm atuação forte sobre o poder legislativo”	E9	Código antigo	Relevante
8	“Previsibilidade contribui para a consolidação do setor de biodiesel”	E13	Código novo	Relevante
9	“Selo Social precisa ser aperfeiçoado”	E2	Código antigo	Relevante
10	“A substituição das regras do Selo Social por um fundo a ser pago pela indústria é um caminho para simplificar o processo”	E5	Código antigo	Relevante
11	“Selo Social como barreira de entrada ao produto argentino”	E2	Código antigo	Relevante
12	“A fragmentação do setor em três associações de produtores diminui a força junto ao governo”	E5	Código antigo	Relevante
13	“Os produtores de biodiesel se organizam em associações”	E9	Código antigo	Relevante
14	“As associações podem ter viés técnico ou político”	E12	Código antigo	Relevante

Fonte: elaborado pelo autor.

Relevante se faz discutir, também, a elevação no surgimento de novos códigos abertos entre as transcrições de E4 e E5. Isto pode ser explicado pelo fato de que E1, E2, E3 e E4 serem transcrições de entrevistas realizadas com agentes de mercado (grupo A) no primeiro ciclo de saturação, enquanto que E5, E6, E7 e E8 serem transcrições das entrevistas realizadas com agentes de não-mercado (grupo B) do primeiro ciclo de saturação. A tendência de saturação

conceitual que se inicia nas transcrições do grupo A é rompida por novos *insights* trazidos pelos agentes de não-mercado. Percebe-se, contudo, a consolidação da saturação conceitual a partir de E7 (com exceção de E13 pelos motivos acima explanados).

As análises apresentadas na subseção a seguir referem-se aos 15 principais códigos abertos obtidos em ambos os ciclos de saturação. Classificou-se tais códigos abertos como principais levando-se em conta o número total de fragmentos de texto associados a eles, ou seja, aqueles com maior número de associações foram considerados os principais códigos abertos. Percebe-se das análises empreendidas relação entre Selo Combustível Social, ambiente de não-mercado, estratégia de não-mercado e desempenho. As análises sobre tais relações são apresentadas a seguir.

#### 5.4.2.1 Estratégia de Não-Mercado e sua Relação com Selo Combustível Social

Os quatro códigos abertos mais relevantes encontrados em ambos os ciclos de saturação foram respectivamente “A relevância das estratégias de não-mercado para o mercado de biodiesel” (com 130 fragmentos de texto); “Ter pessoas habilitadas em mercados regulados é fundamental” (com 114 fragmentos de texto); “Arcabouço regulatório excessivo, complexo e subjetivo” (com 111 fragmentos de texto); e “Selo Social requer a definição de estratégias de não-mercado (com 66 fragmentos de texto). A Figura 32 apresenta a lista dos 15 principais códigos abertos identificados em ambos os ciclos de saturação.



**Figura 32** – Os 15 principais códigos abertos do processo completo de saturação



Fonte: elaborado pelo autor.

Os 15 códigos abertos apresentados na Figura 32 reúnem 891 associações com fragmentos de texto. Isto corresponde a 50,88% do total de associações feitas no âmbito dos 163 códigos abertos mapeados. Os outros 148 códigos reúnem 860 citações, correspondendo a 49,11% do total. Pode-se afirmar, portanto, que os 15 códigos abertos representados na Figura 32 são capazes de sintetizar os principais significados trazidos nas falas dos entrevistados em ambos os ciclos.

Dos 15 códigos abertos apresentados na Figura 32, sete fazem referência explícita a questões relativas ao Selo Combustível Social. Somados, estes códigos reúnem 326 fragmentos de texto. Isto corresponde a 36,58% do total de fragmentos de texto associados aos 15 principais códigos abertos e a 18,61% do total de fragmentos de texto associados a todos 163 códigos abertos. Estes dados explicitam a relevância da temática para a cadeia produtiva do biodiesel.

A análise dos sete códigos abertos que fazem referência explícita ao Selo Combustível Social demonstra dois diferentes tipos de abordagens: enquanto aspecto regulatório relevante para a empresa produtora de biodiesel; e enquanto aspecto relevante para a competitividade da cadeia. Apesar de a temática de competitividade da cadeia produtiva (FARINA, 1999; FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1999; ZYLBERSZTAJN, 2005) não fazer parte do escopo deste

trabalho, não se pode negligenciar tal evidência. Esta constatação ratifica as análises feitas anteriormente sobre a frequência de palavras das transcrições. O Quadro 20 expõe tais códigos abertos, indicando o tipo de abordagem ao qual cada um se refere.

**Quadro 20** - Códigos abertos que fazem referência explícita ao Selo Combustível Social

Código aberto		Abordagem	Trecho de fala que ilustra a abordagem
1	“Selo Social requer a definição de estratégias de não-mercado”	Relevância para a empresa	“Como a gente estava discutindo agora sobre o Selo, um multiplicador que favoreça, um multiplicador ou percentual que favoreça e consiga reduzir este tipo de custo em pelo menos, por exemplo, pela metade, custos do Selo pela metade, significa deixar uma empresa completamente mais competitiva que a outra, com muito mais chances de participar do mercado. Então, a estratégia, conhecer todo o ambiente regulatório, eu acho que é o passo inicial para se operar o biodiesel.” (E10).
2	“Selo Social como fonte de custo de transação”	Relevância para a cadeia	“Agora, o que esse custo [do Selo] impactou? Impacta? Impacta. Não tem como falar “não, não impacta”, claro que impacta. É algo diferente. Tem todo um custo administrativo, tem toda essa burocracia do governo, tem que fazer contrato, tem que fazer isso, tem...”. (E5).
3	“O Selo requer profissionais especializados”	Relevância para a empresa	Você tem que, que, entender exatamente a regra [do Selo] para conseguir jogá-la da maneira certa. Existem travas, existem algumas coisas que você pode fazer que são estratégicas e eu acho que se a pessoa não entender muito bem ela não vai se utilizar dessas ferramentas, não são ferramentas para burlar a regra nem nada. São apenas ferramentas que, se bem utilizadas, você pode reduzir o teu risco, enfim, melhorar o desempenho de alguma maneira.” (E2).
4	“Selo Social como regra complexa, subjetiva e ideológica”	Relevância para a empresa	“Então, a gente [empresas] fala, por exemplo, ‘para que essa exigência aqui, isso aqui não tem nada a ver com o Programa [do Selo Social], tal’, mas, daí, começa a entrar a política. E essa política, ela às vezes desvia o foco do programa. Uma das propostas, por exemplo, “ah, vamos colocar painéis solares...” (E6).
5	“O Selo Social onera a cadeia produtiva do biodiesel brasileira”	Relevância para a cadeia	“[...] o Selo Social encarece. Vamos lá, o Selo Social custa, pelo preço que a ANP coloca, R\$ 0,05 por litro de biodiesel. Biodiesel sem Selo Social seria R\$ 0,05 por litro mais barato, grosso modo. Em alguns casos, alguns momentos, estes R\$ 0,05 vão fazer a diferença para ser mais barato do que o preço do diesel.” (E9).
6	“Incoerência, subjetividade e inconsistências das regras do Selo Social”	Relevância para a empresa	“A empresa tem que arcar com assistência técnica para os agricultores familiares; então, um custo adicional para a empresa. E a empresa normalmente paga um bônus. O mercado chama de bônus; um bônus sobre o preço normal, no caso, da soja. Então, se a soja é comercializada a R\$ 60,00 a saca, para uma empresa de biodiesel ela vai custar R\$ 60,00 mais um bônus de R\$ 1,30, mais R\$ 0,70 de assistência técnica, por exemplo. Então, ela vai custar R\$ 2,00 a mais do que o preço regular da soja que é exportada pelo Brasil. [...]

**Continua**

Código aberto		Abordagem	Trecho de fala que ilustra a abordagem
6	“Incoerência, subjetividade e inconsistências das regras do Selo Social”	Relevância para a empresa	[...] Não faz o menor sentido. É a mesma soja.” (E1).
7	“Selo Social expõe a empresa a riscos”	Relevância para a empresa	“Então, uma empresa de biodiesel <i>stand-alone</i> que não tem esmagamento de soja, ela tem que entrar em um mercado [de soja da agricultura familiar] que ela não conhece, utilizar um <i>working capital</i> , destinar um <i>working capital</i> específico pra uma compra de um produto [matéria-prima da agricultura familiar] que ela não necessariamente precisaria fazer [...] com um ano de antecedência, e fazer uma previsão do que ela vai vender no ano seguinte. Isso sim é um custo desnecessário. Você tem que ter equipe de campo para originar essa soja, tem que ter caixa destinado para a compra e venda desse produto e, num mercado que é totalmente diferente de biodiesel, é um mercado em dólar, é dominado pelas grandes <i>tradings</i> . Uma empresa produtora de biodiesel, somente, não tem o menor conhecimento.” (E1).

Fonte: elaborado pelo autor.

O código aberto “A relevância das estratégias de não-mercado para o mercado de biodiesel” destaca-se pelo número de códigos abertos associados direta ou indiretamente a ele. A análise das relações lógicas<sup>8</sup> mostra relação de pertencimento (*is part of*) do código aberto “Selo Social requer a definição de estratégias de não-mercado” ao código aberto “A relevância das estratégias de não-mercado para o mercado de biodiesel”.

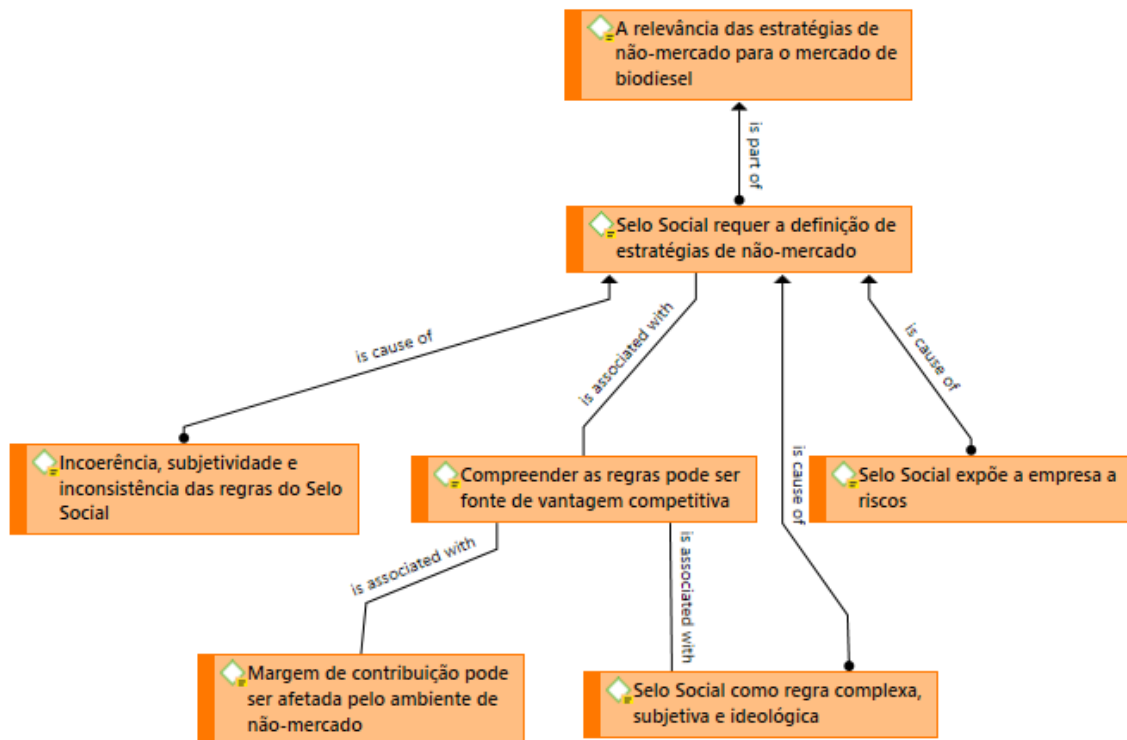
Por sua vez, quatro outros códigos abertos possuem relação lógica com o código “Selo Social requer a definição de estratégias de não-mercado”, quais sejam: “Selo Social expõe a empresa a riscos”; “Selo Social como regra complexa, subjetiva e ideológica” e “Incoerência, subjetividade e inconsistência das regras do Selo Social” (os três apresentando relação de causa – *is cause of* - com o código inicial “Selo Social requer a definição de estratégias de não-mercado”) e “Compreender as regras pode ser fonte de vantagem competitiva” (relação de associação – *is associated with* - com o código inicial “Selo Social requer a definição de estratégias de não-mercado”).

Os códigos abertos “Selo Social como regra complexa, subjetiva e ideológica” e “Margem de contribuição pode ser afetada pelo ambiente de não-mercado” apresentam relação

<sup>8</sup> Estabeleceu-se relações lógicas utilizando-se a ferramenta *Network* do software Atlas.ti 8 para Windows. Esta ferramenta possibilita o estabelecimento dos seguintes tipos de relações entre dois códigos abertos: “a” *is cause of* “b”; “a” *is associated with* “b”; e “a” *is part of* “b”. A escolha do tipo de relação lógica entre dois códigos abertos é feita a partir da opinião do pesquisador sobre cada caso.

lógica com o código aberto “Compreender as regras pode ser fonte de vantagem competitiva” (relação de associação – *associated with*). A Figura 33 ilustra as associações diretas e indiretas dos códigos abertos supramencionados com o código aberto “A relevância das estratégias de não-mercado para o mercado de biodiesel”.

**Figura 33** – Relações relevantes entre códigos abertos



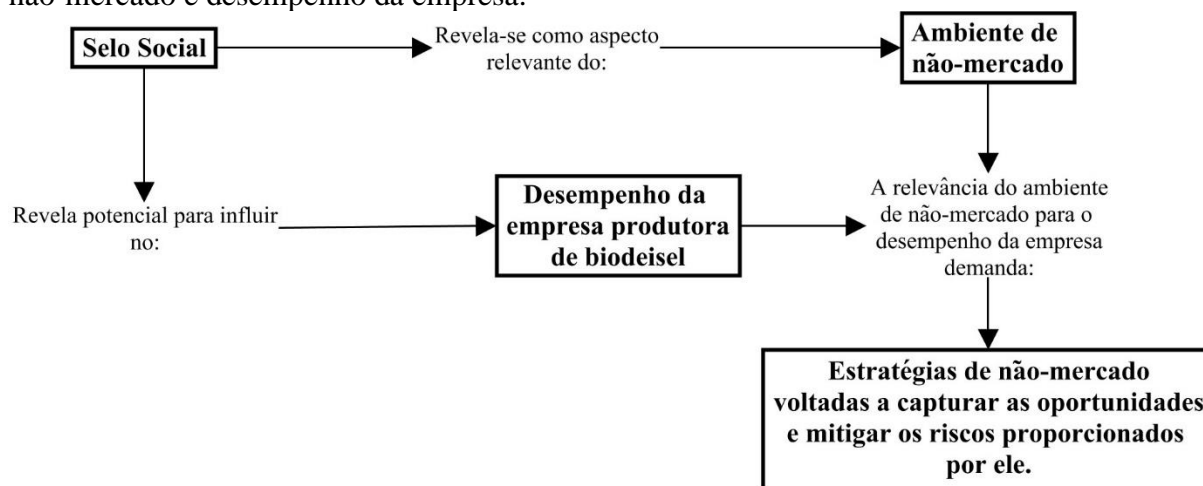
Fonte: Elaborado pelo autor com o uso do *software* Atlas.ti 8 para Windows.

Percebe-se da Figura 33 que sete dos 15 principais códigos abertos identificados em ambos os ciclos de saturação e apresentados na Figura 32 estão associados entre si. Nota-se, também, que o código “A relevância das estratégias de não-mercado para o mercado de biodiesel” exerce papel de domínio no conjunto das relações em análise. Isto indica que as estratégias de não-mercado, ou seja, as estratégias voltadas à gestão dos aspectos de não-mercado, tem papel relevante no desempenho da empresa produtora de biodiesel, conforme ensinamentos de Baron (1995a, 1995b, 1997a, 1997b, 2001).

Dos sete códigos abertos envolvidos nas relações explicitadas pela Figura 33, quatro deles fazem referência ao Selo Combustível Social: “O Selo Social requer a definição de estratégias de não-mercado”; “Selo Social expõe a empresa a riscos”; “Selo Social como regra complexa, subjetiva e ideológica” e “Incoerência, subjetividade e inconsistência das regras do Selo Social”. Dois dos quatro códigos abertos citados fazem referência explícita ao caráter subjetivo das regras do Selo Combustível Social, indicando que a empresa precisa estar apta a identificar mudanças de tendência no ambiente de não-mercado que possam impactar o negócio da companhia.

Estas análises complementam aquelas apresentadas no tópico “O Selo Social e os impactos sobre a empresa” da subseção “Abordagens Exploratórias”, na qual aponta-se a relevância do Selo Combustível Social para o desempenho da empresa. As análises apresentadas aqui indicam que o Selo Combustível Social, enquanto aspecto relevante do ambiente de não-mercado, demanda das empresas estratégias de não-mercado dedicadas a ele. Estratégias bem estabelecidas neste sentido podem refletir-se em desempenho superior da empresa. A Figura 34 ilustra as relações entre ambiente de não-mercado, Selo Combustível Social, estratégia de não-mercado e desempenho da empresa propostas nestas análises.

**Figura 34** – Relações entre Selo Combustível Social, ambiente de não-mercado, estratégia de não-mercado e desempenho da empresa.



Fonte: Elaborado pelo autor com o uso do *software* CMAP tools.

As questões referentes ao impacto do leilão de biodiesel sobre o desempenho da empresa (discutidas no tópico “As regras da ANP e os impactos sobre a empresa”); à relação entre a

intermediação da Petrobras no processo de comercialização e o surgimento e custos de transação (discutidas no tópico “As regras da Petrobras e os impactos sobre a cadeia”); e ao impacto do Selo Combustível Social sobre o desempenho da cadeia (discutidas no tópico “O Selo Social e os impactos sobre a cadeia” da subseção”) se mostraram relevantes devido ao teor do conteúdo dos fragmentos de texto, conforme discutido na seção “Abordagens Exploratórias”.

Percebe-se, contudo, que tais questões não se mostraram relevantes quando a análise quantitativa dos dados mostrou que os principais códigos abertos estão relacionados às questões relativas ao Selo Combustível Social, ambiente de não-mercado, estratégia de não-mercado e desempenho empresarial, conforme discutido nesta subseção. Conforme foi verificado, dos 15 principais códigos abertos originados das transcrições das entrevistas, sete deles apresentam ligações entre si e sete deles fazem referência direta à questão do Selo Combustível Social como aspecto relevante do ambiente de não-mercado e para o desempenho da empresa.

#### **5.4.3 Caracterização dos Códigos Axiais**

Com base nos códigos abertos obtidos nos primeiro e segundo ciclos de saturação, obteve-se os códigos axiais (MENDONÇA et al., 2013; CORBIN; STRAUSS, 2015; VERGARA, 2015). Do total de 64 códigos axiais formados, 57 foram originados dos códigos abertos obtidos no primeiro ciclo de saturação, enquanto sete foram formados no segundo. Utilizou-se o *software* Atlas.ti 8 para Windows no processo de codificação axial e respectivas análises.

Os três códigos axiais de maior relevância encontrados em ambos os ciclos de saturação foram respectivamente “Ambiente de não-mercado impacta desempenho da empresa” (com 18 códigos abertos associados); “Estratégias de não-mercado são fundamentais para o sucesso da empresa produtora de biodiesel” (com 17 códigos abertos associados); e “Ambiente de não-mercado impacta desempenho da cadeia” (com 14 códigos abertos associados). A Tabela 15 apresenta a lista dos 10 principais códigos axiais e as respectivas quantidades de códigos abertos associados em cada ciclo de saturação.

**Tabela 15** – Os 10 principais códigos axiais.

	Códigos axiais	Referência	Quantidade de códigos abertos por ciclo de saturação		Total de códigos abertos associados por código axial
			1º	2º	
1	Ambiente de não-mercado impacta desempenho da empresa.	cod_ax_01	18	0	18
2	Estratégias de não-mercado são fundamentais para o sucesso da empresa produtora de biodiesel.	cod_ax_02	16	1	17
3	Ambiente de não-mercado impacta desempenho da cadeia.	cod_ax_03	13	1	14
4	Estratégias de não-mercado são fundamentais para o sucesso do segmento de produção de biodiesel	cod_ax_04	0	8	8
5	Ambiente de não-mercado é subjetivo e complexo	cod_ax_05	7	0	7
6	Recursos humanos são fundamentais para lidar com a complexidade do ambiente de não-mercado.	cod_ax_06	6	0	6
7	Biodiesel compete com diesel fóssil.	cod_ax_07	4	1	5
8	Algumas regras são necessárias	cod_ax_08	4	0	4
9	Ambiente de não-mercado causa assimetrias competitivas.	cod_ax_09	4	0	4
10	Ambiente de não-mercado como barreira de entrada.	cod_ax_10	4	0	4
<b>TOTAL</b>			<b>76</b>	<b>11</b>	<b>87</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Assim como verificado na análise feita sobre a concepção dos códigos abertos, percebe saturação conceitual na criação dos códigos axiais (CORBIN; STRAUSS, 2015). Dentre os dez principais códigos axiais apresentados na Tabela 15, nove deles foram originados no primeiro ciclo de saturação. Apenas o código “Estratégias de não-mercado são fundamentais para o sucesso do segmento de produção de biodiesel” surgiu no segundo ciclo de saturação.

Do total de 163 códigos abertos identificados nos dois ciclos de saturação, 87 estão associados aos dez códigos axiais apresentados na Tabela 15. Isto significa que 53,37% do total de códigos abertos estão associados a 15,63% da totalidade de códigos axiais. Isto mostra que os dez principais códigos axiais identificados no conjunto dos ciclos de saturação são capazes de explicar a maior parcela dos temas e perspectivas apresentados pelos entrevistados.

Os três principais códigos axiais são compostos por 49 códigos abertos, que representam 30,06% do total de códigos abertos identificados no primeiro e segundo ciclos de saturação. Levando-se em conta que os referidos códigos axiais representam apenas 4,69% do total,

depreende-se que eles são capazes de explicar a maior parte dos temas e perspectivas apresentados pelos entrevistados.

O surgimento do código axial “Estratégia de não-mercado são fundamentais para o sucesso do segmento de produção de biodiesel” pode ser explicado pelo enfoque dado pelos entrevistados à importância das ações setoriais empreendidas pelas entidades representativas do setor industrial de biodiesel junto aos agentes governamentais. Estas ações têm a função de defender os interesses do setor produtivo contra *lobbies* de grupos de interesse concorrentes, como o dos distribuidores de combustíveis, e de pleitear vantagens para o segmento. Este tipo de ação é caracterizado por Baron (1995a); Baron (1995b) e Bonardi et al. (2005) como típico empreendimento de estratégia de não-mercado.

As próximas subseções são dedicadas a discutir a composição dos dois principais códigos axiais apresentados na Tabela 15, entendendo-se como principais os códigos axiais que apresentam o maior número de códigos abertos associados, conforme descrito acima. Foram realizadas análises do conjunto de códigos abertos que compõem os códigos axiais, buscando-se relações lógicas entre eles. Estas análises foram fundamentais na consolidação dos códigos axiais em códigos seletivos.

#### 5.4.3.1 Código Axial 1 (cod\_ax\_01)

O código axial “Ambiente de não-mercado impacta o desempenho da empresa” é composto por 18 códigos abertos. Eles são formados por 255 fragmentos de texto. Do total de códigos abertos que compõem este código axial, nove fazem referência a aspectos relacionados ao sistema de comercialização via leilões, enquanto que cinco referem-se a aspectos relacionados ao Selo Combustível Social. Os códigos abertos relacionados ao Selo Combustível Social apresentam 87 fragmentos de texto associados a ele. Os códigos abertos concernentes aos leilões de biodiesel somam 92 fragmentos de texto relacionados.

Os códigos abertos que fazem referência ao sistema de comercialização de biodiesel são: “O processo de habilitação no leilão expõe as empresas a riscos”; “ANP como agente regulador da produção e comercialização”; Leilão impede empresas de capturarem



oportunidades de mercado”; “Pouca flexibilidade do processo de leilão impacta margem de contribuição”; “Leilão gera custos adicionais para a empresa”; “Sistema de comercialização requer robustez financeira por parte da empresa”; “Leilão expõe empresas a riscos financeiros relevantes”; “Ficar de fora do leilão causa grandes prejuízos à empresa” e “Disponibilizar menos biodiesel do que o vendido no leilão expõe a empresa a riscos”.

No que concerne à questão dos leilões de biodiesel, o código aberto de maior relevância associado ao código axial em discussão é “Leilão expõe a empresa a riscos financeiros relevantes”, quando o critério é a quantidade de fragmentos de texto associados. Este código apresenta 26 fragmentos de texto associados a ele. O Quadro 21 expõe dois fragmentos de texto que ilustram a forma como os leilões expõem as empresas a risco financeiro.

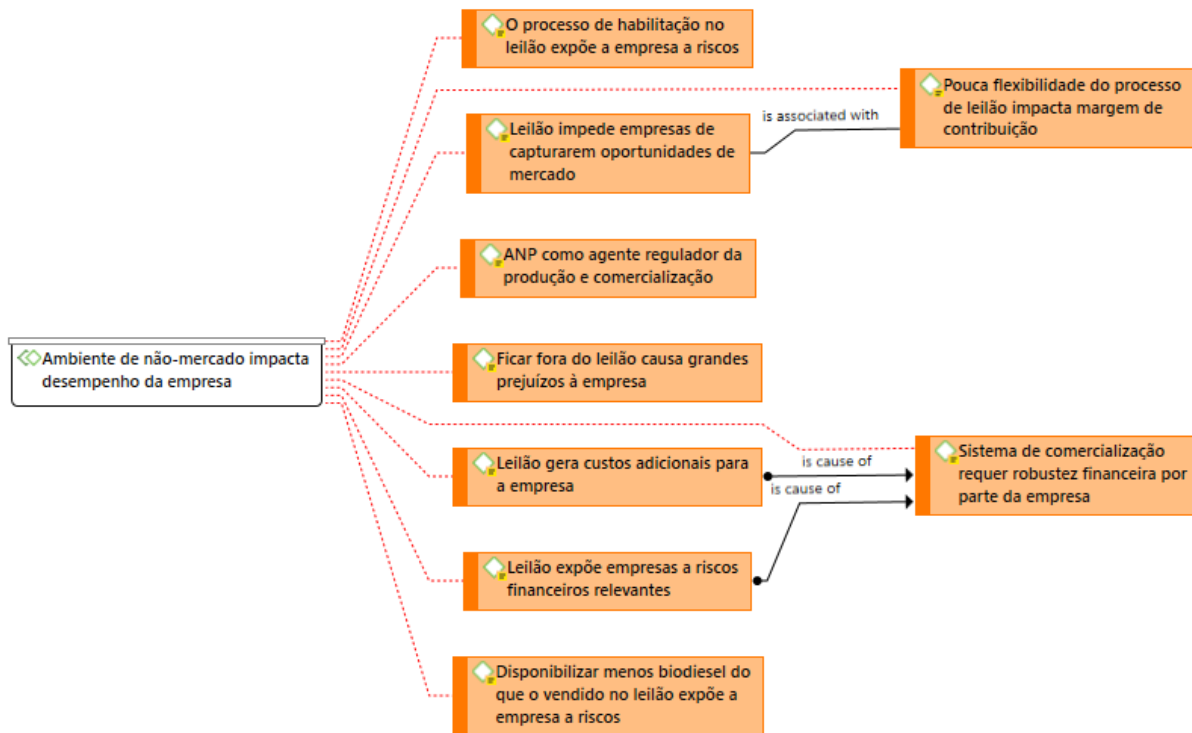
**Quadro 21** – Situações ocasionadas pela sistemática de leilões que expõem a empresa a riscos financeiros

<b>Fragmento de texto que revela a forma como os leilões expõem a empresa a riscos financeiros por dificuldades de se travar margens</b>	<b>Fragmento de texto que revela como os leilões expõem a empresa a riscos financeiros por negligência às regras</b>
Elas vendem o biodiesel e não conseguem garantir o preço da matéria-prima porque elas não conseguem comprar matéria-prima no mesmo momento em que elas vendem biodiesel. Ou seja, ela não trava a margem e ela fica exposta a mercado. Isso é um exemplo de que a regulamentação, por ser leilão bimestral, faz com que as empresas menores corram um risco desnecessário. (E1).	O processo de venda, você tem o dia em que você tem que ofertar, o horário em que você tem que ofertar, as condições. Depois disso, você tem que seguir todas as regras para oferecer, caso contrário, você não cumpra o requisito, por exemplo, mínimo percentual de entrega, você não vai participar do próximo. (E2).

Fonte: elaborado pelo autor.

Verifica-se que os códigos abertos “Leilão gera custos adicionais para a empresa” e “Leilão expõe empresas a riscos financeiros relevantes” tem relação lógica de causa (*is cause of*) com o código aberto “Sistema de comercialização requer robustez financeira por parte da empresa”. Já o código aberto “Leilão impede empresas de capturarem oportunidades de mercado” apresenta relação lógica de associação (*is associated with*) com “Pouca flexibilidade do processo de leilão impacta margem de contribuição”. Os demais códigos abertos não apresentam relação lógica aparente entre si. A Figura 35 apresenta graficamente como os códigos abertos relativos ao leilão de biodiesel correlacionam-se.

**Figura 35** – Códigos abertos concernentes a leilões de biodiesel que compõem o código axial “Ambiente de não-mercado impacta o desempenho da empresa”.



Fonte: Elaborado pelo autor com o uso do *software* Atlas.ti 8 para Windows.

Os códigos abertos que fazem referência ao Selo Combustível Social são: “Selo Social expõe as empresas a um negócio desconhecido”; “Selo Social expõe a empresa a riscos”; “Selo Social é um custo fixo para a empresa”; “Selo Social demanda robustez financeira”; “Perder o Selo Social causa grandes prejuízos à empresa”.

No que concerne à questão do Selo Social, o código aberto de maior relevância associado ao código axial em discussão é “Selo Social expõe a empresa a riscos”. Este código apresenta 31 fragmentos de texto associados a ele, sendo o mais relevante dentre todos os 18 códigos abertos que compõem o código axial em discussão quando o critério é quantidade de fragmentos de texto associados. O Quadro 22 expõe dois fragmentos de texto que ilustram a forma como o Selo Combustível Social expõe as empresas a riscos.

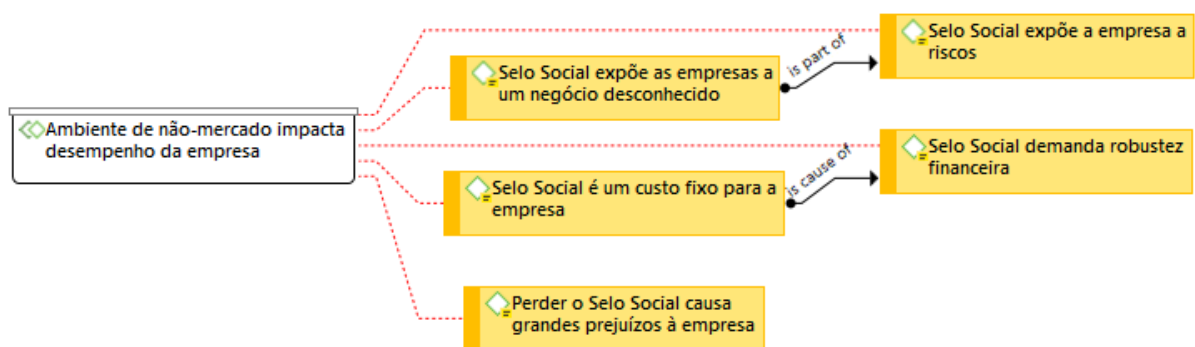
**Quadro 22** – Evidências que mostram como o Selo Combustível Social expõe a empresa a riscos

Fragmento de texto que revela a forma como o Selo Social expõe a empresa riscos por força-la a entrar eu mercado para o qual lhe falta expertise.	Fragmento de texto que revela a insegurança gerada pelas regras do Selo Social
Agora, existem empresas de biodiesel que foram forçadas a entrar nessa cadeia [de soja oriunda da agricultura familiar], montar uma planta de esmagamento, e entrar na cadeia de compra de soja, e entrar na cadeia do <i>barter</i> de fertilizantes por soja e isso, em alguns, casos, levou até quase à quebra das empresas, por desconhecerem esses outros mercados. São mercados muito diferentes. (E1).	[...] não vamos tirar o mérito do Selo, mas ele precisa ser aperfeiçoado, porque hoje, do jeito que está, você tem um ambiente de insegurança, você não tem tempestividade nenhuma. Em conversa com várias pessoas do setor, você tem uma demora de três anos, quatro anos para ter respostas deles [agentes reguladores do Selo Social] quanto a coisas simples [...]. (E2).

Fonte: elaborado pelo autor.

Verifica-se que o código aberto “Selo Social expõe as empresas a um negócio desconhecido” apresenta relação de pertencimento (*is part of*) ao código aberto “Selo Social expõe a empresa a riscos”. Já o código aberto “Selo Social é um custo fixo para a empresa” apresenta relação causal (*is cause of*) com o código aberto “Selo Social demanda robustez financeira”. A Figura 36 apresenta graficamente como os códigos abertos relativos ao Selo Combustível Social correlacionam-se logicamente.

**Figura 36** – Códigos abertos concernentes ao Selo Combustível Social que compõem o código axial em análise

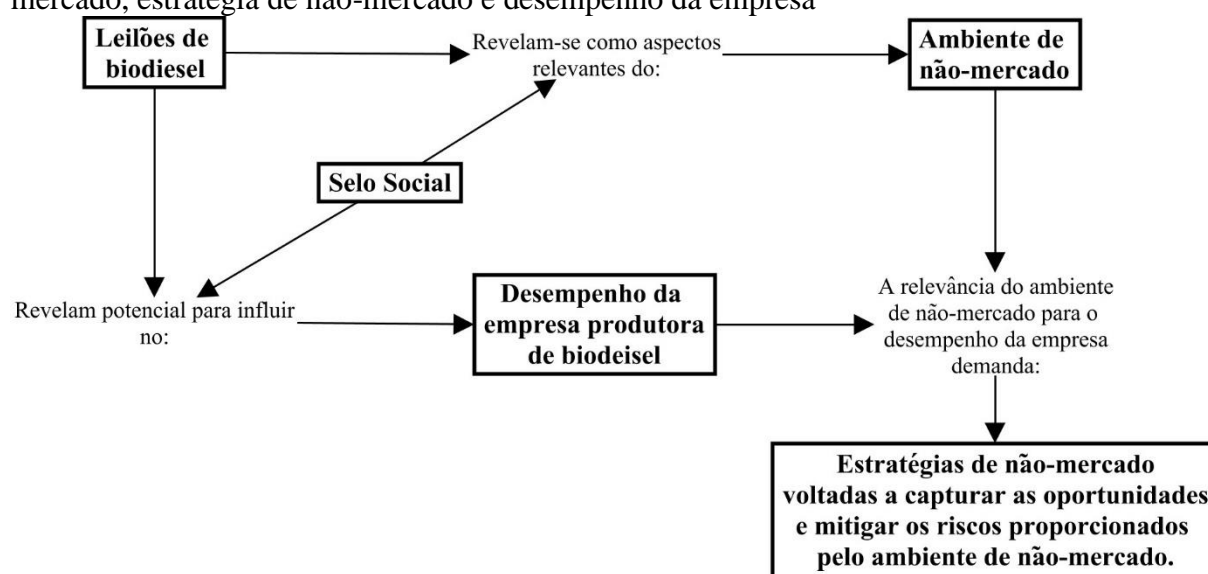


Fonte: Elaborado pelo autor com o uso do *software* Atlas.ti 8 para Windows.

As análises corroboram as discussões empreendidas nos tópicos “Estratégia de não-mercado e sua relação com Selo Social”; “O Selo Social e os impactos sobre a empresa” e “As

regras da ANP e os impactos sobre a empresa”. Ou seja, consolida-se o entendimento de que o Selo Combustível Social e os leilões de biodiesel são componentes relevantes do ambiente de não-mercado da cadeia produtiva do biodiesel. Tais elementos têm potencial para impactar o desempenho da empresa e, portanto, requerem dos agentes econômicos estratégias de não-mercado visando a mitigação de riscos e a captura de oportunidades (BARON, 1995a; BARON, 1995b). A Figura 37 ilustra as relações entre ambiente de não-mercado, Selo Social, leilões de biodiesel, estratégia de não-mercado e desempenho da empresa propostas nesta análise.

**Figura 37** – Relações entre Selo Combustível Social, leilão de biodiesel, ambiente de não-mercado, estratégia de não-mercado e desempenho da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor com o uso do *software* CMAP tools.

Em suma, a Figura 37 explica que os leilões de biodiesel e o Selo Combustível Social revelam potencial para influir no desempenho da empresa produtora de biodiesel. Da mesma forma, ambos os aspectos se constituem em elementos essenciais do ambiente de não-mercado. A complexidade do ambiente de não-mercado e o potencial impacto sobre o desempenho da empresa impõem a necessidade de a organização formular e implementar estratégias de não-mercado visando a captura de oportunidades e a mitigação de riscos neste contexto (HILLMAN; HITT, 1999; BARON, 1995a; BARON, 1995b; BARON, 2001; OLIVER; HOLZINGER, 2008).

#### 5.4.3.2 Código Axial 2 (cod\_ax\_02)

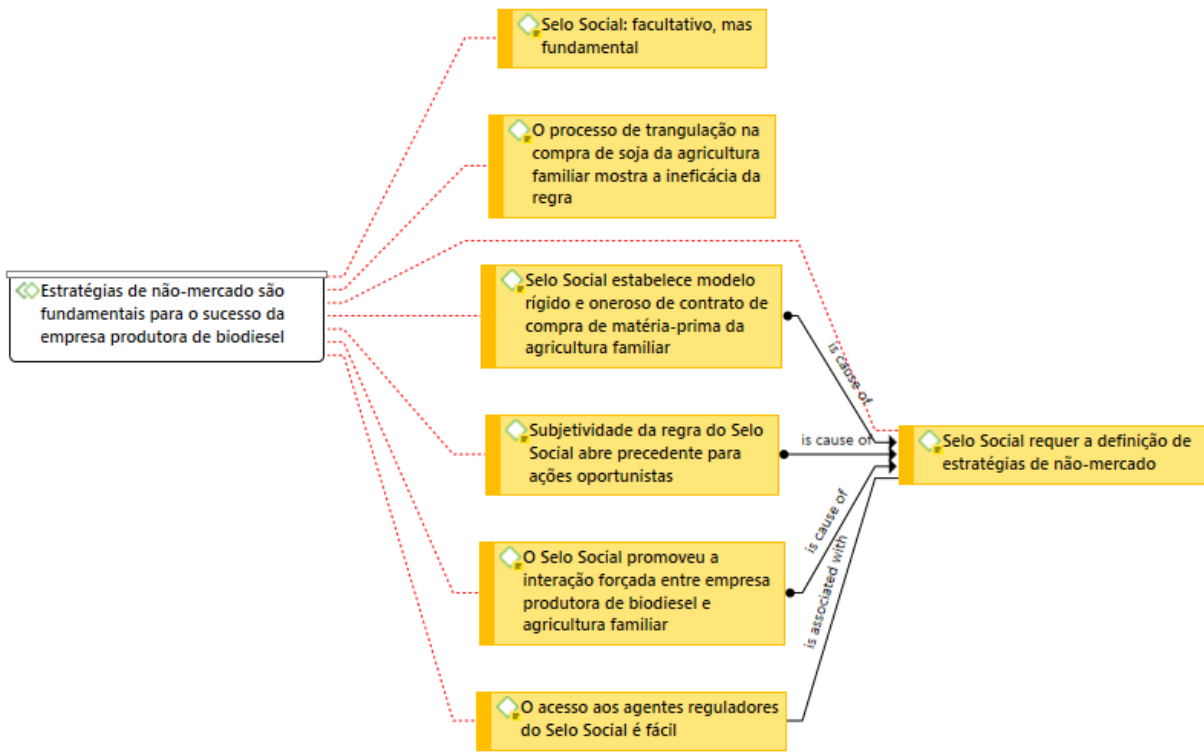
A importância das estratégias de não-mercado vem sendo destacada nas análises até então realizadas. Esta subseção escrutina o código axial (cod\_ax\_02) “Estratégias de não-mercado são fundamentais para o sucesso da empresa produtora de biodiesel”, o segundo mais relevante dentre os 10 principais códigos axiais listados na Tabela 29.

O código axial “Estratégias de não-mercado são fundamentais para o sucesso da empresa produtora de biodiesel” é composto por 17 códigos abertos. Deste total, 16 foram formados durante o primeiro ciclo de saturação e um foi definido no segundo ciclo de saturação. Estes 17 códigos abertos são formados por 324 fragmentos de texto. Percebe-se, portanto, que, apesar de ter menos códigos abertos vinculados, este código axial possui mais fragmentos de texto associados aos seus códigos abertos do que o código axial “Ambiente de não-mercado impacta o desempenho da empresa”.

Do total de códigos abertos que compõem este código axial, sete fazem referência a aspectos concernentes ao Selo Combustível Social. Tais códigos abertos apresentam 101 fragmentos de texto associados a ele. Dentre os códigos abertos que fazem referência ao Selo Combustível Social, “Selo Social requer a definição de estratégias de não-mercado” é o que apresenta o maior número de fragmentos de texto associados, totalizando 66.

A análise das relações lógicas entre os códigos abertos que fazem referência ao Selo Combustível Social mostra que cinco dos sete códigos abertos estão relacionados entre si. O código aberto “Selo Social requer a definição de estratégias de não-mercado” ocupa posição central no sistema de relações. Três códigos abertos (“Selo Social estabelece modelo rígido e oneroso de contrato de compra de matéria-prima da agricultura familiar”; “Subjetividade da regra do Selo Social abre precedente para ações oportunistas” e “O Selo Social promoveu a interação forçada entre empresa produtora de biodiesel e agricultura familiar”) apresentam relação causal (*is cause of*) com o código aberto de posição central. Já o código aberto “O acesso aos agentes reguladores é fácil” apresenta relação associativa (*is associated with*) com o código central. A Figura 38 apresenta graficamente como os códigos abertos relativos ao Selo Combustível Social correlacionam-se logicamente.

**Figura 38** – Códigos abertos concernentes ao Selo Combustível Social que compõem o código axial “Estratégias de não-mercado são fundamentais para o sucesso da empresa produtora de biodiesel”



Fonte: Elaborado pelo autor com o uso do *software* Atlas.ti 8 para Windows.

Não há referências diretas ao sistema de leilões nos códigos abertos relativos ao código axial em discussão. Isto pode indicar que, apesar de se constituir como relevante elemento do ambiente de não-mercado, os agentes de mercado não encontram ferramentas suficientes ou efetivas para influenciar com chances de êxito os agentes de não-mercado responsáveis pela implementação e gestão do sistema de comercialização via leilões. O trecho oriundo de E9 constata a existência de diferenças entre os agentes de não-mercado de controlam os leilões daqueles que controlam o Selo Combustível Social no que se refere à suscetibilidade às abordagens dos agentes de mercado:

ANP e MME têm uma bagagem técnica maior e um conhecimento acumulado [sobre o sistema de leilões] que a SEAD perdeu [perdeu conhecimento sobre o Selo Social] pela troca de profissionais. Então, as mudanças que a ANP quer fazer, e o MME, agora eles têm que apresentar tudo em consulta pública, onde cada um [grupos de interesse] dá sua opinião, eles conversam, explicam, mas não é tão aberto quanto a SEAD. São reuniões que acontecem normalmente por decisão da ANP, mas não é algo regular,

não é “Ah, vamos sempre conversar sobre os leilões a cada dois meses, a cada mês”, não. É algo que acontece, tipo, “vamos ter mudanças dos leilões agora”. Por exemplo, teve uma nova portaria, nova resolução para mudanças nos leilões de biodiesel. A ANP vai fazer uma consulta pública para saber como ela vai agir naquilo lá, mas a ANP já tem uma ideia de como vai fazer, ela já tem um norte. Os ajustes finos, ou alguma coisa, ou alguma coisa que passou despercebido pela ANP, as usinas vão poder opinar, vão poder ajudar, mas a linha geral do que vai ser feito a ANP já sabe ou já tem. Não é tão aberto quanto é com o Selo Social. E o MME também; o MME está, de certa forma, sempre aberto a ouvir e conversar com eles, mas o poder de influência deles é sempre limitado (E9).

As análises apresentadas nesta seção contribuem para a consolidação dos seguintes entendimentos:

a/ Selo Combustível Social e leilões são, de fato, aspectos relevantes do ambiente de não-mercado;

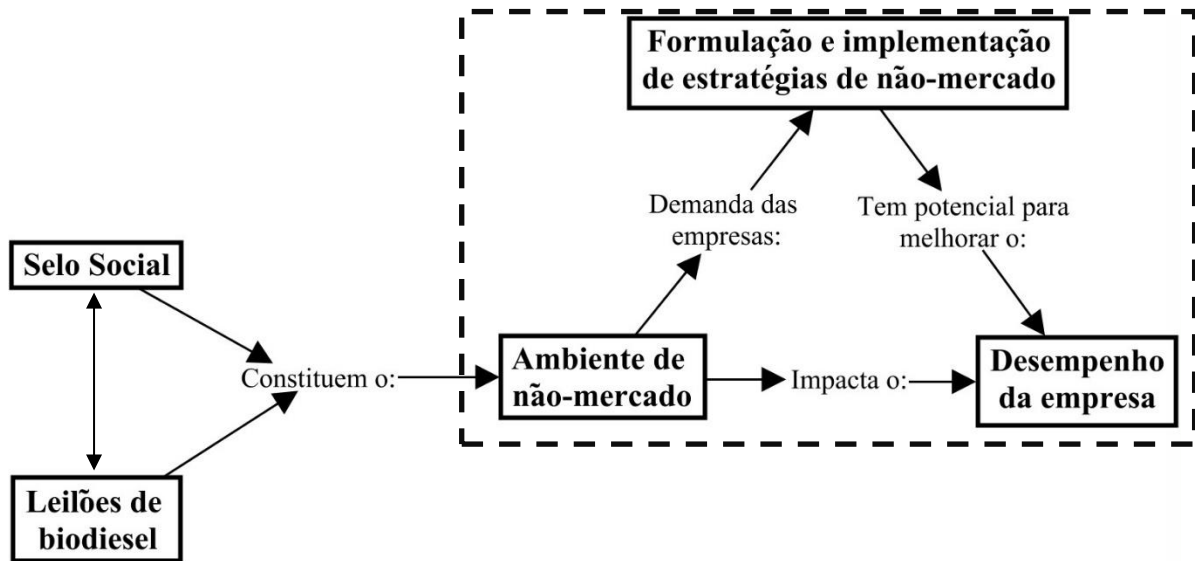
b/ Selo Combustível Social e leilões têm potencial para impactar o desempenho da empresa produtora de biodiesel;

c/ Estratégias de não-mercado no sentido de influenciar os agentes reguladores do Selo Combustível Social são relevantes para a mitigação de riscos e a captura de oportunidades;

d/ Estratégias de não-mercado no sentido de influenciar os agentes reguladores dos leilões de biodiesel são pouco relevantes para a mitigação de riscos e a captura de oportunidades.

A Figura 39 demonstra as relações diretas entre ambiente de não-mercado, estratégias de não-mercado e desempenho da empresa produtora de biodiesel.

**Figura 39** – Relações entre ambiente de não-mercado, estratégia de não-mercado e desempenho da empresa.



Fonte: Elaborado pelo autor com o uso do *software* CMAP tools.

A Figura 39 ratifica as relações apresentadas na Figura 37: leilões de biodiesel e Selo Combustível Social são elementos que constituem questões (*issues*) do ambiente de não-mercado (BARON, 1995a; 1995b). Este ambiente de não-mercado é complexo, uma vez que vários grupos de interesse (*interest groups*) estão envolvidos com as questões (*issues*) inerentes a ele (BARON, 1995a; BARON, 1995b). Portanto, este ambiente de não-mercado impacta o desempenho da empresa produtora de biodiesel (de forma positiva ou de forma negativa). Isto torna fundamental a formulação e a implementação de estratégias de não-mercado.

#### 5.4.4 Caracterização dos Códigos Seletivos

A codificação seletiva é o processo pelo qual as variáveis centrais da teoria emergente surgem do processo cíclico de saturação (GLASER; HOLTON, 2004). As discussões apresentadas nesta seção até o momento destacaram, ainda de forma difusa, pistas sobre a resposta ao problema de pesquisa: como o ambiente de não-mercado influencia a estratégia e o desempenho da empresa produtora de biodiesel?



Desta forma, as próximas subseções reservam-se a apresentar os códigos seletivos obtidos a partir dos códigos axiais. Estes códigos seletivos representam o nível mais elevado de abstração do processo de fundamentação teórica (MENDONÇA et al., 2013) e estabelecem as bases que suportam a teoria substantiva. Os códigos seletivos objeto de discussão das próximas seções são: **“O ambiente de não-mercado é subjetivo e complexo”** (cod\_sel\_01); **“Estratégias de não-mercado são essenciais”** (cod\_sel\_02); e **“Ambiente de não-mercado afeta o desempenho empresarial”** (cod\_sel\_03).

#### 5.4.4.1 Código Seletivo 01 (cod\_sel\_01)

Conforme explorado até o momento, o ambiente de não-mercado da cadeia produtiva do biodiesel é composto por dois elementos principais: regras do Selo Combustível Social e regras dos leilões de biodiesel. As discussões até então apresentadas neste relatório evidenciam por meio de citações diretas de fragmentos de texto extraídos das transcrições das entrevistas e por citações de trabalhos acadêmicos existentes na literatura a relevância destes dois elementos para o funcionamento da empresa produtora de biodiesel.

O primeiro código seletivo emergente do processo exaustivo de análise de dados é: **“O ambiente de não-mercado é subjetivo e complexo”** (cod\_sel\_01). O código axial que deu origem a este código seletivo foi **“Ambiente de não-mercado é subjetivo e complexo”** (cod\_ax\_05). Os atributos “complexo e subjetivo” remetem sobretudo às características inerentes às regras do Selo Combustível Social. O código aberto **“Selo Social como regra complexa, subjetiva e ideológica”**, com 43 fragmentos de texto associados, revela tal atributo. A lista com os 43 fragmentos de texto que dão origem ao referido código aberto é apresentada no Apêndice IX. Dois fragmentos de texto que ilustram os atributos de “subjetividade e complexidade” das regras do Selo Combustível Social são apresentados no Quadro 23:

**Quadro 23** – Atributos de subjetividade e complexidade do Selo Social

<b>Fragmento de texto que revela a subjetividade da regra.</b>	<b>Fragmento de texto que revela a complexidade da regra.</b>
Mas, é um programa um tanto quanto complicado. Você tem a SEAD com poucas pessoas trabalhando; essas pessoas não fazem ideia como funciona o ambiente de uma empresa de <i>commodities</i> ou de biodiesel puro; ou seja, elas não fazem ideia de funcionamento. Quando eu falo que elas não fazem ideia, elas não fazem ideia de coisas básicas (E2).	Então, hoje, você fala de um mercado de R\$ 1,80 no Sul, mesmo com a proporção 40/15, lá você vai pagar R\$ 4,50. E, às vezes, o preço da matéria-prima que você vai pagar no Goiás, a R\$ 67,00 a saca, no Rio Grande eu estou pagando R\$ 85,00 [por saca] no porto. Então, essa conta, mesmo eu tendo que [...] comprar mais, o valor da matéria-prima compensa a aquisição do Selo, porque é uma conta onde você tem que comprar valor de produção. Você tem que fazer uma equivalência de valor. Então, eu vou onde a matéria-prima vale mais (E4).

Fonte: elaborado pelo autor.

No que se refere aos leilões de biodiesel, a análise dos dados não revelou indícios de que as regras sejam subjetivas. Porém, foi constatada preocupação quanto à complexidade das regras principalmente pelo seu potencial de causar grandes prejuízos financeiros às empresas em caso de inobservância. Os códigos abertos “**Leilão expõe empresas a riscos financeiros relevantes**” (com 26 fragmentos de texto associados) e “**Leilão gera custos adicionais para a empresa**” (com 13 fragmentos de texto associados) revelam tal atributo. A lista com os 39 fragmentos de texto que dão origem aos referidos códigos abertos é apresentada no Apêndice X. Dois fragmentos de texto que ilustram de forma clara o atributo de “complexidade” das regras dos leilões são apresentados no Quadro 24:

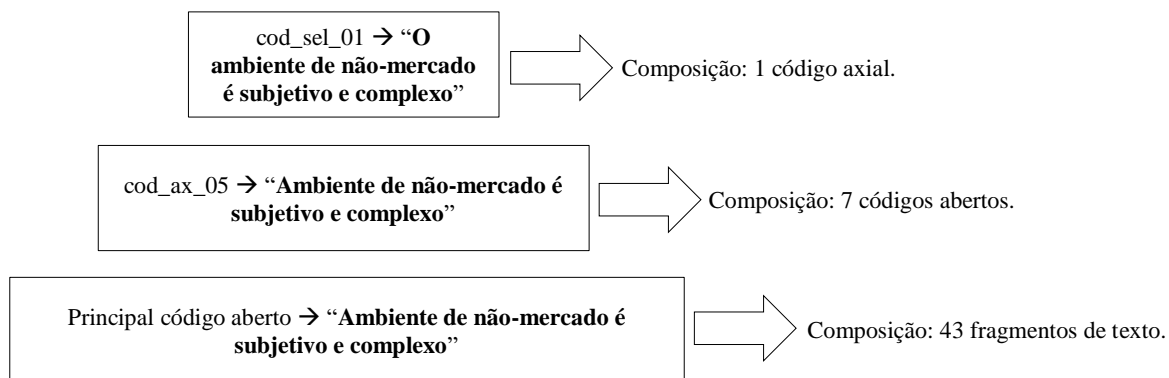
**Quadro 24** – Atributo de complexidade do leilão de biodiesel

Fragmentos de texto retirado do código aberto “Leilão expõe empresas a riscos financeiros relevantes”.	Fragmentos de texto retirado do código aberto “Leilão gera custos adicionais para a empresa”.
<p>Elas vendem, elas vendem o biodiesel e não conseguem garantir o preço da matéria-prima, porque elas não conseguem comprar matéria-prima no mesmo momento em que elas vendem o biodiesel. Ou seja, ela não trava a margem e ela fica exposta a mercado. Isso é um exemplo de que a regulamentação, por ser leilão bimestral, faz com que as empresas menores corram um risco desnecessário (E1).</p>	<p>Isso tudo é na ANP. Aí, após o processo de protocolo de documentos, aparece a homologação no site, das empresas que estão ou não habilitadas, e aí você tem que entrar a primeira, a primeira etapa sua no Petronect é entrar e fazer a assinatura destes documentos de habilitação, que são quatro documentos, basicamente atestando que a empresa não usa trabalho escravo, segue as regras ambientais, enfim. Depois disso é aberto um simulado de leilão no Petronect, que é para aqueles novos entrantes ou pessoas que ainda não tem experiência e queiram testar se está tudo certo, ou, mesmo se mudou alguém dentro da empresa, pode entender ali como funciona o processo de leilão. E, no dia do leilão em si, quando não dá nenhum problema, é feito o leilão utilizando essa plataforma aí (E2).</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

O código seletivo objeto de discussão desta seção é, portanto, caracterizado pelo código axial “**Ambiente de não-mercado é subjetivo e complexo**” (cod\_ax\_05), que contém sete códigos abertos associados a ele. Dentre tais códigos abertos, está diretamente envolvido com a fundação do código seletivo em discussão: “**Selo Social como regra complexa, subjetiva e ideológica**”. Este código aberto é composto por 43 fragmentos de texto associados a ele. A Figura 40 sistematiza a construção do código seletivo a partir dos fragmentos de texto, códigos abertos e códigos axiais.

**Figura 40** – Fundação de cod\_sel\_01



Fonte: elaborado pelo autor.

A Figura 40 ilustra o processo de saturação teórica proposto Charmaz (2014) e Corbin e Strauss (2015). O processo sistemático de codificação, iniciado na análise das transcrições das entrevistas, resultou no código seletivo de nível de abstração mais elevado, conforme explica Mendonça et al. (2013).

#### 5.4.4.2 Código Seletivo 02 (cod\_sel\_02)

O segundo código seletivo emergente do processo exaustivo de análise de dados é: **“Estratégias de não-mercado são essenciais”** (cod\_sel\_02). Assumindo-se o ambiente de não-mercado que envolve a cadeia produtiva do biodiesel como complexo e subjetivo, é necessário que a empresa realize a integração de estratégias de mercado e de não-mercado (BARON, 1995a, 1997a) visando a obtenção de vantagem competitiva. Enquanto as estratégias de mercado dedicam-se às questões relativas ao ambiente competitivo (PORTER, 1998) e aos aspectos relacionados às capacidades e recursos da empresa (BARNEY, 1995), as estratégias de não-mercado devem ser estabelecidas com vistas à captura de oportunidades e mitigação de riscos de cunho não-mercadológico (BONARDI et al., 2006; DOROBANTU et al, 2017). No contexto da cadeia produtiva do biodiesel, as estratégias de não-mercado têm por objetivo principal lidar com as questões relativas ao Selo Combustível Social.

O código axial que deu origem ao referido código seletivo foi “**Estratégias de não-mercado são fundamentais para o sucesso da empresa produtora de biodiesel**” (cod\_ax\_02). O código aberto “**A relevância das estratégias de não-mercado para o mercado de biodiesel**”, composto por 130 fragmentos de texto, serve como principal ponto de referência para delimitar os contornos do código seletivo em discussão. A lista com os 130 fragmentos de texto que dão origem ao referido código aberto é apresentada na forma do Apêndice XI. Dois fragmentos de texto que ilustram de forma clara a necessidade de se formular e se implementar estratégias de não-mercado no setor de biodiesel são apresentados no Quadro 25:

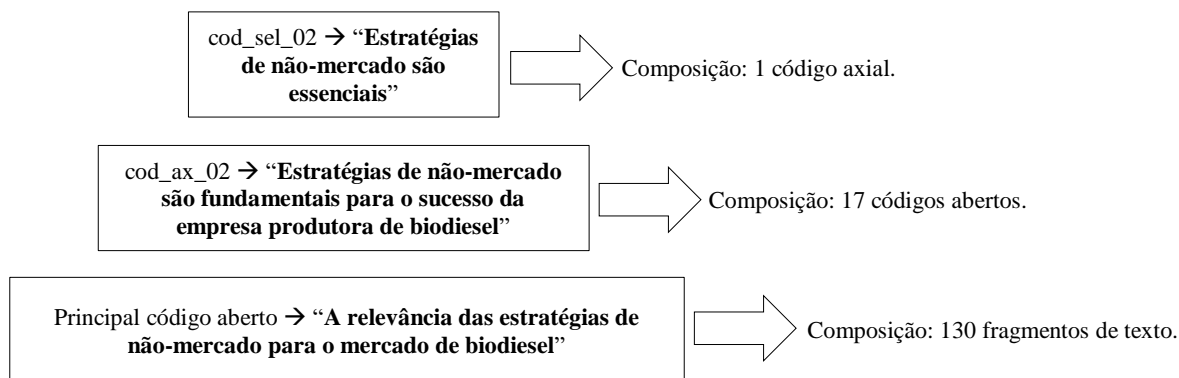
**Quadro 25** – Fragmentos de texto que justificam a relevância das estratégias de não-mercado

<b>Por que as estratégias de não-mercado são essenciais para se operar no mercado de biodiesel?</b>	
Ações são seguir, estar em constante contato com a SEAD, seja através de associação de produtores ou presencialmente, isso eu estou falando em relação ao Selo especificamente. Até mesmo para melhorar as regras, porque as regras, elas, hoje em dia elas não dão segurança, encarecem o processo, não trazem flexibilidade (E2).	Foi como eu falei, são seis oportunidades para acertar nas vendas e uma oportunidade para acertar no Selo. Porque quando você erra no Selo, como você só tem uma oportunidade por ano, você fica um ano parado (E2).

Fonte: elaborado pelo autor.

O código seletivo objeto de discussão desta seção é, portanto, caracterizado pelo código axial “**Estratégias de não-mercado são fundamentais para o sucesso da empresa produtora de biodiesel**” (cod\_ax\_02), que é composto por 17 códigos abertos. Dentre tais códigos abertos, está diretamente envolvido com a fundação do código seletivo em discussão: “**A relevância das estratégias de não-mercado para o mercado de biodiesel**”. Este código aberto é composto por 130 fragmentos de texto associados a ele. A Figura 41 sistematiza a construção do código seletivo a partir dos fragmentos de texto, códigos abertos e códigos axiais.

**Figura 41** – Fundação de cod\_sel\_02



Fonte: elaborado pelo autor.

A Figura 41 ilustra o processo de saturação teórica proposto Charmaz (2014) e Corbin e Strauss (2015). O processo sistemático de codificação, iniciado na análise das transcrições das entrevistas, resultou no código seletivo de nível de abstração mais elevado, conforme explica Mendonça et al. (2013).

#### 5.4.4.3 Código Seletivo 03 (cod\_sel\_03)

O terceiro código seletivo emergente do processo exaustivo de análise de dados é: “**Ambiente de não-mercado afeta o desempenho empresarial**”. Se o ambiente de não-mercado é complexo e subjetivo de tal maneira a ser necessário a formulação e a implementação de estratégias de não-mercado; então o desempenho da empresa pode ser afetado caso a organização negligencie os aspectos não-mercadológicos. Afinal, estratégia de não-mercado refere-se às ações que a empresa adota no ambiente de não-mercado visando a obtenção de vantagem competitiva (BARON, 1995a; BARON, 1995b).

O código axial que deu origem ao referido código seletivo foi “**Ambiente de não-mercado impacta desempenho da empresa**” (cod\_ax\_01). Os códigos abertos “**Selo Social é um custo fixo para a empresa**” (composto por 15 fragmentos de texto); “**Selo Social expõe a empresa a riscos**” (composto por 31 fragmentos de texto); “**Perder o Selo Social causa**

**grandes prejuízos às empresas**” (composto por 15 fragmentos de texto); **“Leilão gera custos adicionais para a empresa**” (composto por 13 fragmentos de texto) e **“Leilão expõe a empresa a riscos financeiros relevantes**” (composto por 26 fragmentos de texto) servem como pontos de referência para delimitar os contornos do código seletivo em discussão.

A lista com os 100 fragmentos de texto que dão origem aos códigos abertos mencionados no parágrafo anterior é apresentada na forma do Apêndice XII. Dois fragmentos de texto que ilustram de forma clara a relevância do ambiente de não-mercado para o desempenho empresarial são apresentados no Quadro 26:

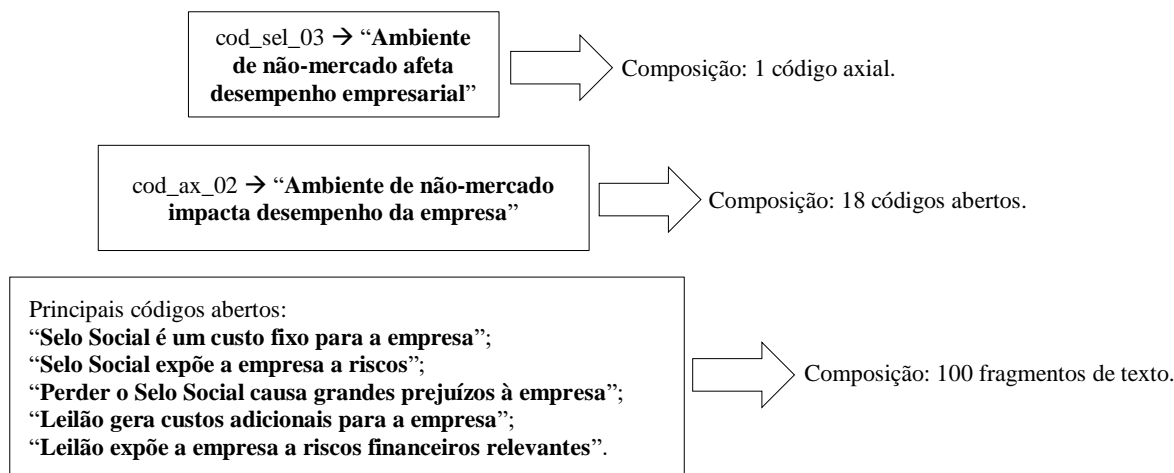
**Quadro 26** – Fragmentos de texto que justificam a relevância do ambiente de não-mercado para o desempenho da empresa.

<b>Fragmentos de texto retirado do código aberto “Selo Social é um custo fixo para a empresa”.</b>	<b>Fragmentos de texto retirado do código aberto “Selo Social é um custo fixo para a empresa”.</b>
<p>O Selo, ele é um investimento social, mas, dentro do escopo atual, dentro do modelo atual, todo mundo vê como um custo fixo, não um programa social. Todo mundo vê como um custo fixo, porque você tem que fazer por fazer, porque é obrigado a fazer. Então, isso vai impactar a sua margem, seja ela qual for, 5, 10, 15, 20 dólares por metro cúbico, dependendo da empresa, dependendo do volume que você precisa comprar. (E4).</p>	<p>Primeiro que a Petrobras não paga nenhum caminhão de biodiesel com menos de 30 dias [...] A sua matéria-prima, nem sempre você consegue comprar e pagar com 30 dias. Muitas das vezes você já comprou essa soja ou já negociou esse óleo vinte dias antes para começar a receber, produzir, se preparar. Então, quando você começa a entregar esse biodiesel você já tem, pelo menos, aí, no mínimo, 5 dias de matéria-prima dentro da sua usina para começar a produzir. Que às vezes já foram pagas, porque às vezes você tem prazo de quinze dias, vinte dias. Mas, não é suficiente. (E3).</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

O código seletivo objeto de discussão desta seção é, portanto, caracterizado pelo código axial **“Ambiente de não-mercado impacta desempenho da empresa”** (cod\_ax\_01), que é composto por 18 códigos abertos. Dentre tais códigos abertos, estão diretamente envolvidos com a fundação do código seletivo em discussão: **“Selo Social é um custo fixo para a empresa”**; **“Selo Social expõe a empresa a riscos”**; **“Perder o Selo Social causa grandes prejuízos à empresa”**; **“Leilão gera custos adicionais para a empresa”** e **“Leilão expõe a empresa a riscos financeiros relevantes”**. O conjunto de tais códigos abertos é composto por 100 fragmentos de texto associados a ele. A Figura 42 sistematiza a construção do código seletivo a partir dos fragmentos de texto, códigos abertos e códigos axiais.

**Figura 42** – Fundação de cod\_sel\_03



Fonte: elaborado pelo autor.

A Figura 42 ilustra o processo de saturação teórica proposto Charmaz (2014) e Corbin e Strauss (2015). O processo sistemático de codificação, iniciado na análise das transcrições das entrevistas, resultou no código seletivo de nível de abstração mais elevado, conforme explica Mendonça et al. (2013).

#### 5.4.5 Enunciado da Teoria Substantiva

As empresas produtoras de biodiesel compreendem a necessidade de se estabelecer estratégias específicas voltadas aos aspectos relativos ao ambiente de não-mercado. A evidência mais clara disso reside no fato de que elas procuram formar equipes especializadas em mercados fortemente regulados. Entende-se que pessoas com experiência neste tipo de mercado são capazes de compreender a essência das regras que, em última instância, servirão de insumo fundamental para o estabelecimento de estratégias de não-mercado efetivas. O Quadro 27 aponta fragmentos de texto extraídos das transcrições que ilustram a relevância dos recursos humanos no processo de gestão de operações de biodiesel.



**Quadro 27** – A relevância de recursos humanos preparados para lidar com o ambiente de não-mercado

<b>Fragmentos de texto extraídos do código aberto “Ter pessoas habituadas em mercados regulados é fundamental”</b>	
<p>Se você tem um ambiente que é completamente regulado, se a empresa não leva isso em conta é certo que ela vai fracassar em um ano de operação. Então, é claro que isso daí sem dúvida nenhuma, acho que qualquer empresa deveria pelo menos estar levando em conta tudo isso daí. Porque é uma série de regras, que uma depende da outra que depende da outra. Então, por exemplo, se você acha que vai ter algum problema, vai ter uma manutenção, você, é melhor você ajustar o volume que você vai vender porque, por exemplo, uma impossibilidade de oferta de disponibilidade de 90% do teu volume implica em não participação de dois leilões após. Uma indisponibilidade inferior a 95% implica em aplicação de multa das distribuidoras sobre a usina. Então, você tem que levar em conta todo esse processo; a tua equipe fiscal tem que estar preparada para o momento de habilitação, não pode ter nenhum erro. Então, é, enfim, a equipe de Selo tem que ser impecável: você tem seis vezes no ano para acertar na venda e você tem uma vez por ano para acertar no Selo. Então, você tem que ter equipes preparadas e tudo isso tem que ser considerado (E2).</p>	<p>Assim, eu convivi com isso diariamente. Fazia bilateral com vocês [com as empresas] toda hora. Quarenta usinas. Então, assim, você via que tinha gente que, pá, pá, é isso? É isso? Fazia do “limão uma limonada”. Descia para campo e voltava com a estratégia. Montou gerencia de agricultura familiar, tocou a vida. Agora, tinha gente que ficava, sabe aquela coisa, batendo na mesma tecla: está difícil e tal... Tem quem chore e quem faz “do limão uma limonada” (E5).</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

A empresa produtora de biodiesel pode ter seu desempenho impactado de diversas formas por questões relativas ao ambiente de não-mercado. Estes impactos podem ser brandos ou drásticos. Como impactos brandos cita-se o surgimento de um custo adicional devido ao aumento do valor do bônus ou assistência técnica a ser pago pela matéria-prima da agricultura familiar no Sul do Brasil ou o custo relativo a multa por entrega de biodiesel em volume inferior ao vendido no leilão.

Os impactos drásticos têm potencial de excluir a empresa do mercado de biodiesel. Este impedimento pode ser de curto prazo ou de longo prazo. Um exemplo de impedimento de curto prazo pode ser ilustrado por uma empresa de biodiesel que fica fora de um leilão por ter tido problemas no processo de habilitação. Esta empresa será impedida de vender biodiesel no mercado doméstico por dois meses.

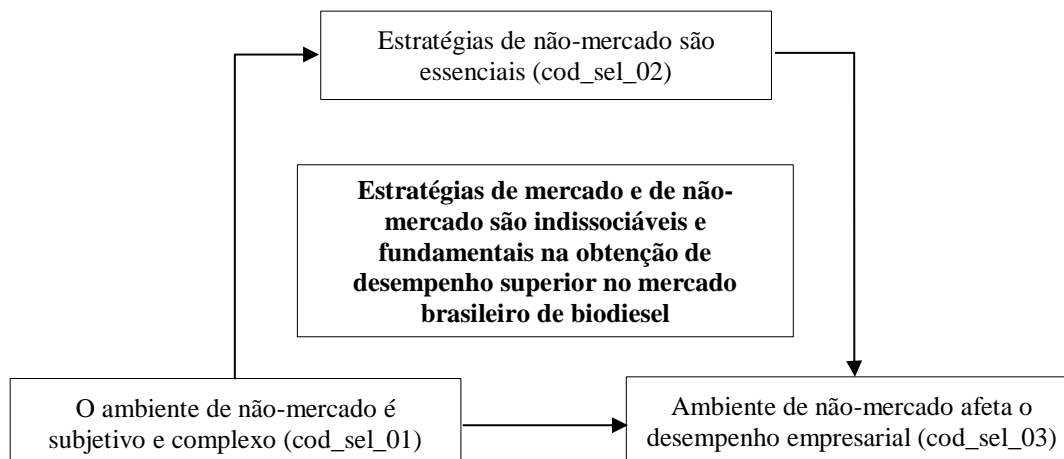
Os impactos de longo prazo se referem sobretudo à perda do Selo Combustível Social. A empresa produtora de biodiesel que não atender às regras desta regulamentação pode ser punida com a suspensão do Selo Combustível Social por até um ano. Em ocorrendo este tipo de situação, a empresa produtora de biodiesel se torna inapta a comercializar seu produto na primeira etapa do leilão, na qual apenas empresas com o Selo Combustível Social podem vender. Um dos casos mais emblemáticos é o da empresa ADM. O trecho da reportagem a seguir descreve brevemente a situação:

Na véspera do 21º Leilão de Biodiesel o MDA publicou duas concessões e uma suspensão do Selo Combustível Social. A ADM de Rondonópolis (MT) perdeu o selo e não poderá participar do primeiro lote do leilão que acontece amanhã. Segundo a publicação do MDA a decisão sobre a retirada do selo da ADM já havia sido tomada desde o dia 30 de novembro, mas só foi publicado agora. A empresa ficará sem o selo por um ano contados da data de hoje (SEGUNDA MAIOR..., 2011).

As empresas produtoras de biodiesel, com o passar dos anos, passaram entender que a definição de estratégias de não-mercado é tão importante quando o estabelecimento de estratégias de mercado. Empresas focadas tão somente nas questões mercadológicas da cadeia produtiva do biodiesel ficam expostas a consequências devastadoras no campo do desempenho financeiro provenientes de elementos do ambiente de não-mercado. Desta forma, a teoria substantiva ficou assim enunciada: **Estratégias de mercado e de não-mercado são indissociáveis e fundamentais na obtenção de desempenho superior no mercado brasileiro de biodiesel.** Esta teoria se aplica ao caso das empresas produtoras de biodiesel no Brasil.

A teoria substantiva enunciada apresenta íntima conexão com os três códigos seletivos enunciados previamente e repetidos agora: “**O ambiente de não-mercado é subjetivo e complexo**” (cod\_sel\_01); “**Estratégias de não-mercado são essenciais**” (cod\_sel\_02) e “**Ambiente de não-mercado afeta o desempenho empresarial**” (cod\_sel\_03). A Figura 43 explicita a forma pela qual a teoria substantiva se relaciona com os três códigos seletivos.

**Figura 43** – Teoria Substantiva



Fonte: elaborado pelo autor.

A teoria substantiva, apresentada na Figura 43, consolida a ideia de que a obtenção de vantagem competitiva no setor de biodiesel passa não somente pela formulação e implementação de estratégias de mercado, sobretudo a liderança em custo (PORTER, 1998), mas, também, pela gestão de estratégias de não-mercado (HILLMAN; HITT, 1999; BARON, 1995a; BARON, 1995b; BARON, 2001; OLIVER; HOLZINGER, 2008). É fundamental, portanto, faça uma gestão integrada de suas estratégias de mercado e de não-mercado visando a obtenção de vantagem competitiva (BARON, 1997a; BARON, 1997b). As estratégias de não-mercado devem ser direcionadas sobretudo ao agente regulador do Selo Combustível Social.

A complexidade do ambiente de não-mercado na cadeia produtiva do biodiesel se dá pela presença de dois elementos principais: os leilões de biodiesel e o Selo Combustível Social. Os leilões de biodiesel, apesar de requererem atenção das empresas na perspectiva não-mercadológica, deixam pouco espaço para a atuação delas no sentido da obtenção de algum tipo de vantagem competitiva. Já o Selo Combustível Social, devido à sua complexidade e subjetividade (GARCIA; ROMEIRO, 2010; AZEVEDO; PEREIRA, 2015; PIRES; LOURENÇO, 2015), permite aos agentes econômicos atuarem constantemente na seara não-mercadológica objetivando a criação de dificuldades aos concorrentes ou a obtenção de vantagem competitiva.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A constatação de dois fenômenos recorrentes no âmbito da cadeia produtiva do biodiesel (possibilidade de exclusão de uma empresa dos leilões públicos e possibilidade de uma empresa perder o Selo Combustível Social) motivou o desenvolvimento desta pesquisa. Percebeu-se que tais eventos teriam potencial de impactar negativamente o desempenho da empresa produtora de biodiesel. Ao se identificar que ambos os fenômenos eram de natureza regulatória (BUENO et al., 2009; MACHADO; PERES, 2014; AMARAL; ABREU, 2016), estabeleceu-se a seguinte questão de pesquisa: **Como o ambiente de não-mercado influencia a estratégia e o desempenho da empresa produtora de biodiesel?**

Do ponto de vista da política pública, a cadeia produtiva do biodiesel tem dois objetivos centrais: a/ contribuir para a diversificação da matriz energética nacional com uma fonte de combustível limpa e renovável; e b/ fomentar o desenvolvimento rural pela inclusão produtiva da agricultura familiar como agente fornecedor de matéria-prima para a produção de biodiesel (PAIVA, 2009; BRAGA; BRAGA, 2012; TÁVORA, 2012; PEDROTI, 2013; SILVA, 2013; PIRES; LOURENÇO, 2015; FREITAS et al., 2017). Isto evidencia o grau de complexidade do ambiente de não-mercado que circunda esta cadeia produtiva. Esta é a arena na qual os grupos de interesse barganham condições que favoreçam a si mesmos ou que prejudiquem seus concorrentes.

Para discutir o problema de pesquisa, considerou-se as questões regulatórias como parte integrante do ambiente de não-mercado. A esta corrente conceitual atribui-se o nome de estratégia de não-mercado (BARON, 1995a; BARON, 1995b; BARON, 2001; BODDEWYN, 2003; BARON; DIERMEIER, 2007; BONARDI, 2008.) Em conjunto com as estratégias de mercado, as estratégias de não-mercado são fundamentais para a obtenção e manutenção de vantagem competitiva em ambientes regulados (BARON, 1997a; BARON, 1997b).

O delineamento metodológico assentou-se na perspectiva fenomenológica (COLTRO, 2000; MOREIRA, 2004; BOAVA; MACEDO, 2011) haja vista a ausência de estudos que propusessem modelos teórico-empíricos capazes de explicar os fenômenos observados na cadeia produtiva do biodiesel. Desta forma, adotou-se a teoria substantiva (*Grounded Theory*) como principal estratégia de pesquisa pela possibilidade de exploração em profundidade de

determinada questão a partir da visão de atores envolvidos com a temática em debate (STRAUSS; CORBIN, 2008; CHARMAZ, 2014; CORBIN; STRAUSS, 2015). Os resultados obtidos nesta pesquisa são, portanto, específicos para o caso da cadeia produtiva do biodiesel no Brasil. Não se pretende que os resultados apresentados neste relatório sejam passíveis de generalização.

Este trabalho aporta contribuições nas perspectivas da estratégia empresarial; das políticas públicas; e da ciência. Não obstante, há limitações relativas aos aspectos metodológicos do estudo e concernentes aos resultados obtidos. Provenientes de tais restrições, emergem sugestões para pesquisas futuras. Estes tópicos são tratados de forma pormenorizada nas próximas linhas.

## 6.1 CONTRIBUIÇÕES NO CAMPO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

As principais correntes da disciplina de estratégia empresarial concentram-se nas discussões sobre a gestão dos recursos e competências internos da empresa (BARNEY, 1986; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; BARNEY, 1995; BARNEY; WRIGHT, 1998; BARNEY et al., 2001) ou a gestão dos aspectos relativos ao ambiente competitivo (PORTER, 1981; PORTER, 1983; PORTER, 1991; PORTER, 1998; RINDOVA; FOMBRUN, 1999) com vistas à obtenção e manutenção de vantagem competitiva. Pouco se discute sobre a relevância dos aspectos não-mercadológicos para a formulação e implementação de estratégias empresariais visando o desempenho superior. Em mercados monopolizados ou fortemente regulados, a obtenção de vantagem competitiva pode estar mais relacionada a aspectos do ambiente de não-mercado do que em questões mercadológicas (BARON, 1995a; BARON, 1995b; BARON, 1997a; BARON, 1997b; BARON, 2001; BONARDI et al., 2005; BONARDI et al., 2006; BONARDI, 2008; HOLBURN; BERGH, 2008; HOLBURN; BERGH, 2014).

Estudos que se proponham a discutir a relevância das estratégias de não-mercado como ferramenta de obtenção de vantagem competitiva no Brasil são raros. Pesquisas desta natureza com enfoque nos segmentos de agronegócio ou de biocombustíveis no país são ausentes, à exceção do ensaio teórico de Costa (2011). Desta forma, este estudo apresenta-se como material

relevante para dois tipos de gestores: a/ de empresas produtoras de biodiesel atuantes no mercado brasileiro; e b/ de empresas interessadas em investir no mercado brasileiro de biodiesel.

Para o primeiro tipo de gestores, este trabalho chama a atenção para a importância do ambiente de não-mercado para o desempenho da empresa produtora de biodiesel. Este relatório explicita em detalhes como as regras do jogo, em especial as dos leilões de biodiesel e do Selo Combustível Social, podem impactar o desempenho da organização. Para empresas que já incorporaram no seu sistema de gestão ações de formulação e implementação de estratégias de não-mercado, este trabalho serve como um *benchmark* para a revisão e incorporação de novas práticas. Para as empresas que ainda não se utilizam de estratégias de não-mercado, este trabalho demonstra a importância de se dispor de equipe preparada para conduzir ações neste sentido.

Para o segundo tipo de gestores, este trabalho coloca-se como uma referência para estudos de viabilidade de investimento e para ações efetivas de entrada no mercado. Este trabalho elucida os pontos para os quais os potenciais entrantes devem dedicar atenção na esfera do ambiente de não-mercado visando a maximização de lucros. Além disso, ele demonstra como as empresas barganham nesta esfera, principalmente no que se refere às questões relativas ao regramento do Selo Combustível Social, visando obtenção de vantagens competitivas ou a criação de dificuldades aos seus concorrentes.

Pode-se segmentar o ambiente de não-mercado da cadeia produtiva do biodiesel em dois diferentes estratos: a/ o da concepção das políticas públicas e b/ o da implementação e fiscalização da execução das regras. Os gestores das empresas do setor devem ter em mente tal divisão visando formular suas estratégias de não-mercado de forma eficaz (BONARDI et al., 2006; HOLBURN; BERGH, 2008). No contexto da cadeia produtiva do biodiesel, a concepção das políticas públicas se dá nos mais elevados níveis dos poderes legislativo (Congresso Nacional) e executivo (Ministério de Minas e Energia - MME); enquanto que a implementação e fiscalização das regras acontece no nível das agências (ANP) e órgãos de fiscalização e controle (SEAD). São sobre estes agentes que a empresa deve focalizar suas ações no âmbito das estratégias de não-mercado.

## 6.2 CONTRIBUIÇÕES NO CAMPO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

As empresas produtoras de biodiesel são protagonistas na implementação das políticas públicas voltadas a este setor. O alcance dos objetivos estabelecidos para o PNPB passa pela capacidade de as empresas cumprirem o papel que os agentes públicos formuladores das políticas públicas pensaram para elas. Portanto, é de fundamental importância que os estes agentes públicos compreendam como as regras impactam o desempenho da empresa produtora de biodiesel.

Dois aspectos relativos ao sistema de regulação merecem atenção por parte dos formuladores de políticas públicas voltadas à cadeia produtiva do biodiesel: a/ o conjunto de multiplicadores e percentuais estabelecidos nas regras do Selo Combustível Social para fins de comprovação de aquisições de matéria-prima proveniente da agricultura familiar (BUENO et al., 2009; GARCIA; ROMEIRO, 2010; ABREU et al., 2014; FREITAS et al., 2017); e b/ a excessiva exposição a riscos aos quais a empresa produtora é submetida no processo de comercialização via leilões de biodiesel (MENDES; COSTA, 2010; MACHADO; PEREZ, 2014; PIRES; LOURENÇO, 2015).

Multiplicadores e percentuais são pautas constantes de discussões entre empresas produtoras de biodiesel ou associações de produtores junto à SEAD. Isto porque estas regras são capazes de influenciar de forma muito significativa a estrutura de custos de uma empresa produtora de biodiesel. Por se tratar de um mercado cuja estratégia mercadológica é aquela baseada na liderança em custo (PORTER, 1998) voltada ao aumento de *market share* (AMIT, 1986), ações neste sentido podem ser decisivas na perspectiva do desempenho financeiro da empresa. É necessário que os agentes públicos compreendam o grau de relevância deste aspecto não-mercadológico visando a correção de eventuais incongruências no sentido da maior simetria mercadológica possível.

Se por um lado o sistema de comercialização via leilões de biodiesel proporciona transparência e visibilidade no que se refere ao abastecimento nacional e recolhimento de impostos, por outro criam riscos relevantes para a empresa produtora de biodiesel. O preço do óleo de soja, que se constitui na principal matéria-prima para a produção de biodiesel (OSAKI; BATALHA, 2011; AGÊNCIA..., 2017), é dado pelo mercado internacional e, portanto, varia

diariamente. Por outro lado, os preços apresentados pelas empresas produtoras de biodiesel nos leilões são fixos para todo o período de entrega do produto. Isto significa que a empresa produtora de biodiesel que não é capaz de realizar a trava dos preços da sua matéria-prima via *hedge* pode ter seu desempenho financeiro fortemente afetado por variações nas cotações internacionais do óleo de soja.

Ao não negligenciar tais questões, os formuladores de políticas públicas contribuem para a construção de um ambiente de não-mercado mais amigável às empresas. Regras que diminuam a exposição da empresa a riscos financeiros contribuem, em última instância, para o alcance dos objetivos traçados para o PNPB. Neste sentido, este trabalho se coloca como material importante para que os agentes públicos compreendam os impactos das atuais regras no funcionamento das empresas produtoras de biodiesel, contribuindo tanto para a formulação das políticas públicas quanto para a sua implementação e fiscalização.

### 6.3 CONTRIBUIÇÕES NO CAMPO DA CIÊNCIA

Pode-se sistematizar as contribuições aportadas por este estudo a partir de três diferentes perspectivas: da contribuição para a literatura em estratégia; da contribuição para a literatura em gestão do agronegócio; e da contribuição para os procedimentos metodológicos em pesquisa em administração. No que se refere à primeira perspectiva, este trabalho contribui para a redução da lacuna do conhecimento sobre a relevância do ambiente de não-mercado para o desempenho empresarial no Brasil. Além disso, este material contribui para incrementar o conhecimento no campo da estratégia empresarial, destacando a importância da formulação e implementação de estratégias de não-mercado visando a obtenção de vantagem competitiva.

No que tange à segunda perspectiva, este estudo serve à literatura em gestão do agronegócio como um convite ao emprego desta abordagem nos estudos sobre competitividade empresarial. Isto porque as cadeias produtivas do agronegócio são marcadas pela relevância dos ambientes organizacional e institucional para o seu funcionamento (FARINA, 1999; FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1999). Desta maneira, o conceito de estratégia de não-mercado



coloca-se como opção interessante para o desenvolvimento de discussões acerca das fontes de vantagem competitiva neste setor.

No caso específico da literatura dedicada a discutir aspectos relativos à cadeia produtiva do biodiesel no Brasil e no mundo, este estudo aporta relevante contribuição por ser o primeiro a discutir este setor na perspectiva do ambiente de não-mercado de forma empírica, já que Costa (2011) estabelece esta discussão por meio de um ensaio teórico. A ausência de estudos que se dediquem a tal discussão é demonstrada pelos resultados obtidos da pesquisa bibliométrica desenvolvida a partir de dados coletados na base *Web of Science*. O ineditismo deste estudo revela o potencial de publicação de seus resultados em periódicos de elevado fator de impacto.

No que se refere à literatura dedicada a discutir aspectos relativos à cadeia produtiva do biodiesel no Brasil, este estudo apresenta-se como relevante contribuição no sentido da expansão do escopo e dos conceitos utilizados correntemente. No que concerne ao escopo, este trabalho inova ao expandir as discussões para além das especificidades da relação entre empresa produtora de biodiesel e agricultura familiar e seus efeitos para o desempenho da cadeia, colocando-se a empresa no centro das discussões. No que se refere aos conceitos utilizados correntemente, este estudo propõe o ferramental teórico da estratégia de não-mercado para a discussão de fenômenos observados na cadeia como alternativa aos conceitos provenientes da Teoria dos Custos de Transação, predominantes na literatura atual.

Com relação à terceira perspectiva, este estudo contribui no sentido de aumentar o ainda reduzido número de estudos acadêmicos conduzidos sob a estratégia de pesquisa teoria substantiva (*Grounded Theory*). Esta ferramenta metodológica se mostrou efetiva na exploração em profundidade do complexo objeto de pesquisa discutido neste estudo. A partir do ponto de vista dos vários atores entrevistados, confirmou-se a relevância dos dois fenômenos motivadores do estudo para o desempenho da empresa e se estabeleceu conexões conceituais entre tais fenômenos e ações no campo da estratégia para a mitigação de riscos ou captura de oportunidades.

#### 6.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A impossibilidade de generalização dos resultados obtidos neste estudo representa a principal limitação desta pesquisa. Isto significa que as relações propostas entre os conceitos formadores da teoria substantiva não se propõem a explicar fenômenos outros que não aqueles descritos na Introdução deste relatório para o objeto de pesquisa alvo do trabalho. Todavia, esta constatação não invalida ou reduz o potencial científico do estudo, já que o propósito da pesquisa qualitativa é o de compreender as relações entre conceitos que explicam a ocorrência de determinado fenômeno a partir da análise dos dados qualitativos coletados em campo e não o de estabelecer conclusões passíveis de generalizações (CORBIN; STRAUSS, 2015).

Este entendimento não inviabiliza o potencial que este trabalho apresenta de subsidiar estudos futuros que se proponham a estabelecer generalizações a respeito da forma como o ambiente de não-mercado impacta o desempenho empresarial em mercados regulados. Em se tratando de futuros estudos sobre a cadeia produtiva do biodiesel, poder-se-ia utilizar-se os códigos axiais mais relevantes encontrados neste trabalho como base para a formulação de indicadores que alimentariam questionários para a coleta de dados em pesquisas quantitativas.

Este estudo também pode servir de inspiração para futuras pesquisas qualitativas, nas quais os pesquisadores se proponham a discutir os efeitos do ambiente de não-mercado sobre o desempenho empresarial em outras cadeias produtivas do agronegócio. Isto se justifica pela relevância do ambiente institucional nos mais diversos sistemas agroindustriais (FARINA, 1999).

## REFERÊNCIAS

ABBAS, A.; ANSUMALI, S. Global potential of rice husk as a renewable feedstock for ethanol biofuel production. **Bioenergy Research**, v. 3, n. 4, p. 328–334, 2010.

ABREU, M. C. S.; PEDROZO, E. A.; SILVA, T. N. Atuação da Petrobras no gerenciamento da cadeia de suprimento para a usina de biodiesel de Quixadá. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 16, n. 3, p. 277-290, 2014.

ABREU, F. R.; VIEIRA, J. N. S.; RAMOS, S. Y. Programa Nacional para a Produção e Uso do Biodiesel: diretrizes, desafios e perspectivas. **Revista de Política Agrícola**, n. 3, p. 5-18, 2006.

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS. **Fluxos logísticos de produção, transporte e armazenagem de gasolina A e de óleo diesel A no Brasil: mapeamento, diagnóstico dos fatores de risco e ações de mitigação**. Rio de Janeiro, 2015a.

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS. **Anuário estatístico brasileiro do petróleo, gás natural e biocombustíveis**. Rio de Janeiro, 2015b.

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS. **Anuário estatístico brasileiro do petróleo, gás natural e biocombustíveis**. Rio de Janeiro, 2017.

AJALA, O. E.; ABERUAGBA, F.; ODETOYE, T. E.; AJALA, A. M. Biodiesel: sustainable energy replacement to petroleum-based diesel fuel – a review. **ChemBioEng Rev**, v. 2, n. 3, p. 145-156, 2015.

ALVES, C. E. S.; BELARMINO, L. C.; PADULA, A. D. Feedstock diversification for biodiesel production in Brazil: using the Policy Analysis Matrix (PAM) to evaluate the impact of the PNPB and the economic competitiveness of alternative oilseeds. **Energy Policy**, p. 297-309, 2017.

AMARAL, L. C. G. S.; ABREU, Y. V. Evolução do mercado brasileiro de biodiesel sob a ótica dos leilões promovidos pela ANP: 2005 a 2014. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, v. 54, n. 4, p. 729-750, 2016.

AMIT, R. Cost leadership strategy and experience curves. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 3, p. 281-292, 1986.

ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, , n. Set, p. 113–124, 1957. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0024630172900489>>. .

APOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia prático para a produção do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2011.

ASIF, M.; MUNEEER, T. Energy supply, its demand and security issues for developed and emerging economies. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, p. 1388-1413, 2007.

AZEVEDO, A. M. M.; PEREIRA, N. Análise top-down e bottom-up de um programa de inovação energética: o Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel (PNPB). **Revista Gestão & Conexões**, v. 2, n. 2, 32-51, 2013.

BACH, D.; ALLEN, D. B. What every CEO needs to know about nonmarket strategy. **MIT Sloan Review**, v. 51, n. 3, p. 40-49, 2010.

BAGLEY, C. E. What's law got to do with it? Integrating law and strategy. **American Business Law Journal**, v. 47, n. 4, p. 587-639, 2010.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; MARCON, R. Heterogeneidade do desempenho de empresas em ambientes turbulentos. **RAE**, n. 2, v. 46, 2006.

BANKER, R. D.; MASHRUWALA, R.; TRIPATHY, A. Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than cost leadership? **Management Decision**, v. 52, n. 5, p. 872-896, 2014.

BARBOSA, M. Z. Biodiesel e agricultura familiar: uma abordagem da dependência de trajetória. **Textos para discussão IEA**, n. 35, 2014.

BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.32.10.1231>>.

\_\_\_\_\_. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/014920639101700108>>.

\_\_\_\_\_. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**, v. 37, n. 1, p. 31-46, 1998. Disponível em: <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/150/>>.

BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. J. J. The resource based view of the firm: ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 625-641, 2001. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/014920630102700601%5Cnhttp://jom.sagepub.com/content/27/6/625%5Cnhttp://jom.sagepub.com/content/27/6/625.short>>.

BARNEY, J.; ZAJAC, E. J. Competitive organizational behavior: toward an organizationally-based theory of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 5-9, 1994.

BARON, D. P. Integrated strategy: market and nonmarket components. **California Management Review**, v. 37, n. 2, p. 47-66, 1995a.

\_\_\_\_\_. The Nonmarket Strategy System. **Sloan Management Review**, v. 37, n. 1, p. 73-85, 1995b.

\_\_\_\_\_. Integrated strategy, trade policy and global competition. **California Management Review**, v. 39, n. 2, p. 145-169, 1997a.

\_\_\_\_\_. Integrated strategy and international trade disputes: the Kodak-Fujifilm case. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 6, n.2, p. 291-346, 1997b.

\_\_\_\_\_. Theories of strategic nonmarket participation: majority-rule and executive institutions. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 10, n. 1, p. 47-89, 2001.

BARON, D. P.; DIERMEIER, D. Introduction to the special issue on nonmarket strategy and social responsibility. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 16, n. 3, p. 539-545, 2007.

BODDEWYN, J. J. Understanding and advancing the concept of “nonmarket”. **Business and Society**, v. 42, n. 3, p. 297-327, 2003.

BEAL, C. M.; SMITH, C. H.; WEBBER, M. E.; RUOFF, R. S.; HEBNER, R. E. A framework to report the production of renewable diesel from algae. **Bioenergy Research**, v. 4, n. 1, p. 36–60, 2011.

BLATT, A. **Análise de balanços: estrutura e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. Contribuições da fenomenologia para os estudos organizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, p. 469-487, 2011.

BONARDI, J. P. The internal limits to firms’ nonmarket activities. **European Management Review**, v. 5, p. 165-174, 2008.

BONARDI, J. P.; HILLMAN, A. J.; KEIM, G. D. The attractiveness of political markets: implications for firm strategy. **The academy of Management Review**, v. 30, n. 2, p. 397-413, 2005.

BONARDI, J. P.; HOLBRUN, G. L. F.; BERGH, R. G. V. Strategy performance: evidence from U.S. Electric Utilities. **The Academy of Management Journal**, v. 49, n. 6, p. 1209-1228, 2006.

BORGES, M. E.; DÍAZ, L. Catalytic packed-bed reactor configuration for biodiesel production using waste oil as feedstock. **Bioenergy Research**, v. 6, n. 1, p. 222–228, 2013.

BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos: aplicação para empresas modernas**. São Paulo: Atlas, 2009.

BOZO, M. G. Energy policies in Latin America and the Caribbean and the evolution of sustainability. **International Journal of Energy Sector Management**, v. 2, n. 1, p. 8–35, 2008. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-42549142117&partnerID=40&md5=656bc73281890627e2260c0a3e4a9262>>. .

BRAGA, C. F. G. V.; BRAGA, L. V. Desafios da energia no Brasil: panorama regulatório da produção e comercialização de biodiesel. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 3, p. 752-762, 2012.

BRASIL. Decreto de 23 de dezembro de 2003. Institui a Comissão Executiva Interministerial encarregada da implantação das ações direcionadas à produção e ao uso de óleo vegetal – biodiesel como fonte alternativa de energia. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 dez. 2003. Seção 1.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.297, de 6 de dezembro de 2004. Dispõe sobre os coeficientes de redução das alíquotas da contribuição para o PIS/PASEP e da COFINS incidentes na produção e na comercialização de biodiesel, sobre os termos e as condições para a utilização das alíquotas diferenciadas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 7 dez. 2004. Seção 1.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.097, de 13 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a introdução do biodiesel na matriz energética brasileira, altera as leis nº 9.478, de 6 de agosto de 1997, 9.847, de 26 de outubro de 1999 e 10.636, de 30 de dezembro de 2002, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 jan. 2005. Seção 1.

BRONZERI, M. S.; BULGACOV, S.; Estratégias na cadeia produtiva do café no norte pioneiro do Paraná: competição, colaboração e conteúdo estratégico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 16, n.1, p. 77-91, 2014.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRYANT, A.; CHARMAZ, K. **The SAGE handbook of Grounded Theory**. Londres, Inglaterra: SAGE Publications Ltd, 2007.

BUENO, O. C.; ESPERANCINI, M. S. T.; TAKITANE, I. C. Produção de biodiesel no Brasil: aspectos socioeconômicos e ambientais. **Revista Ceres**, v. 56, n. 4, p. 507-512, 2009.

CARTONI, C. R. **Avaliação de catalisadores alcalinos na produção de biodiesel metílico derivado do óleo de soja: análise técnica, econômica e ambiental**, 2009. Universidade de São Paulo.

CASTRO, C. N. O Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel (PNPB) e a produção de matéria-prima de óleo vegetal no Norte e no Nordeste. **Texto para Discussão**, 2011.

CÉSAR, A. S.; BATALHA, M. O. Análise dos direcionadores de competitividade sobre a cadeia produtiva de biodiesel: o caso da mamona. **Produção**, v. 21, n. 3, p. 484-497, 2011.

CÉSAR, A. S.; BATALHA, M. O.; CONEJERO, M. A. Rural development through the inclusion of family farming into the biodiesel production chain: learning from Brazilian experience. **African Journal of Agricultural Research**, v. 9, n. 23, p. 1810-1818, 2014.

CHARMAZ, K. **Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis**. Londres: SAGE Publications Ltd., 2014.

COLTRO, A. A fenomenologia: um enfoque metodológico para além da modernidade. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 1, n. 11, p. 37-45, 2000.

CONSELHO NACIONAL DE POLÍTICA ENERGÉTICA. Resolução nº 5, de 3 de outubro de 2007. Estabelece diretrizes gerais para a realização de leilões públicos para aquisição de biodiesel, em razão da obrigatoriedade legal prevista na Lei nº 11.097, de 13 de janeiro de 2005, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 out. 2007. Seção 1.

CONSELHO NACIONAL DE POLÍTICA ENERGÉTICA. Resolução nº 23, de 9 de novembro de 2017. Estabelece a adição obrigatória, em volume, de dez por cento de biodiesel ao óleo diesel vendido ao consumidor final. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 nov. 2017. Seção 1.

CORBIN, J.; STRAUSS, A. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory**. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2015.

CORNELL, P. E. Energy and the three levels of national security: differentiating energy concerns within a national security context. **Connections**, v. 8, n. 4, p. 63-80, 2009.

COSTA, C. G.; FREIRE, A. P. F.; CUNHA, M. C. F.; ARAÚJO, A. O. Gestão estratégica de custos: um estudo em uma usina produtora de álcool. **Custos e Agronegócios Online**, v. 6, n. 2, p. 45-66, 2010.

COSTA, M. M. Institucionalização, mudança institucional e isomorfismo: mercado e política pública de biodiesel no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais do XXXV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro, 2011.

CRESWELL, J. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre as cinco abordagens**. Porto Alegre: Penso, 2014.

DOROBANTU, S.; KAUL, A.; ZELNER, B. Nonmarket strategy research through the lens of

new institutional economics: an integrative review and future directions. **Strategic Management Journal**, v. 38, p. 114-140, 2017.

DRUCKER, P. F. "Management Science" and the manager. **Management Science**, v. 1, n. 2, p. 115-126, 1955.

\_\_\_\_\_. F. Business objectives and survival needs: notes on a discipline of business enterprise. **The Journal of Business**, v. 31, n. 2, p. 81-90, 1958.

\_\_\_\_\_. Long-range planning: challenge to management science. **Management Science**, v. 5, n. 3, p. 238-249, 1959.

DUTRA, A. Metodologias para avaliar desempenho organizacional: revisão e proposta de uma abordagem multicritério. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 01, 2005.

ELMS, R. D.; EL-HALWAGI, M. M. The effect of greenhouse gas policy on the design and scheduling of biodiesel plants with multiple feedstocks. **Clean Technologies and Environmental Policy**, v. 12, n. 5, p. 547-560, 2010.

ESCOBAR, J. C.; LORA, E. S.; VENTURINI, O. J.; YÁÑEZ, E. E.; CASTILLO, E. F.; ALMAZAN, O. Biofuels: environment, technology and food security. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, p. 1275-1287, 2009.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**, v. 6, n. 3, p. 147-161, 1999.

FARINA, E. M. M. Q.; RODRIGUES, L.; SOUZA, E. L. A política de petróleo e a indústria de etanol no Brasil. **Interesse Nacional**, p. 64-75, 2013.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **RAE**, v. 46, n. 4, 2006.

FGV ENERGIA. Biocombustíveis. **Cadernos**, n. 8, 2017.

FISCHER, C. Trust and communication in European agri-food chains. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 18, n. 2, p. 208-218, 2013.

FOSS, N. J.; KNUDSEN, T. The Resource-Based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, n. 4, p. 291-307, 2003.

FREITAS, V. F.; POLYCARPO, R. C.; SILVA, L. B.; SANTOS, A. L. A. Participação da agricultura familiar no Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel (PNPB) no período de 2008 a 2015. **Revista Desenvolvimento Socioeconômico em Debate**, v. 3, n. 2, p. 59-80, 2017.



GARCIA, J. R.; ROMEIRO, A. R. Desafios para a produção de biodiesel por produtores familiares no semiárido brasileiro. **Informações Econômicas**, v. 40, n. 1, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, L. J.; MADURA, J. **Administração financeira: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2003.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995.

GOLDEMBERG, J. Ethanol for a sustainable energy future. **Science**, v. 315, p. 808-810, 2007.

GRIFFIN, M. P. **Contabilidade e finanças**. São Paulo: Saraiva, 2012.

HABILITAÇÃO final do L39 traz inabilitação de multinacional. **BiodieselBR**, Curitiba, 24 set. 2014. Disponível em: <https://www.biodieselbr.com/noticias/regulacao/leilao/habilitacao-139-inabilitacao-multinacional-240914.htm>. Acesso em: 05 jul. 2018.

HILLMAN, A. J.; HITT, M., A. Corporate political strategy formulation: a model of approach, participation and strategy decisions. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 825-842, 1999.

HILLMANN, A. J.; KEIM, G. D. International variation in the business-government interface: institutional and organizational considerations. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 193-214, 1995.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária**. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

HOLBURN, G. L. F.; BERGH, R. G. V. Making friends in hostile environments: political strategy in regulated industries. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 2, p. 521-540, 2008.

\_\_\_\_\_. Integrated market and nonmarket strategies: political campaign contributions around merger and acquisition events in the energy sector. **Strategic Management Journal**, v. 35, p. 450-460, 2014.

HUFF, A. S. Industry influences on strategy formulation. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 2, p. 119-131, 1982.

IRELAND, D. R.; HOSKINSON, R. E.; HITT, M. A. **Administração estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

ISOLANI, K. A.; TONIN, J. M. Produção de biodiesel no Brasil com o advento do Selo Combustível Social e os impactos na agricultura familiar. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, v. 28, p. 157-171, 2013.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. **Journal of Accounting Research**, v. 36, p. 1-35, 1998.

KENNEDY, P. L.; HARRISON, R. W.; KALAITZANDONAKES, N. G.; PETERSON, H. C.; RINDFUSS, R. P. Perspectives on evaluating competitiveness in agribusiness industries. **Agribusiness**, v. 13, n. 4, p. 385-392, 1997.

KNOTHE, G.; GERPEN, J. VAN; KRAHL, J. **The biodiesel handbook**. Champaign, Illinois: AOCS Press, 2005.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos da metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis: Vozes, 2015.

KOHLHEPP, G. Análise da situação da produção de etanol e biodiesel no Brasil. **Estudos Avançados**, v. 24, n. 68, p. 223–253, 2010.

KUHN, T. S. **The structure of scientific revolution: second edition, enlarged**. Chicago: The University of Chicago Press, 1970.

LEAT, P. M. K.; REVOREDO-GIHA, C. In search of differentiation and the creation of value: the quest of the Scottish pig supply chain. **British Food Journal**, v. 115, n. 10, p. 1487–1504, 2013b.

LEONARDI, A.; SCARTON, L. M.; PADULA, A. D.; CORONEL, D. A. Biodiesel no Brasil: uma estrutura de mercado determinada pela política de leilões. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 7, n. 2, p. 166-181, 2011.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliométrica. **Rev. Katál.**, v. 10, n. 48, p. 37-45, 2007.

LINS, L. S.; FRANCISCO FILHO, J. **Fundamentos e análise das demonstrações contábeis: uma abordagem interativa**. São Paulo: Atlas, 2012.

LOVATELLI, C. Biodiesel: a nova legislação contribuirá para maior demanda. **AgroAnalysis**, 2016.

MACHADO, C. T. C.; PEREZ, R. Análise do mercado brasileiro de biodiesel através das perspectivas dos leilões públicos. **Revista Debate Econômico**, v. 2, n. 1, p. 74-102, 2014.

MAHON, J. F.; MURRAY, E. A. Strategic Planning for Regulated Companies. **Strategic Management Journal**, v. 2, n. 3, p. 251-262, 1981.

MAKADOK, R. The interaction effect of rivalry restraint and competitive advantage on profit: why the whole is less than the sum of the parts. **Management Science**, v. 56, n. 2, p. 356-372, 2010.

MANDER, P.; CHO, S. S.; SIMKHADA, J. R.; et al. An organic solvent-tolerant alkaline lipase from *Streptomyces* sp. CS268 and its application in biodiesel production. **Biotechnology and Bioprocess Engineering**, v. 17, n. 1, p. 67–75, 2012.

MANSSON, A. Energy, conflict and war: towards a conceptual framework. **Energy Research and Social Science**, p. 106-116, 2014.

MARTÍNEZ, M. I.; AMARAL JR., J. B. A. A conta do biodiesel. **Cadernos FGV Projetos**, n. 1, 2006.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

MARTINS, F. M.; TRIENEKENS, J.; OMTA, O. Governance structures and coordination mechanisms in the Brazilian pork chain – Diversity of arrangements to support the supply of piglets. **International Food and Agribusiness Management Review**, p. 1–22, 2017.

MARTINS, R.; NACHILUK, K.; BUENO, C. R. F.; FREITAS, S. M. O biodiesel de sebo bovino no Brasil. **Informações Econômicas**, v. 41, n. 5, 2017.

MATTEI, L. Programa Nacional para a Produção e Uso do Biodiesel no Brasil (PNPB): trajetória, situação atual e desafios. **Revista Econômica do Nordeste**, v. 41, n. 4, 731-740, 2010.

MENDES, A. P. A.; COSTA, R. C. Mercado brasileiro de biodiesel e perspectivas futuras. **BNDES Setorial**, v. 31, p. 253-280, 2010.

MENDES, P. A. S.; BARROS; A. K.; D'ÁVILA, L. A.; ANTUNES, A. M. Multicriteria mapping of stakeholder preferences for the sustainability of the Brazilian Program for Biodiesel Production and Use. **Environmental Progress & Sustainable Energy**, v. 32, n. 4, p. 1262-1270, 2013.

MENDONÇA, A. T. B. B.; REMONATO, R. L. C.; MACIEL, C. O.; BALBINOT, Z. Grounded Theory. In: TAKAHASHI, A. R. W. **Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013. p. 189-220.

MENTZER, J. T.; DEWITT, W. J.; KEEBLER, J. S.; et al. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, p. 1–26, 2001.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. The structure of “unstructured” decision process. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 246-275, 1976.

\_\_\_\_\_. Patterns in Strategy Formulation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MOREIRA, D. A. Pesquisa em administração: origens, usos e variantes do método fenomenológico. **Revista de Administração e Inovação**, v. 1, n. 1, p. 5-19, 2004.

MOREIRA, R. C. G. G. S.; DUTRA, R. C. D.; BARBOSA, I. B. N.; UCHÔA, E. S. Regras e resultados dos leilões de biodiesel no Brasil. In: AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS. **Panorama do abastecimento de combustíveis**: 2016. Rio de Janeiro: ANP, 2016. p. 76-99.

MOTTA, R. S.; SALGADO, L. H. Introdução. In: SALGADO, L. H; MOTTA, R. S. **Regulação e concorrência no Brasil**: governança, incentivos e eficiência. Rio de Janeiro? IPEA, 2007. p. 9-28.

MOURAD, C. B.; ZYLBERSZTAJN, D. Regulação sobre sistemas agroindustriais de produção de biodiesel: uma análise comparada. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 14, n. 3, p. 326-342, 2012.

NAVARRO-PINEDA, F. S.; PONCE-MARBÁN, D. V.; SACRAMENTO-RIVERO, J. C.; BARAHONA-PÉREZ, L. F. An economic model for estimating the viability of biodiesel production from *Jatropha curcas* L. **J. Chem. Technol. Biotechnol**, p.971-980, 2017.

NEVES, M. F. Clean energy policies for China: the case of ethanol. **China Agricultural Economic Review**, v. 2, n. 4, p. 472-483, 2010. Disponível em: <<http://search.proquest.com.gate2.library.lse.ac.uk/docview/807520328/1385CA92DDB57899F0E/3?accountid=9630>>. .

NICHOLIS, P. T. Bibliometrics modeling processes and the empirical validity of Lotka's law. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 40, n. 6, p. 379-385, 1989.

NOGUEIRA, L. A. H.; CAPAZ, R. S.; SOUZA, S. P.; SEABRA, J. E. A. Biodiesel program in Brazil: learning curve over ten years (2005-2015). **Biofuels, Bioprod. Bioref.**, p. 728-737, 2016.

OKADA, S. I.; SOUZA, E. M. S. Análise da competitividade do biodiesel no Centro-Oeste brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento**, v. 4, n. 4, p. 98-120, 2008.

\_\_\_\_\_. Balance Scorecard: alinhamento estratégico para a cadeia produtiva de biodiesel no Centro-Oeste brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento**, v. 7, n. 2, p. 205-229, 2011.

OLIVEIRA, A. V. M. Performance dos regulados e eficácia do regulador: uma avaliação das políticas públicas regulatórias do transporte aéreo e dos desafios para o futuro. In: SALGADO, L. H; MOTTA, R. S. **Regulação e concorrência no Brasil**: governança, incentivos e eficiência. Rio de Janeiro? IPEA, 2007. p. 133-164

OLIVER, C. Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 9, p. 697-713, 1997.

OLIVER, C.; HOLZINGER, I. The effectiveness of strategic political management: a dynamic capabilities framework. **The Academy of Management Review**, v. 33, n. 2, p. 496-520, 2008.

OSAKI, M.; BATALHA, M. O. Produção de biodiesel e óleo vegetal no Brasil: realidade e desafio. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 13, n. 2, p. 227–242, 2011.

PAIVA, N. S. V. Novos modelos contratuais para uma nova matriz energética: aspectos jurídico-econômicos para a produção de biocombustíveis no Brasil. **Revista de Informação Legislativa**, n. 184, p. 191-206, 2009.

PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. E. Análise dos recursos organizacionais que sustentam vantagem competitiva. **Revista de Administração – RAUSP**, v. 46, n. 3, p. 228-242, 2011.

PEDROTI, P. M. Os desafios do desenvolvimento e da inclusão social: o caso do arranjo político-institucional do Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel. **Texto para Discussão**, 2013.

PENIDO, M. O. Desvelando discursos: insustentabilidade e poder nos agrocombustíveis. **Desenvol. Meio Ambiente**, v. 38, p. 617-636, 2016.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PINTO, M. R.; SANTOS, L. L. S. Em busca de uma trilha interpretativista para a pesquisa do consumidor: uma proposta baseada na fenomenologia, na etnografia e na *Grounded Theory*. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 2, 2008.

PIRES, V. B. L.; LOURENÇO, L. C. B. Biodiesel e inclusão social no Nordeste. **Revista de Política Agrícola**, n. 3, p. 32-42, 2015.

PIROLA, C.; GALLI, F.; CORBETTA, M.; MANENTI, F. Robust kinetic modeling of heterogeneously catalyzed free fatty acids esterification in monophasic liquid/solid packed bed reactor: rival model discrimination. **Clean Technologies and Environmental Policy**, v. 17, n. 5, p. 1139–1147, 2015. Springer Berlin Heidelberg. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s10098-015-0925-x>>. .

PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 609–620, 1981. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/257639>>.

\_\_\_\_\_. Industrial Organization and the Evolution of Concepts for Strategic Planning: The New Learning. **Managerial and Decision Economics**, v. 4, n. 3, p. 172–180, 1983.

\_\_\_\_\_. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, 1991.

\_\_\_\_\_. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and companies**. New York: The Free Press, 1998.

POWEL, T. C. Organizational alignment as competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 113, n. 2, p. 119-134, 1992a.

\_\_\_\_\_, T. C. Strategic planning as competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 7, p. 551-558, 1992b.

\_\_\_\_\_, T. C. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 9, p. 875-888, 2001.

PRADO, J. N.; VIEIRA, W. C. Leilões de biodiesel conduzidos pela ANP: uma avaliação preliminar. **Nexus Econômicos**, v. 4, n. 6, p. 67-88, 2010.

PRATES, C. P. T.; PIEROBON, E. C.; COSTA, R. C. Formação do mercado de biodiesel no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 25, p. 39-64, 2007.

RESENDE, K. C.; ARAGÃO, T. R. P. Influência de duas variáveis sobre o preço do biodiesel vendido em leilões públicos. **Revista iPecege**, v. 2, n. 2., p. 80-88, 2016.

RICHARD, P. J.; DEVINNEY, T. M.; YIP, G. S.; GERRY, J. Measuring organizational performance: towards methodological best practices. **Journal of Management**, v. 35, n. 3, p. 718-804, 2009.

RINDOVA, V. P.; FOMBRUN, C. J. Constructing competitive advantage: the role of the firm-constituent interactions. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 8, p. 691-710, 1999.

RODRIGUES, F. MME convoca audiência pública para debater implementação do B15. **BiodieselBR**, Curitiba, 14 set. 2018a. Regulação. Disponível em: <<https://www.biodieselbr.com/noticias/regulacao/r/mme-convoca-audiencia-publica-para-debater-implementacao-do-b15-140918.htm>>. Acesso em: 14 set. 2018.

\_\_\_\_\_. B10 alavanca receitas da Petrobras com leilões de biodiesel. **BiodieselBR**, Curitiba, 20 abr. 2018b. Leilões de biodiesel. Disponível em: <<https://www.biodieselbr.com/noticias/regulacao/leilao/b10-alavanca-receitas-da-petrobras-com-leiloes-de-biodiesel-200418.htm>>. Acesso em: 27 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. Governo fará novos estudos para aprimorar o Selo Combustível Social. **BiodieselBR**, Curitiba, 25 jul. 2018c. Selo Combustível Social. Disponível em: <<https://www.biodieselbr.com/noticias/agricultura/selo/governo-fara-novos-estudos-para-aprimorar-selo-combustivel-social-250718.htm>>. Acesso em: 27 jul. 2018.

ROUSSEAU, R. Relations between continuous versions of bibliometric laws. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 41, n. 3, p. 197-203, 1990.

RUDOLPH, V.; HE, Y. Research and development trends in biodiesel. **Dev. Chem. Eng. Mineral Process**, v. 12, n. 5/6, p. 461-474, 2004.

SALAZAR, J. N. A.; BENEDICTO, G. C. **Contabilidade financeira**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SALOMÃO, I. L. **Análise do Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel no Brasil entre os anos de 2005 e 2010: o papel dominante do biodiesel de soja**. 2013. Tese (Doutorado em Planejamento Energético) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

SANTOS, M. S.; PADULA, A. D. A transação como fator estruturante da cadeia de suprimentos do biodiesel no Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 11, n. 2, p. 178-192, 2012.

SCRAMIM, F. C. L.; BATALHA, M. O. Sistema de custeio para firmas agroalimentares: o caso dos laticínios e empresas processadoras de soja no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 5, n. 2, p. 144-156, 1998.

SECRETARIA ESPECIAL DE AGRICULTURA FAMILIAR E DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. Portaria nº 515, de 21 de agosto de 2018. Dispõe sobre os critérios e procedimentos relativos à concessão, manutenção e uso do Selo Combustível Social. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 ago. 2018, Seção 1.

SEDIYAMA, A. F.; CASTRO JÚNIOR, L. G.; CALEGARIO, C. L. L.; SIQUEIRA, P. H. L. Análise da estrutura, conduta e desempenho da indústria processadora de soja no Brasil no período de 2003 a 2010. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 51, n. 1, p. 161-182, 2013.

SEGUNDA MAIOR USINA DO BRASIL PERDE O SELO COMBUSTÍVEL SOCIAL. **BiodieselBr**, Curitiba, 15 fev. 2011.

SEMPREBOM, E.; TAKAHASHI, A. R. W. Delineamento metodológico. In: TAKAHASHI, A. R. W. **Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013. p. 75-82.

SILVA, J. A. Avaliação do programa Nacional de produção e uso do biodiesel no Brasil–PNPB. **Revista de Política Agrícola**, , n. 3, p. 18–31, 2013. Disponível em: <<https://seer.sede.embrapa.br/index.php/RPA/article/view/763>>. .

SILVA, E. C. **Governança corporativa nas empresas**. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

SILVA, M. S.; TEIXEIRA, F. L. C.; SOARES, P. M.; TORRES, E. A.; ROCHA, A. M. Uma análise institucional no quadro regulatório do biodiesel no Brasil à luz da Teoria dos Custos de Transação. **Revista de Desenvolvimento Econômico**, n. 29, p. 25-38, 2014.

SOARES, S. S. S.; SAES, M. S. M.; PAULILLO, L. F. O. Formas plurais no setor de distribuição de combustível automotivo brasileiro: avaliação do perfil e estabilidade das governanças plurais no Estado de São Paulo. **Gest. Prod.**, v. 22, n. 4, 2015.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Gestão de custos: aplicações operacionais e estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2007.

SPADONI, R.; LOMBARDI, P.; CANAVARI, M.; HINGLEY, M. Private food standard certification: analysis of the BRC standard in Italian agri-food. **British Food Journal**, v. 116, n. 1, p. 142-164, 2014.

SPENDER, J. C.; GRANT, R. M. Knowledge and the firm: overview. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 5-9, 1996.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2008.

TÁVORA, F. L. **Biodiesel e proposta de um novo marco regulatório: obstáculos e desafios**. Brasília: Senado Federal, 2012. 43 p.

TOLMASQUIM, M. T.; GUERREIRO, A.; GORINI, R. Matriz Energética Brasileira: Uma perspectiva. **Novos Estudos**, n. 79, p. 47-69, 2007.

USINA DE BIODIESEL DE GOIÁS PERDE O SELO SOCIAL. **BiodieselBR**, Curitiba, 31 out. 2011. Disponível em: <https://www.biodieselbr.com/noticias/bio/usina-goias-perde-selo-social-311011.htm>. Acesso em: 05 jul. 2018.

VAN DUREN, E.; MARTIN, L.; WESTGREN, R. Assessing the competitiveness of Canada's agrifood industry. **Can. J. Agric. Econ.**, p. 727-738, 1991.

VAZ, M. S.; STECKELBERG, T. B.; PIETRAFESA, J. P. Papel da cana na matriz energética brasileira. **Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science**, v. 4, n. 2, p. 215-229, 2015.

VEDANA, M. A. S. ANP rejeita argumentos e mantém 3Tentos fora do 51º leilão. **BiodieselBR**, Curitiba, 28 set. 2016. Leilões de biodiesel. Disponível em: <<https://www.biodieselbr.com/noticias/regulacao/leilao/anp-rejeita-argumentos-mantem-3tentos-fora-51-leilao-290916.htm>>. Acesso em: 27 jul. 2018.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2015.



WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979.

WILLIAMSON, O. E. The modern corporation: origins, evolution, attributes. **Journal of Economics Literature**, v. 19, n. 4, p. 1537-1568, 1981.

WILLIAMSON, O. E. The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. **Journal of Economics Perspective**, 2002.

WILLIAMSON, O. E. Why law, economics and organization? **Ann. Rev. Law. Soc. Sci.**, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. Strictly coordinated food-systems: Exploring the limits of the Coasian firm. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 2, n. 2, p. 249–265, 1999.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. Dynamics of network governance: a contribution to the study of complex forms. **SSRN Electronic Journal**, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 43, n. 3, p. 385–420, 2005.

## APÊNDICES

### I - MATRIZ DE AMARRAÇÃO METODOLÓGICA

<b>Problema de pesquisa:</b>	Como o ambiente de não-mercado influencia a estratégia e o desempenho da empresa produtora de biodiesel?
<b>Objetivo geral:</b>	Discutir como o ambiente de não-mercado influencia a estratégia e o desempenho da empresa produtora de biodiesel.

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Estratégia de pesquisa</b>	<b>Fonte de dados principal</b>	<b>Método de coleta de dados</b>
i) Delimitar o enfoque dado pela comunidade acadêmica nas discussões sobre a cadeia produtiva do biodiesel.	Pesquisa bibliográfica	Base de dados GoogleScholar	Busca com o uso de palavras-chaves e filtros temporais.
ii) Identificar a relevância dos constructos estratégia de não-mercado e ambiente de não-mercado no contexto da literatura internacional.	Pesquisa bibliométrica	Base de dados Web of Science	Busca com o uso de palavras-chaves e filtros temporais.
iii) Averiguar a existência de lacuna do conhecimento no campo dos estudos sobre ambiente de não-mercado e cadeia produtiva do biodiesel.			
iv) Delimitar quais são os elementos do ambiente de não-mercado mais relevantes para o desempenho empresa produtora de biodiesel na perspectiva dos agentes de mercado e dos agentes de não-mercado.	Teoria substantiva	Dados primários obtidos em campo.	Entrevistas semiestruturadas.
v) Explicar o funcionamento do mecanismo de leilões de biodiesel na perspectiva dos agentes de mercado e dos agentes de não-mercado.			
vi) Explicar o funcionamento do mecanismo de Selo Combustível Social na perspectiva dos agentes de mercado e dos agentes de não-mercado.			
vii) Discutir como os elementos do ambiente de não-mercado indicados como relevantes impactam o desempenho da empresa produtora de biodiesel.			
viii) Propor uma teoria substantiva capaz de explicar as relações existentes entre ambiente de não-mercado e desempenho financeiro da empresa produtora de biodiesel.			

## II - MATRIZ DE VALIDAÇÃO - ROTEIRO TIPO 1

<b>Fonte de dados:</b>	Gestores de empresas produtoras de biodiesel.	
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Referencial Teórico</b>	<b>Perguntas do roteiro de entrevistas</b>
i) Delimitar quais são os elementos do ambiente de não-mercado mais relevantes para o desempenho empresa produtora de biodiesel na perspectiva dos agentes de mercado e dos agentes de não-mercado.	Castro (2011); Távora (2012); Silva (2013).	1) É correto afirmar, na sua opinião, que existe excesso de regras e regulamentos na cadeia produtiva do biodiesel? Explique.
ii) Explicar o funcionamento do mecanismo de leilões de biodiesel na perspectiva dos agentes de mercado e dos agentes de não-mercado.	Machado; Perez (2014); Perez (2014); Amaral; Abreu (2016).	2) No que se refere à operação e comercialização de biodiesel, explique quais são as principais regulações existentes e como elas afetam o negócio da empresa. Quem é(são) o(s) agente(s) público(s) responsável(eis) por implementá-las e monitorá-las?
iii) Explicar o funcionamento do mecanismo de Selo Combustível Social na perspectiva dos agentes de mercado e dos agentes de não-mercado.	Pedroti (2013); Pires; Lourenço (2015); Freitas et al. (2017).	3) No que se refere ao Selo Combustível Social, explique quais são as principais regulações existentes e como elas afetam o negócio da empresa. Quem é(são) o(s) agente(s) público(s) responsável(eis) por implementá-las e monitorá-las?
iv) Discutir como os elementos do ambiente de não-mercado indicados como relevantes impactam o desempenho da empresa produtora de biodiesel.	Hillman; Hitt (1999); Baron (1995a); Baron (1995b).	4) Na sua opinião, o conjunto de regras do setor (leilões, Selo Combustível Social, autorizações da ANP, entre outras) impacta o resultado/desempenho da empresa? Como?
v) Propor uma teoria substantiva capaz de explicar as relações existentes entre ambiente de não-mercado e desempenho financeiro da empresa produtora de biodiesel.	Mahon; Murray (1981); Hillman; Hitt (1999); Baron (1995a); Baron (1995b); Bonardi et al. (2005); Baron; Diermeier (2007); Bonardi (2008); Holburn; Bergh (2008); Oliver; Holzinger (2008); Bach; Allen (2010).	5) A empresa produtora de biodiesel considera as restrições impostas pelo arcabouço regulatório voltadas à operação de produção e comercialização de biodiesel quando formula ou revê sua estratégia? Explique.
		6) A empresa produtora de biodiesel considera as restrições impostas pelo arcabouço regulatório voltadas ao Selo Combustível Social quando formula ou revê sua estratégia? Quais tipos de ações são realizadas no sentido de adaptar a estratégia da empresa a este tipo de regulação?
		7) De que forma a empresa gerencia seus recursos (pessoas) da área de produção e comercialização visando aproveitar as oportunidades e mitigar os riscos inerentes ao ambiente de não-mercado?
		8) De que forma a empresa gerencia seus recursos da área de Selo Combustível Social visando aproveitar as oportunidades e mitigar os riscos inerentes ao ambiente de não-mercado?
		9) A empresa já se viu obrigada a contratar novos funcionários com a finalidade exclusiva de atender a algum aspecto regulatório? Se sim, quantos funcionários e quais aspectos regulatórios motivaram esta(s) contratação(ões)?

### III - MATRIZ DE VALIDAÇÃO - ROTEIRO TIPO 2

<b>Fonte de dados:</b>	Agentes do ambiente de não-mercado.
------------------------	-------------------------------------

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Referencial Teórico</b>	<b>Perguntas do roteiro de entrevistas</b>
i) Delimitar quais são os elementos do ambiente de não-mercado mais relevantes para o desempenho empresa produtora de biodiesel na perspectiva dos agentes de mercado e dos agentes de não-mercado.	Castro (2011); Távora (2012); Silva (2013).	1) Na sua opinião, o conjunto de regras da cadeia do biodiesel são proporcionais, insuficientes ou excessivas? Explique.
ii) Explicar o funcionamento do mecanismo de leilões de biodiesel na perspectiva dos agentes de mercado e dos agentes de não-mercado.	Machado; Perez (2014); Perez (2014); Amaral; Abreu (2016).	3) Qual é a sua visão sobre o conjunto de regras existente no segmento de venda de biodiesel, notadamente aquele que se refere ao sistema de leilões públicos?
iii) Explicar o funcionamento do mecanismo de Selo Combustível Social na perspectiva dos agentes de mercado e dos agentes de não-mercado.	Pedroti (2013); Pires; Lourenço (2015); Freitas et al. (2017).	2) Qual é a sua visão sobre o conjunto de regras existente no segmento de compra de matérias-primas, notadamente aquele que se refere ao Selo Combustível Social?
iv) Discutir como os elementos do ambiente de não-mercado indicados como relevantes impactam o desempenho da empresa produtora de biodiesel.	Hillman; Hitt (1999); Baron (1995a); Baron (1995b).	4) Um sistema de comercialização que permitisse a livre comercialização entre vendedores e compradores de biodiesel prejudicaria ou contribuiria para o desempenho da empresa produtora de biodiesel? Explique.
v) Propor uma teoria substantiva capaz de explicar as relações existentes entre ambiente de não-mercado e desempenho financeiro da empresa produtora de biodiesel.	Mahon; Murray (1981); Hillman; Hitt (1999); Baron (1995a); Baron (1995b); Bonardi et al. (2005); Baron; Diermeier (2007); Bonardi (2008); Holburn; Bergh (2008); Oliver; Holzinger (2008); Bach; Allen (2010).	5) As regras do Selo Combustível Social têm potencial para prejudicar o desempenho de uma empresa produtora de biodiesel? Se sim, de que forma isso pode ocorrer?
		6) Uma empresa que compreende o sistema regulatório é capaz de capturar vantagem competitiva em relação ao concorrente que não o faz? Explique.
		7) Na sua opinião, as empresas produtoras de biodiesel possuem os recursos humanos necessários para mitigar os riscos e aproveitar as oportunidades existentes no ambiente de não-mercado?

#### IV - MATRIZ DE VALIDAÇÃO - ROTEIRO TIPO 3

<b>Fonte de dados:</b>	Gestores de empresas produtoras de biodiesel e agentes do ambiente de não-mercado.
------------------------	--

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Referencial Teórico</b>	<b>Perguntas do roteiro de entrevistas</b>
i) Delimitar quais são os elementos do ambiente de não-mercado mais relevantes para o desempenho empresa produtora de biodiesel na perspectiva dos agentes de mercado e dos agentes de não-mercado.	Castro (2011); Távora (2012); Silva (2013).	1) Na sua opinião, quais são as principais regras existentes no mercado de biodiesel? Quais são os agentes fiscalizadores e reguladores responsáveis por elas?
ii) Explicar o funcionamento do mecanismo de leilões de biodiesel na perspectiva dos agentes de mercado e dos agentes de não-mercado.	Machado; Perez (2014); Perez (2014); Amaral; Abreu (2016).	3) Como funciona a regra de leilões de biodiesel? Ela é capaz de afetar o desempenho da empresa? Se sim, de que forma?
iii) Explicar o funcionamento do mecanismo de Selo Combustível Social na perspectiva dos agentes de mercado e dos agentes de não-mercado.	Pedroti (2013); Pires; Lourenço (2015); Freitas et al. (2017).	2) Como funciona a regra do Selo Combustível Social? Ela é capaz de afetar o desempenho da empresa? Se sim, que que forma?
v) Propor uma teoria substantiva capaz de explicar as relações existentes entre ambiente de não-mercado e desempenho financeiro da empresa produtora de biodiesel.	Mahon; Murray (1981); Hillman; Hitt (1999); Baron (1995a); Baron (1995b); Bonardi et al. (2005); Baron; Diermeier (2007); Bonardi (2008); Holburn; Bergh (2008); Oliver; Holzinger (2008); Bach; Allen (2010).	4) Se as regras do Selo Combustível Social e/ou dos leilões de biodiesel afetam o desempenho das empresas, elas realizam ações no sentido de influenciar os agentes reguladores ou os legisladores visando influenciá-los em decisões a seu favor ou contra seus concorrentes? Por favor, comente a respeito. 5) “Estratégia de não-mercado é parte integrante e fundamental da estratégia empresarial visando o desempenho superior” é uma afirmação coerente com a realidade das empresas produtoras de biodiesel? Por favor, comente a respeito.
	Farina (1999); Farina; Zylbersztajn (1999); Zulbersztajn (2005).	6) Você acha que as regras existentes na cadeia do biodiesel deixam-na menos competitiva devido à elevação do seu custo total em relação à do diesel fóssil? Se sim, quais são os principais custos responsáveis por isso?

## V - MATRIZ DE VALIDAÇÃO - ROTEIRO TIPO 4

<b>Fonte de dados:</b>	Agentes do ambiente de não-mercado.	
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Referencial Teórico</b>	<b>Perguntas do roteiro de entrevistas</b>
i) Delimitar quais são os elementos do ambiente de não-mercado mais relevantes para o desempenho empresa produtora de biodiesel na perspectiva dos agentes de mercado e dos agentes de não-mercado.	Castro (2011); Távora (2012); Silva (2013); Baron (1995a); Baron (1995b); Bonardi et al. (2005).	1) Qual é a relevância do setor de biodiesel sob os pontos de vista econômico, social, ambiental e energético para a sociedade brasileira?
		2) Quais são os principais desafios atuais da cadeia produtiva do biodiesel nas perspectivas econômica, social, ambiental ou energética?
iv) Discutir como os elementos do ambiente de não-mercado indicados como relevantes impactam o desempenho da empresa produtora de biodiesel.	Hillman; Hitt (1999); Baron (1995a); Baron (1995b).	3) Algumas pessoas apontam que certas regulações no setor de biodiesel são complexas e subjetivas e que isto tem potencial para afetar o desempenho empresarial. Como o Sr. vê a questão regulatória na cadeia do biodiesel?
v) Propor uma teoria substantiva capaz de explicar as relações existentes entre ambiente de não-mercado e desempenho financeiro da empresa produtora de biodiesel.	Mahon; Murray (1981); Hillman; Hitt (1999); Baron (1995a); Baron (1995b); Bonardi et al. (2005); Baron; Diermeier (2007); Bonardi (2008); Holburn; Bergh (2008); Oliver; Holzinger (2008); Bach; Allen (2010).	4) As empresas produtoras de biodiesel são engajadas no sentido de apresentar ao poder legislativo as demandas e pontos positivos do setor? De que forma isso ocorre?
		5) Na sua opinião, quais são as barreiras existentes para a expansão do uso de biodiesel no Brasil?

## VI - ROTEIROS DE ENTREVISTAS

### **ROTEIRO TIPO 1:**

Data: \_\_\_/\_\_\_/2018

Esta pesquisa discute a importância do ambiente de não-mercado para o desempenho da empresa produtora de biodiesel.

Esta pesquisa faz parte da Tese de Doutorado intitulada “**A importância do ambiente de não-mercado na formulação da estratégia das empresas produtoras de biodiesel**” do aluno **Daniel Franco Goulart** realizada no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie (PPGA/CCSA/Mackenzie) sob a orientação do professor Dr. Gilberto Perez. Antecipadamente, agradecemos por sua participação nesta pesquisa.

Para a pesquisa, considera-se que **Ambiente de não-mercado** como o conjunto de regras ditadas pelos mais diversos *stakeholders*, sobretudo os formuladores de políticas públicas, e que impacta a forma como a empresa atua no mercado e no seu desempenho (BARON, 1995a).

A entrevista é composta de nove perguntas e deve durar entre 45min - 1h.

#### **PARTE 1 – Informações gerais sobre o entrevistado e a empresa.**

Nome do entrevistado (ou iniciais): \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_ Formação: \_\_\_\_\_

Tempo na função: ( ) até 2 anos ( ) entre 2 e 5 anos ( ) mais de 5 anos.

Tempo na empresa: ( ) até 2 anos ( ) entre 2 e 5 anos ( ) mais de 5 anos.

Telefone para contato: \_\_\_\_\_

Nome da empresa: \_\_\_\_\_

Tempo de atuação no mercado: ( ) até 2 anos ( ) entre 2 e 5 anos ( ) mais de 5 anos.

Número de funcionários da empresa em 2017:

( ) até 99 funcionários.

( ) de 100 a 499 funcionários.

( ) 500 funcionários.

Faturamento anual da empresa em 2017:

( ) menor ou igual a R\$ 90 milhões.

( ) entre R\$ 90 milhões e R\$ 300 milhões.

( ) acima de R\$ 300 milhões.

#### **PARTE 2 – Questões abertas.**

- 1) É correto afirmar, na sua opinião, que existe excesso de regras e regulamentos na cadeia produtiva do biodiesel? Explique.
- 2) No que se refere à operação de produção e comercialização de biodiesel, explique quais são as principais regulações existentes e como elas afetam o negócio da empresa. Quem é(são) o(s) agente(s) público(s) responsável(eis) por implementá-las e monitorá-las?
- 3) No que se refere ao Selo Combustível Social, explique quais são as principais regulações existentes e como elas afetam o negócio da empresa. Quem é(são) o(s) agente(s) público(s) responsável(eis) por implementá-las e monitorá-las?
- 4) Na sua opinião, o conjunto de regras do setor (leilões, Selo Combustível Social, autorizações da ANP, entre outras) impacta o resultado/desempenho da empresa? Como?
- 5) A empresa produtora de biodiesel considera as restrições impostas pelo arcabouço regulatório voltadas à operação de produção e comercialização de biodiesel quando formula ou revê sua estratégia? Explique.
- 6) A empresa produtora de biodiesel considera as restrições impostas pelo arcabouço regulatório voltadas ao Selo Combustível Social quando formula ou revê sua estratégia? Quais tipos de ações são realizadas no sentido de adaptar a estratégia da empresa a este tipo de regulação?
- 7) De que forma a empresa gerencia seus recursos (pessoas) da área de produção e comercialização visando aproveitar as oportunidades e mitigar os riscos inerentes ao ambiente de não-mercado?
- 8) De que forma a empresa gerencia seus recursos da área de Selo Combustível Social visando aproveitar as oportunidades e mitigar os riscos inerentes ao ambiente de não-mercado?
- 9) A empresa já se viu obrigada a contratar novos funcionários com a finalidade exclusiva de atender a algum aspecto regulatório? Se sim, quantos funcionários e quais aspectos regulatórios motivaram esta(s) contratação(ões)?
- 10) Você tem considerações adicionais a serem feitas referentes aos pontos abordados nesta entrevista ou em relação a qualquer outro assunto relacionado à cadeia do biodiesel?



## **ROTEIRO TIPO 2:**

Data: \_\_\_/\_\_\_/2018

Esta pesquisa discute a importância do ambiente de não-mercado para o desempenho da empresa produtora de biodiesel.

Esta pesquisa faz parte da Tese de Doutorado intitulada “**A importância do ambiente de não-mercado na formulação da estratégia das empresas produtoras de biodiesel**” do aluno **Daniel Franco Goulart** realizada no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie (PPGA/CCSA/Mackenzie) sob a orientação do professor Dr. Gilberto Perez. Antecipadamente, agradecemos por sua participação nesta pesquisa.

Para a pesquisa, considera-se que **Ambiente de não-mercado** como o conjunto de regras ditadas pelos mais diversos *stakeholders*, sobretudo os formuladores de políticas públicas, e que impacta a forma como a empresa atua no mercado e no seu desempenho (BARON, 1995a).

A entrevista é composta de oito perguntas e deve durar entre 45min - 1h.

### **PARTE 1 – Informações gerais sobre o entrevistado e a organização.**

Nome do entrevistado (ou iniciais): \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_ Formação: \_\_\_\_\_

Tempo na função: ( ) até 2 anos ( ) entre 2 e 5 anos ( ) mais de 5 anos.

Tempo na empresa: ( ) até 2 anos ( ) entre 2 e 5 anos ( ) mais de 5 anos.

Telefone para contato: \_\_\_\_\_

Nome da organização: \_\_\_\_\_

Tempo de atuação: ( ) até 2 anos ( ) entre 2 e 5 anos ( ) mais de 5 anos.

### **PARTE 2 – Questões abertas.**

- 1) Na sua opinião, o conjunto de regras da cadeia do biodiesel são proporcionais, insuficientes ou excessivas? Explique.
- 2) Qual é a sua visão sobre o conjunto de regras existente no segmento de compra de matérias-primas, notadamente aquele que se refere ao Selo Combustível Social?
- 3) Qual é a sua visão sobre o conjunto de regras existente no segmento de venda de biodiesel, notadamente aquele que se refere ao sistema de leilões públicos?
- 4) Um sistema de comercialização que permitisse a livre comercialização entre vendedores e compradores de biodiesel prejudicaria ou contribuiria para o desempenho da empresa produtora de biodiesel? Explique.

- 5) As regras do Selo Combustível Social têm potencial para prejudicar o desempenho de uma empresa produtora de biodiesel? Se sim, de que forma isso pode ocorrer?
- 6) Uma empresa que compreende o sistema regulatório é capaz de capturar vantagem competitiva em relação ao concorrente que não o faz? Explique.
- 7) Na sua opinião, as empresas produtoras de biodiesel possuem os recursos humanos necessários para mitigar os riscos e aproveitar as oportunidades existentes no ambiente de não-mercado?
- 8) Você tem considerações adicionais a serem feitas referentes aos pontos abordados nesta entrevista ou em relação a qualquer outro assunto relacionado à cadeia do biodiesel?

### **ROTEIRO TIPO 3:**

Data: \_\_\_/\_\_\_/2018

Esta pesquisa discute a importância do ambiente de não-mercado para o desempenho da empresa produtora de biodiesel.

Esta pesquisa faz parte da Tese de Doutorado intitulada “**A importância do ambiente de não-mercado na formulação da estratégia das empresas produtoras de biodiesel**” do aluno **Daniel Franco Goulart** realizada no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie (PPGA/CCSA/Mackenzie) sob a orientação do professor Dr. Gilberto Perez. Antecipadamente, agradecemos por sua participação nesta pesquisa.

Para a pesquisa, considera-se que **Ambiente de não-mercado** como o conjunto de regras ditadas pelos mais diversos *stakeholders*, sobretudo os formuladores de políticas públicas, e que impacta a forma como a empresa atua no mercado e no seu desempenho (BARON, 1995a).

A entrevista é composta de sete perguntas e deve durar entre 45min - 1h.

#### **PARTE 1 – Informações gerais sobre o entrevistado e a empresa.**

Nome do entrevistado (ou iniciais): \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_ Formação: \_\_\_\_\_

Tempo na função: ( ) até 2 anos ( ) entre 2 e 5 anos ( ) mais de 5 anos.

Tempo na empresa: ( ) até 2 anos ( ) entre 2 e 5 anos ( ) mais de 5 anos.

Telefone para contato: \_\_\_\_\_

Nome da empresa: \_\_\_\_\_

Tempo de atuação no mercado: ( ) até 2 anos ( ) entre 2 e 5 anos ( ) mais de 5 anos.

Número de funcionários da empresa em 2017:

( ) até 99 funcionários.

( ) de 100 a 499 funcionários.

( ) 500 funcionários.

Faturamento anual da empresa em 2017:

( ) menor ou igual a R\$ 90 milhões.

( ) entre R\$ 90 milhões e R\$ 300 milhões.

( ) acima de R\$ 300 milhões.

#### **PARTE 2 – Questões abertas.**

1) Na sua opinião, quais são as principais regras existentes no mercado de biodiesel? Quais são os agentes fiscalizadores e reguladores responsáveis por elas?

- 2) Como funciona a regra do Selo Combustível Social? Ela é capaz de afetar o desempenho da empresa? Se sim, de que forma?
- 3) Como funciona a regra de leilões de biodiesel? Ela é capaz de afetar o desempenho da empresa? Se sim, de que forma?
- 4) Se as regras do Selo Combustível Social e/ou dos leilões de biodiesel afetam o desempenho das empresas, elas realizam ações no sentido de influenciar os agentes reguladores ou os legisladores visando influenciá-los em decisões a seu favor ou contra seus concorrentes? Por favor, comente a respeito.
- 5) “Estratégia de não-mercado é parte integrante e fundamental da estratégia empresarial visando o desempenho superior” é uma afirmação coerente com a realidade das empresas produtoras de biodiesel? Por favor, comente a respeito.
- 6) Você acha que as regras existentes na cadeia do biodiesel deixam-na menos competitiva devido à elevação do seu custo total em relação à do diesel fóssil? Se sim, quais são os principais custos responsáveis por isso?
- 7) Você tem considerações adicionais a serem feitas referentes aos pontos abordados nesta entrevista ou em relação a qualquer outro assunto relacionado à cadeia do biodiesel?

## **ROTEIRO TIPO 4:**

Data: \_\_\_/\_\_\_/2018

Esta pesquisa discute a importância do ambiente de não-mercado para o desempenho da empresa produtora de biodiesel.

Esta pesquisa faz parte da Tese de Doutorado intitulada “**A importância do ambiente de não-mercado na formulação da estratégia das empresas produtoras de biodiesel**” do aluno **Daniel Franco Goulart** realizada no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie (PPGA/CCSA/Mackenzie) sob a orientação do professor Dr. Gilberto Perez. Antecipadamente, agradecemos por sua participação nesta pesquisa.

Para a pesquisa, considera-se que **Ambiente de não-mercado** como o conjunto de regras ditadas pelos mais diversos *stakeholders*, sobretudo os formuladores de políticas públicas, e que impacta a forma como a empresa atua no mercado e no seu desempenho (BARON, 1995a).

A entrevista é composta de oito perguntas e deve durar entre 45min - 1h.

### **PARTE 1 – Informações gerais sobre o entrevistado e a organização.**

Nome do entrevistado (ou iniciais): \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_ Formação: \_\_\_\_\_

Tempo na função: ( ) até 2 anos ( ) entre 2 e 5 anos ( ) mais de 5 anos.

Tempo na empresa: ( ) até 2 anos ( ) entre 2 e 5 anos ( ) mais de 5 anos.

Telefone para contato: \_\_\_\_\_

Nome da organização: \_\_\_\_\_

Tempo de atuação: ( ) até 2 anos ( ) entre 2 e 5 anos ( ) mais de 5 anos.

### **PARTE 2 – Questões abertas.**

- 1) Qual é a relevância do setor de biodiesel sob os pontos de vista econômico, social, ambiental e energético para a sociedade brasileira?
- 2) Quais são os principais desafios atuais da cadeia produtiva do biodiesel nas perspectivas econômica, social, ambiental ou energética?
- 3) Algumas pessoas apontam que certas regulações no setor de biodiesel são complexas e subjetivas e que isto tem potencial para afetar o desempenho empresarial. Como o Sr. vê a questão regulatória na cadeia do biodiesel?
- 4) As empresas produtoras de biodiesel são engajadas no sentido de apresentar ao poder legislativo as demandas e pontos positivos do setor? De que forma isso ocorre?

5) Na sua opinião, quais são as barreiras existentes para a expansão do uso de biodiesel no Brasil?

6) Você tem considerações adicionais a serem feitas referentes aos pontos abordados nesta entrevista ou em relação a qualquer outro assunto relacionado à cadeia do biodiesel?

## VII - MEMORANDOS

### **PROJECT:** TESE\_BIODIESEL\_2

*Report created by Daniel F. Goulart on 05/09/2018*

#### **Memo Report**

*All (13) memos*

---

### **A incoerência do Selo Combustível Social**

Esta talvez seja uma das características que mostra da mais nítida maneira a incoerência do Selo Combustível Social. Ao se ouvir o objetivo geral de tal regulação (promover o desenvolvimento rural a partir da inclusão da agricultura familiar na cadeia de fornecedores de matéria-prima para produção de biodiesel), subentende-se que a regra é feita para que os produtores de biodiesel comprem e utilizem a matéria-prima da agricultura familiar para a produção de biodiesel. Isto não acontece na prática na grande maioria dos casos. A grande maioria da matéria-prima originada pelas empresas de biodiesel junto à agricultura familiar não vira biodiesel. Aliás, a maior parte da matéria-prima oriunda da agricultura familiar no âmbito do Selo Combustível Social é soja produzida no Sul do Brasil, soja essa que sempre foi produzida nesta região e que sempre foi exportada ou vendida aos esmagadores locais. Ou seja, aparentemente o governo criou uma política pública que incorporou um arranjo produtivo que já existia e que já era bem sucedido. A incoerência do regulamento provoca o surgimento de situações inusitadas, tais como empresas produtoras de biodiesel do Centro-Oeste que originam soja da agricultura familiar no Sul do Brasil apenas para cumprir a regra e exportam esse produto ou, pior, empresas que produzem biodiesel no Centro-Oeste e que simplesmente trocam nota com exportadores de soja da região e com cooperativas locais em um processo chamado de triangulação. Naturalmente que toda essa engenharia realizada para atender a regra resulta em: elevação do custo da cadeia e exposição do produtor de biodiesel a riscos desnecessários. O governo, porém, vende esse sistema como "um inovador sistema de inclusão produtiva da agricultura familiar".

---

### **A relação entre regras operacionais, leilões e Selo Social:**

As regras relativas à operação de produção e logística de biodiesel, leilões de comercialização e Selo Social se inter-relacionam. Colocando-se o leilão no centro da análise, percebe-se que o não cumprimento das regras operacionais e logísticas tem potencial de excluir as empresas de biodiesel dos leilões. Da mesma forma, o não cumprimento das regras relativas ao Selo Social tem potencial para, também, excluir a empresa do sistema de comercialização. Por último, as próprias regras do leilão têm potencial para excluir a empresa de leilões de biodiesel futuros.

---

### **As associações têm papel fundamental nos pleitos junto aos poderes executivo e legislativo**

Os produtores de biodiesel se organizam em associações. A principal função destas associações é pleitear junto ao governo aumentos sucessivos de mistura obrigatória do biodiesel no diesel fóssil. As associações também têm por finalidade mapear os movimentos e interesses dos outros *stakeholders* envolvidos na cadeia produtiva e implementar estratégias de defesa contra interesses hostis àqueles dos produtores de biodiesel. As três associações de produtores de biodiesel no Brasil têm características diferentes: a ABIOVE embasa seus argumentos em fundamentos técnicos. A UBRABIO apresenta forte poderio político. Seus executivos são próximos a parlamentares, assessores e técnicos dos ministérios. A APROBIO apresenta características da ABIOVE e da UBRABIO.

---

### **Biodiesel é um combustível e, como tal, é matéria de interesse estratégico para o país.**

Sendo um combustível, o biodiesel é tratado como tema de assunto estratégico para o país. Este produto precisa ser controlado de forma a possibilitar à sociedade uma fonte de energia barata, de qualidade e com segurança de abastecimento. Portanto, certas regras, principalmente aquelas voltadas à qualidade e garantia de fornecimento, são, de fato, fundamentais. Desta forma, parece ser justificável a existência de certo controle nos processos de produção e comercialização de biodiesel. Fica, ainda, sem explicação, a existência do regramento de Selo Social.

---

## Estratégia de não-mercado e Selo Combustível Social

"Inclusive, eu acho, eu acho, que as empresas que não são do setor de biodiesel, não são do setor de esmagamento e de originação de soja, deveriam terceirizar o Selo Social com tradings produt..., que participam do, do, da cadeia de soja e esmagamento. Por que? Porque essas tradings já têm equipe de campo, já se relacionam com as empresas, as cooperativas e os produtores, elas podem simplesmente executar essa compra e exportar esse produto, dar saída na exportação sem a utilização de *working capital* das empresas de biodiesel". Esta passagem explícita como, a partir do entendimento do ambiente de não-mercado, a empresa pode estabelecer estratégia de não-mercado visando a captura de vantagem competitiva, seja em termos de redução de custos ou mitigação de riscos. Neste exemplo, o entrevistado informa que existe espaço para o estabelecimento de parceria com outras empresas no sentido do compartilhamento das atribuições de originação de soja da agricultura familiar para cumprimento do regramento do Selo Combustível Social. Considerando que uma empresa de produção de biodiesel não detém todas as competências necessárias para realizar de forma competitiva a originação de matéria-prima oriunda da agricultura familiar, poder-se-ia estabelecer uma parceria com uma *trading* originadora de grãos, habituada a este tipo de trabalho, para cumprir esta atividade em favor da empresa produtora de biodiesel. Compreender o ambiente de não-mercado e identificar oportunidades ou riscos inerentes a ele são características de empresas que detêm profissionais capazes de realizar tal avaliação. Recursos humanos preparados surgem, mais uma vez, como potencial fonte de vantagem competitiva. Afinal, dificilmente um profissional com conhecimento raso sobre o ambiente de não-mercado é capaz de propor soluções estratégicas oriundas de características do ambiente de não-mercado.

---

## Morosidade e burocracia são entraves no segmento de produção

Reclamações dos entrevistados acerca da morosidade dos agentes públicos no processo de avaliação de pedidos e ofícios são frequentes. No caso específico da regulação voltada à produção de biodiesel, percebe-se morosidade da ANP em processos relativamente simples, como os de pedidos de ampliação de capacidade industrial ou de autorização para operação. Este tipo de morosidade impacta na elevação do custo da cadeia. Claro, uma maior capacidade de oferta de produto redundaria em potencial redução de preço em condições de demanda constante. É aceitável a existência de regulação em processos como os de aumento de capacidade e/ou autorização para operação haja vista os sempre existentes riscos à segurança dos trabalhadores e ao meio ambiente. Contudo, não parece razoável que estes processos demorem tanto tempo para ser avaliados pela ANP.

---

## Nem todo mundo apoia os leilões

O representante do "xxxxxxx" afirma que todos os agentes envolvidos com a cadeia de biodiesel apoiam o sistema de leilões (empresas, governo, Petrobras, distribuidoras etc.). Esta visão é diferente daquela obtida junto ao representante do "xxxxxxx". Para ele, o setor deveria iniciar as discussões sobre mudanças no formato de comercialização que levassem o setor ao mercado livre. Pode ser que esta argumentação do representante da "xxxxxxx" em defesa do leilão seja justificada, na verdade, pelo impedimento à entrada de produto importado haja vista a existência do leilão.

---

## O custo do Selo Combustível Social

O custo do Selo Social pode variar de acordo com a forma como a empresa maneja as regras (multiplicadores, percentuais, tipo de matéria-prima utilizada na produção) e com a frequência com a qual as regras mudam. As regras do Selo Social causam assimetria competitiva entre os players (justamente pela forma como as regras são estabelecidas e pelo eventual viés ideológico ou político de tais regras), mas, principalmente, oneram a cadeia: a existência do Selo Social na cadeia produtiva do biodiesel significa que a sociedade brasileira financia o modelo de desenvolvimento da agricultura familiar via biocombustíveis. Resta a pergunta: se a sociedade fosse consultada, este seria o modelo que ela escolheria? Entrevistados reportam que o custo do Selo Social pode chegar a R\$ 10 milhões por ano ou USD 40 por tonelada de biodiesel para uma empresa que faça seu Selo Social integralmente com soja no Sul do Brasil e que tenha capacidade de produção de biodiesel anual de 200.000 m<sup>3</sup>, tendo como matéria-prima principal soja em grãos.

---

## O nome do jogo é margem de contribuição



Sendo um típico setor de *commodities*, a cadeia do biodiesel trabalha intensamente com o conceito de margem de contribuição. Isto significa que as empresas buscam maximizar suas receitas via preço e via volume vendido e, ao mesmo tempo, trabalham intensamente na gestão de custos e produtividade. Um sistema de regramentos rígido e inconsistente dificulta o trabalho da empresa de capturar as maiores margens de contribuição. A empresa precisa se concentrar em estratégias de não-mercado para capturar benefícios em termos de custo ou receita para atingir seu objetivo principal de maximizar margem de contribuição. A impossibilidade de participar de um leilão; a perda do Selo Social ou a elevação do seu custo; multas aplicadas por problemas de *performance* de entrega são alguns exemplos de como o ambiente regulatório ou de não-mercado pode impactar a margem de contribuição da empresa e, portanto, seu desempenho.

---

### **O paradoxo da regulação**

Se por um lado o conjunto de regras é acusado de gerar custos desnecessários e de burocratizar o processo de compra de matéria-prima, produção de biodiesel e comercialização do produto; por outro, existe um entendimento de que as regras servem como barreira a novos entrantes. Portanto, parece haver uma relação de amor e ódio no que se refere às regras por parte dos agentes econômicos. À medida que os agentes econômicos passam a compreender o ambiente de não-mercado, cria-se certa empatia pelas regras. Passa-se a ver o regramento como algo que é positivo, mas que precisa ser melhorado. A questão de fundo parece ser a seguinte: apesar de ser caro e trabalhoso, as regras servem como filtro para a entrada de competidores no mercado.

---

### **O Selo Social catapulta a empresa para um negócio que não é seu**

O negócio de uma indústria de biodiesel é lidar com o processo de fabricação e comercialização do produto. Temas como gestão de custos, gestão de operação industrial, *pricing* e gestão de compras compõem o *core business* da empresa. Ao introduzir a regulação de Selo Social, os agentes reguladores catapultam a empresa para um negócio que não é seu: lidar com a agricultura familiar, prestar assistência técnica e comprar antecipadamente a produção destes produtores. Além de onerar a cadeia como um todo (já que os custos destas regulações são transmitidos a preço até o consumidor final), o Selo Social expõe as empresas produtoras a riscos de mercado (como, por exemplo, riscos de variação do preço internacional da soja) que podem levar a empresa a sérios problemas financeiros. É bem verdade que algumas das grandes empresas produtoras de biodiesel no Brasil são oriundas do mercado de originação, esmagamento e exportação de soja, tais como Cargill, Bunge, ADM, Cofco, Bianchini, Caramuru, entre outras; e, portanto, tem habilidade de lidar com tais riscos, apesar de não terem nenhuma aptidão para atender aos outros requisitos do Selo Social (prestação de assistência e capacitação técnica, por exemplo). Contudo, muitas outras empresas, as chamadas *stand-alone*, tem como único ou principal negócio a produção de biodiesel (Binatural, Potencial, Bio Óleo, Fiagril, Três Tentos, PBio, entre outras). Estas empresas, sim, são expostas a grandes riscos de mercado ao serem obrigadas a comprar matéria-prima da agricultura familiar. Compreender esta realidade imposta pelo ambiente de não-mercado é fundamental para que as empresas tracem de forma adequada suas estratégias e não tenham problemas de desempenho.

---

### **Os atritos entre agentes do Selo Social e de empresas**

Percebe-se ocorrência constante de atritos entre agentes regulatórios da SEAD, responsáveis pelo Selo Combustível Social; e profissionais das empresas. Estes alegam que os fiscais da SEAD não têm o entendimento necessário sobre o funcionamento da cadeia produtiva e mesmo sobre o funcionamento das empresas produtoras de biodiesel. Além disso, os profissionais argumentam que as regras e as auditorias do Selo Social são subjetivas e ideológicas. Mesmo entrevistados do governo indicam que realmente os agentes reguladores do Selo Social agem com certa subjetividade e, principalmente, com viés ideológico. Este cenário, por si só, justifica o investimento por parte das empresas em profissionais preparados para lidar com ambientes regulados, com agricultura familiar e com extensão rural. Estes temas são muito distantes da realidade de profissionais com experiência preponderante ou exclusiva na indústria.

---

### **Recursos humanos e robustez financeira: fontes de vantagem competitiva**

O entrevistado “x” destaca ao longo de sua fala dois itens como fundamental para que uma empresa seja bem sucedida no mercado de biodiesel: a/robustez financeira e b/recursos humanos. A robustez financeira é

importante, na visão do entrevistado, haja vista o descasamento existente entre os desembolsos para a compra de matéria-prima e insumos e os recebimentos pela venda de biodiesel. Para grandes empresas que possuem caixa robusto, o custo financeiro relativo ao levantamento de capital para suportar este descasamento existe, mas não impacta fortemente a competitividade da empresa. Para empresas menores, o custo financeiro relativo ao levantamento de capital em bancos para suportar este descasamento de caixa onera de forma significativa a matriz de custos da companhia. Recursos humanos preparados para operar em um ambiente de negócios fortemente regulado são capazes de gerar vantagem competitiva. Profissionais capazes de compreender as regras podem identificar oportunidades de receitas adicionais ou de reduções de custos. Segundo o entrevistado, empresas nacionais estão à frente neste quesito.

## VIII - CÁLCULOS DO CUSTO DO SELO COMBUSTÍVEL SOCIAL

### Quadro de premissas:

Premissas	Valor	Símbolo	Fonte
Percentual mínimo de aquisição no Sul do Brasil.	40% do custo total a ser realizado com compra de matéria-prima para a produção de biodiesel.	Prsul	Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário (2018).
Multiplicador de matéria-prima proveniente de cooperativas.	Fator multiplicador de 1,2 aplicado sobre o valor total das aquisições de matéria-prima proveniente de cooperativas da agricultura familiar.	Mc	Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário (2018).
Valor estimado da soja no Sul do Brasil.	R\$ 1.200,00 por tonelada	Ss	Baseado nas entrevistas.
Valor estimado da soja no Centro-Oeste do Brasil.	R\$ 1.000,00 por tonelada.	Sco	Baseado nas entrevistas.
Preço estimado do óleo de soja no Centro-Oeste do Brasil.	R\$ 2.300,00 por tonelada.	Pos	Baseado nas entrevistas.
Custo unitário somado de bônus e assistência técnica a ser desembolsado em favor das cooperativas no Sul do Brasil.	R\$ 1,80 por saca de soja	Cuaf	Baseado nas entrevistas.
Densidade do biodiesel.	0,88 g/cm <sup>3</sup>	d	Baseado nas entrevistas.
Rendimento de conversão de óleo de soja para biodiesel.	96%	Róleo	Baseado nas entrevistas.
Rendimento de conversão de grãos de soja para óleo de soja.	19%	Rgrão	Baseado nas entrevistas.

### Detalhamento do cálculo:

a) Fórmula básica da necessidade de matéria-prima da agricultura familiar (SECRETARIA..., 2018):

$$C_{tmpp} \geq \frac{C_{tmpaf}}{Prsul}$$

em que:

$C_{tmpp}$  = Custo total de matéria-prima para a produção de biodiesel.

$C_{tmpaf}$  = Custo total de matéria-prima da agricultura familiar.

$Prsul$  = Percentual mínimo de originação de soja da agricultura familiar da região Sul.

b) Cálculo do Ctmpp – Empresa A

$$1 \quad \text{Qtdóleo} = \frac{\text{Qbd}}{\text{Róleo}}$$

$$2 \quad \text{Qtdsoja} = \frac{\text{Qtdoleo}}{\text{Rgrão}}$$

$$3 \quad \text{Ctmpp} = \text{Qtdsoja} \times \text{Sco}$$

Em que:

Qtdóleo = Quantidade de óleo de soja necessária para produzir determinada quantidade de biodiesel.

Qtdsoja = Quantidade de soja necessária para produzir determinada quantidade de óleo de soja.

Qbd = Quantidade de biodiesel que se espera produzir.

Custo total de matéria-prima estimada para a produção de biodiesel da empresa A: **Ctmpp = R\$ 964.912.280,50.**

c) Cálculo do Ctmpp – Empresa B

$$1 \quad \text{Qtdóleo} = \frac{\text{Qbd}}{\text{Róleo}}$$

$$2 \quad \text{Ctmpp} = \text{Qtdóleo} \times \text{Pos}$$

Custo total de matéria-prima estimada para a produção de biodiesel da empresa B:

**Ctmpp = R\$ 421.666.666,66.**

d) Cálculo da quantidade total de matéria-prima da agricultura familiar originada de cooperativas do Sul do Brasil.

$$Q_{maf} = \frac{Pr_{sul} \times C_{tmpp}}{\frac{Mc}{Ss}}$$

Em que:

$Q_{maf}$  = Quantidade de matéria-prima da agricultura familiar.

e) Cálculo de  $Q_{maf}$  – Empresa A.

$Q_{maf} = 268.031,19$  toneladas.

f) Cálculo de  $Q_{maf}$  – Empresa B.

$Q_{maf} = 117.129,63$  toneladas.

g) Cálculo do custo de Selo Combustível Social

$$C_{ss} = Q_{maf} \times C_{uaf}$$

Em que:

$C_{ss}$  = Custo do Selo Social.

$C_{uaf}$  = Custo unitário da agricultura familiar (bônus + assistência técnica).

h) Cálculo do custo de Selo Combustível Social – Empresas A e B

<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
$C_{ss} = R\$ 8.040.935,70$	$C_{ss} = R\$ 3.513.888,89$

c. e. d.

**PROJECT:** TESE\_BIODIESEL\_2

*Report created by Daniel F. Goulart on 10/09/2018*

**Code Report**

*Selected codes (1)*

---

○ **Selo Social como regra complexa, subjetiva e ideológica**

*Comment: by Daniel F. Goulart*

As regras do Selo Social são complexas e subjetivas. Elas foram criadas e são revistas com base em forte viés político-ideológico. Esta compreensão é de fundamental importância para que a empresa estabeleça a forma de lidar com tal regramento.

**43 Quotations:**

**2:32 dentro delas, existe uma série de outras regras, né, que estão dentro,..... (16699:16917) - D 2: Entrevista 2**

dentro delas, existe uma série de outras regras, né, que estão dentro, debaixo dessas três regras principais, que também são pontos onde você pode ser questionado na auditoria, pode ser convidado a ajustar sua conduta.

**2:34 Nós compramos e exportamos toda a matéria-prima porque há inviabilidade..... (17356:17633) - D 2: Entrevista 2**

Nós compramos e exportamos toda a matéria-prima porque há inviabilidade logística, porque a empresa fica no Mato Grosso e, hoje, o Selo é praticamente concentrado, aí, sua grande maioria, no Sul do país. Então não existe, não existe razão logística para se transportar essa soja

**2:43 Mas, é um programa um tanto quanto complicado. Você tem a SEAD com pou..... (21688:21935) - D 2: Entrevista 2**

Mas, é um programa um tanto quanto complicado. Você tem a SEAD com poucas pessoas trabalhando; essas pessoas não fazem ideia como funciona o ambiente de uma empresa de commodities ou de biodiesel puro; ou seja, elas não fazem ideia de funcionamento

**2:44 Quando eu falo que elas não fazem ideia, elas não fazem ideia de coisa..... (21944:22330) - D 2: Entrevista 2**

Quando eu falo que elas não fazem ideia, elas não fazem ideia de coisas básicas, por exemplo: se você comprar soja de uma cooperativa, e essa cooperativa comprou a soja do agricultor; se você pagou R\$ 70,00 [por saca de soja] para a cooperativa, quanto você acha que essa cooperativa para o agricultor? R\$ 70,00 [por saca]; mais que R\$ 70,00 [por saca] ou menos que R\$ 70,00 [por saca]?

**2:45 menos que R\$ 70,00 [por saca]. Qualquer pessoa entende assim, exceto e..... (22397:22689) - D 2: Entrevista 2**

menos que R\$ 70,00 [por saca]. Qualquer pessoa entende assim, exceto eles [os técnicos da SEAD]. Então, você recebe, é, questionamentos do tipo: por que que o valor do agricultor, que o valor que o agricultor vendeu para a cooperativa, não é o mesmo que você [empresa] pagou para a cooperativa

**2:46 Você tem regras vagas, que dá muita margem pra, pra manobra deles (22954:23018) - D 2: Entrevista 2**

Você tem regras vagas, que dá muita margem pra, pra manobra deles

**2:50 Você vê que, eu nunca vi um órgão demorar tanto quanto a SEAD. Não exi..... (24092:24486) - D 2: Entrevista 2**

Você vê que, eu nunca vi um órgão demorar tanto quanto a SEAD. Não existe órgão neste país que demore tanto quanto eles. Então, assim, você, existe regras onde, é explícito os prazos da empresa, mas não existe em lugar nenhum onde estão os prazos que eles têm para te responder, para te dar um posicionamento, é arbitrário o processo de auditoria. Cada auditor faz de uma forma. É impressionante

**2:55 Ações são seguir, estar em constante contato com a SEAD, seja através..... (28075:28391) - D 2: Entrevista 2**

Ações são seguir, estar em constante contato com a SEAD, seja através de associação de produtores ou presencialmente, isso eu estou falando em relação ao Selo especificamente. Até mesmo para melhorar as regras, porque as regras, elas, hoje em dia elas não dão segurança, encarecem o processo, não trazem flexibilidade

**2:56 você faz Selo com um ano de antecedência, aí você tem uma série de reg..... (28453:28918) - D 2: Entrevista 2**

você faz Selo com um ano de antecedência, aí você tem uma série de regras e burocracias e o mercado da soja como um todo, né? Além de toda essa complexidade do arcabouço regulatório, você tem o mercado. Então, você não sabe se vai ter uma quebra, se a sua empresa vai ter estratégia para ter suprimento durante todo o ano, enfim, uma série de coisas. Então, você faz um programa, você estrutura o teu programa um ano antes, sendo que no outro ano tudo pode acontecer

**2:59 No final das contas todo mundo paga por isso. É, o programa não está s..... (29358:29624) - D 2: Entrevista 2**

No final das contas todo mundo paga por isso. É, o programa não está sendo feito da maneira que o governo realmente gostaria, porque é utópico, isso encarece, a sociedade paga mais caro por isso, e a empresa muitas vezes tem que engolir um custo que não era previsto.

**2:60 Então, eles acham que é muito simples você pegar e fazer Selo Combustível..... (29921:30637) - D 2: Entrevista 2**

Então, eles acham que é muito simples você pegar e fazer Selo Combustível Social no sertão. Mas, que estrutura tem no sertão? Como, como organizar esses agricultores? Como desenvolver a agricultura lá? Então, assim, hoje o programa de Selo, ele é todo, todo não, né? Todo é uma maneira exagerada de se dizer, mas seu grande percentual, ele está na região Sul porque é uma região estruturada, onde a commodity é de conhecimento das empresas, ela é muito bem desenhada a maneira como se comercializa, e já tinha estrutura de cooperativas, as empresas, as grandes, no caso, todas já tinham seus escritórios lá. As que são stand-alone, várias estão no Sul, existe um número grande de usinas lá, então ficou concentrado lá

**3:25 Selo Combustível Social é um selo... É serviço, do meu ponto de vista,..... (17256:17531) - D 3: Entrevista 3**

Selo Combustível Social é um selo... É serviço, do meu ponto de vista, é um serviço que você faz para a agricultura familiar, onde o governo, às vezes, não consegue atuar, então ele coloca as usinas para atuar pagando um bônus para aquele produtor rural que tem a sua produção

**3:26 o governo vai lá e obriga essas usinas a comprarem essa produção, não..... (17703:18219) - D 3: Entrevista 3**

o governo vai lá e obriga essas usinas a comprarem essa produção, não necessariamente a soja, não é só a soja, hoje em dia nós temos visto uma diversificação muito grande frente à agricultura familiar. Então, o que importa é que você, de alguma forma, contribua para aquelas famílias carentes que vivem no campo. Você compra a produção deles, pagando um bônus acima do preço de mercado, para que elas tenham uma qualidade de vida melhor e que incentive aquelas famílias a continuarem produzindo e continuarem no campo

**3:30 Além de tudo tem fiscalização, e quando é pego algo que, as vezes não..... (19679:20300) - D 3: Entrevista 3**

Além de tudo tem fiscalização, e quando é pego algo que, as vezes não foi feito de má fé, não estou dizendo que não haja empresas que façam, mas se a empresa fez algo, esqueceu uma assinatura, não fez um contrato da forma correta, ao invés do órgão fiscalizador atuar, dar um prazo, tentar corrigir, ele simplesmente tira o Selo da usina, como já tivemos exemplo no passado. E essa usina passa no mínimo um ano sem poder voltar a ter o Selo Social. Ela tem que fazer todo um trabalho do zero, atentando aos mínimos detalhes, sem chance de erro, para que ela possa ter o Selo Social em um próximo momento, depois de um ano

**4:11 Então, coisa que você poderia estar investindo realmente no lado socia..... (5281:5523) - D 4: Entrevista 4**

Então, coisa que você poderia estar investindo realmente no lado social, você tem uma obrigação que não gera impacto social, aumenta a concentração de renda em algumas regiões e é um ônus que, às vezes, tem que ser revisto e repensado o modelo

**4:16 Mas, Mato Grosso, onde você tem uma concentração de usinas produtoras..... (7095:7598) - D 4: Entrevista 4**

Mas, Mato Grosso, onde você tem uma concentração de usinas produtoras de biodiesel, você não tem agricultura familiar suficiente para dar equivalência; ou, para você começar, é um projeto de cinco anos, seis anos. E Selo, ele é muito imediato, então, para você vender [biodiesel], você tem que estar com a concessão, você tem que estar com a compra feita. E, hoje, quem consegue suprir essa demanda imediata é o Sul. Então, é um programa social, ele começa a se reverter como concentração de renda no Sul

**4:18 Então, você vai no Centro-Oeste, Norte e Nordeste, é um mercado pobre..... (7774:8112) - D 4: Entrevista 4**

Então, você vai no Centro-Oeste, Norte e Nordeste, é um mercado pobre. Mesmo as alterações de portaria para incentivar a aquisição com multiplicadores no Nordeste, no Centro-Oeste, não é o suficiente, porque são lugares em que você precisa de longo prazo, médio-longo prazo. Você precisa desenvolver uma cadeia para suprir sua necessidade.

**4:22 Então, é diferente de eu falar que você gasta 2 milhões de reais para..... (9611:10008) - D 4: Entrevista 4**

Então, é diferente de eu falar que você gasta 2 milhões de reais para fazer o seu Selo entre todos os custos de bônus, assistência técnica, e você falar que você tem que fazer 6, 7 milhões para começar um projeto social impactante. Você não tem essa proporcionalidade de impacto, benefício. Então, o mercado começa a agir de uma forma estranha e competitiva, quase um leilão da agricultura familiar

**4:23 apresentar todos os documentos oficiais da planta de biodiesel e reali..... (11099:11526) - D 4: Entrevista 4**

apresentar todos os documentos oficiais da planta de biodiesel e realizar a aquisição de matéria-prima de agricultura familiar, oleaginosas, e capacitação técnica de todos os produtores fornecedores desta matéria-prima. Em algumas partes você pode ter doação de insumos, implementos, mas, dentro das regras, não é uma coisa atrativa ainda. A aquisição da matéria-prima é o mais importante porque você consegue respaldar um valor

**4:24 em que você tem Mato Grosso do Sul e Goiás, só que você teria que paga..... (11744:12382) - D 4: Entrevista 4**

em que você tem Mato Grosso do Sul e Goiás, só que você teria que pagar três vezes mais no preço da soja. Então, hoje, você fala de um mercado de R\$ 1,80 no Sul, mesmo com a proporção 40/15, lá você vai pagar R\$ 4,50. E, as vezes, o preço da matéria-prima que você vai pagar no Goiás, a R\$ 67,00 a saca, no Rio Grande eu estou pagando R\$ 85,00 [por saca] no porto. Então, essa conta, mesmo eu tendo que pagar... Que comprar mais, o valor da matéria-prima compensa a aquisição do Selo, porque é uma conta onde você tem que comprar valor de produção. Você tem que fazer uma equivalência de valor. Então, eu vou onde a matéria-prima vale mais

**4:25 Aonde eu pagar R\$ 4,50 por saca, mesmo tendo que comprar 15%, às vezes..... (12771:13390) - D 4: Entrevista 4**

Aonde eu pagar R\$ 4,50 por saca, mesmo tendo que comprar 15%, às vezes eu jogando... Eu pegando só esse custo a mais que eu teria por saca, porque soja por soja, é matéria-prima. Mas, eu alocando esse custo extra dentro do custo fixo do biodiesel, compensaria mais às vezes fazer 10, 15 mil toneladas no Centro-Oeste e fazer o resto no Sul não compensa, se torna mais caro. Compensa 100% no Sul. Só que para eu compensar só no Centro-Oeste eu teria que fazer 60, 70, 80 mil toneladas, só que, aí, você não tem disponibilidade. Então, mesmo para fazer um mix entre as regiões, dependendo se torna inviável por causa disso

**4:26 complicado você ter que explicar para um stakeholder que você tem que..... (13771:13864) - D 4: Entrevista 4**

complicado você ter que explicar para um stakeholder que você tem que pagar mais por uma soja

**4:29 porque foge complemento do escopo de business. O que que tem a ver bio..... (15048:15173) - D 4: Entrevista 4**

porque foge complemento do escopo de business. O que que tem a ver biodiesel com social? Business por business não faz sentido

**4:34 O Selo, ele é um investimento social, mas, dentro do escopo atual, den..... (17438:17850) - D 4: Entrevista 4**

O Selo, ele é um investimento social, mas, dentro do escopo atual, dentro do modelo atual, todo mundo vê como um custo fixo, não um programa social. Todo mundo vê como um custo fixo, porque você tem que fazer por fazer, porque é obrigado a fazer. Então, isso vai impactar a sua margem, seja ela qual for, 5, 10, 15, 20 dólares por metro cúbico, dependendo da empresa, dependendo do volume que você precisa comprar

**4:49 Ela é um pouco mais cuidadosa com o produtor, não que os contratos hoje..... (26195:26678) - D 4: Entrevista 4**

Ela é um pouco mais cuidadosa com o produtor, não que os contratos hoje não sejam cuidadosos para ambas as partes, mas, ela tem que ter algumas exceções, por exemplo, um prêmio, ou, por exemplo, você ter a capacitação técnica do produtor, ou você ser obrigado a contratar antes do plantio. Então, muitas



das vezes, você não consegue ter flexibilidade no processo. Como uma compra ou uma aquisição natural. Você cria um mercado paralelo, um mundo paralelo de aquisição de matéria-prima

**4:51 Hoje o Selo, ele é calculado em cima do valor de aquisição de matéria-..... (27714:29063) - D 4: Entrevista 4**

Hoje o Selo, ele é calculado em cima do valor de aquisição de matéria-prima, seja ela óleo de soja, seja ela soja, seja ela sebo. Então, o quanto você gastou em matéria-prima, você tem que ter uma equivalência em agricultura familiar. Quando eu estou declarando soja, eu estou declarando óleo e farelo. 76% do custo está no farelo. Então, quem declara soja, por questões interpretativas do governo, você é obrigado a declarar soja, eu tenho uma necessidade de aquisição de agricultura familiar muito maior, porque quem está declarando óleo está declarando somente os 19%, 19,5% do custo da matéria-prima, que é só o óleo. Então, a necessidade dele já reduz drasticamente. Se eu estou falando de duas indústrias, uma vizinha da outra, uma tem crushing, é planta integrada, verticalizada e o outro só compra óleo, ela já está alguns dólares mais competitivo do que eu. Só por esse critério. Quem esmaga soja da agricultura familiar tem alguns incentivos, mas, como abordado anteriormente, você só vai conseguir um volume significativo no Sul e quando você está no Centro-Oeste, Norte, Nordeste e você compra do Sul, você não tem esse incentivo da agricultura familiar, ou seja, não existe. Ele só vai existir para quem está no Sul ou quem esmaga no Centro-Oeste, Sudeste talvez. Então, é um benefício que existe e que você não pode utilizar

**4:54 Aí ela arca com o custo do bônus e da assistência técnica e tenta repa..... (30724:31084) - D 4: Entrevista 4**

Aí ela arca com o custo do bônus e da assistência técnica e tenta repassar essa soja para frente. Só que, operacionalmente, a nota fiscal tem de ser contra ela [empresa de biodiesel]. Então, você vai ter que negociar com alguém que aceite triangular a nota com você para você poder respaldar com o governo que você teve aquisição da agricultura familiar

**4:56 Então, como eu consigo fazer uma estratégia de longo prazo se amanhã a..... (32353:32648) - D 4: Entrevista 4**

Então, como eu consigo fazer uma estratégia de longo prazo se amanhã alguém bate no governo e fala que não quer que aquilo aconteça e aquilo não acontece? Tem casos de grandes empresas que fizeram projetos gigantescos, sociais, se amarraram por 20 anos, 25 anos e, daqui a pouco, a portaria mudou

**4:63 porque a teoria, ela foi muito bem escrita, a prática foi completament..... (36698:36910) - D 4: Entrevista 4**

porque a teoria, ela foi muito bem escrita, a prática foi completamente oposta, porque foi vendo que o mercado não tinha base para aguentar aquilo, e o mercado foi se adequando e a legislação não foi se adequando.

**4:65 Quando você lê a portaria 512, que é a nova portaria, é simples: você..... (37511:37663) - D 4: Entrevista 4**

Quando você lê a portaria 512, que é a nova portaria, é simples: você tem que comprar... Mas, quando você vai atrás do mercado, é completamente diferente

**4:67 Há uma questão interpretativa, jurídica, que, aonde as empresas, todo..... (38250:38479) - D 4: Entrevista 4**

Há uma questão interpretativa, jurídica, que, aonde as empresas, todo o corpo jurídico afirma uma coisa, porque está subentendido claramente, só que eles não querem aceitar porque não querem. Então fica a lógica contra a ideologia

**4:70 a opinião deles, a preocupação deles, os interesses deles causam, muit..... (39409:40192) - D 4: Entrevista 4**

a opinião deles, a preocupação deles, os interesses deles causam, muitas vezes, esses desgastes. E, aí, quando você entra na prática, pior ainda. Então, todo ano você tem que ter algumas questões de auditoria. Aí, você vai ler lá na portaria que você tem que estar com as suas auditorias em dia, mas você está há dois anos com a auditoria atrasado porque o governo não tem tempo de ir te visitar. Como que eu vou comprar para o próximo ano se eu não sei como está dois anos atrás? Sendo que a portaria fala que eu posso carregar de ano a ano. Então, de ano a ano. Eu estou falando de ano contra dois anos atrás que eu não sei como, se vai virar uma bola de neve. Às vezes deu um problema em um assentamento, deu um problema em uma cooperativa, eu vou descobrir isso daqui a dois anos

**5:27 Então, é isso que eu estou falando, assim, então, hoje, por exemplo, é..... (14799:15130) - D 5: Entrevista 5**

Então, é isso que eu estou falando, assim, então, hoje, por exemplo, é uma barreira à entrada, o cara vai pegar uma portaria, bicho, que é uma calculadora, com 1,5, com 2,5, com sei quê, pá, pá, pá... Puta, até

o cara fazer as contas, entender, tem que ligar 10 vezes para o coordenador, tem que fazer conta, pedir por ofício e tal.

**5:29 Então, já que é bom e um impeditivo, então vamos manter o negócio que..... (15613:16013) - D 5: Entrevista 5**

Então, já que é bom e um impeditivo, então vamos manter o negócio que é bom, que tem um aspecto social, mas, mais light, né. Porque, realmente, as portarias eram muito pesadas. Eu lembro que tinha equipes ali altamente qualificadas de empresas que viviam aquilo e tinham uma dificuldade imensa de entender, né? E aí também um pouco de culpa nossa, né, da nossa equipe... Um aprendizado para todo lado.

**5:40 Agora, o benefício não está comigo, está com os outros, cara. Aquilo a..... (21771:22120) - D 5: Entrevista 5**

Agora, o benefício não está comigo, está com os outros, cara. Aquilo ali era uma medida, não vou dizer desesperada, porque não é desesperada, mas, assim, pô, já que não faz lá, vamos meter um multiplicador aqui. Só que, sabe, aí fica essa zona. Aí o cara que é investidor quer entrar, mas, pô, 2,5, com 1,5, com soma, com multiplicador... Muita regra

**5:75 Pô, a gente criou uma regra. Agora, hoje em dia, cara, tem essa histórr..... (47437:47724) - D 5: Entrevista 5**

Pô, a gente criou uma regra. Agora, hoje em dia, cara, tem essa história de que, assim, bom, e eu já passava isso nos meus últimos momentos ali, e entrando, inclusive, na história do Miguel: pô, mas, que sentido que faz eu estar com esses caras do Sul? Então, isso realmente é um dilema.

**5:77 Mas, eu acho aí que, assim, trabalhar com agricultura familiar, mesmo..... (49657:49951) - D 5: Entrevista 5**

Mas, eu acho aí que, assim, trabalhar com agricultura familiar, mesmo do Sul, com pessoas que tem uma relação mais íntima com a sua propriedade, ou seja, não é um cara que mora na cidade, tem um sítio e emprega umas pessoas. Mas, isso é muito subjetivo, assim, é muito louco, difícil medir isso.

**5:78 Mas, eu sempre acreditei... Seria ótimo se a gente pudesse fazer o que..... (49953:50345) - D 5: Entrevista 5**

Mas, eu sempre acreditei... Seria ótimo se a gente pudesse fazer o que vocês tentaram fazer no Nordeste, no Norte e blá, blá, blá. Mas, mesmo com agricultura familiar do Sul, integrada, com soja, capaz de assimilar capital, tem gestão, tem isso, tem aquilo, eu acho que é melhor, cara, é mais democrática, tem mais gente produzindo e tal. Então, eu acho que as minhas considerações são essas.

**6:18 para quê essa exigência aqui, isso aqui não tem nada a ver com o Progr..... (8685:8930) - D 6: Entrevista 6**

para quê essa exigência aqui, isso aqui não tem nada a ver com o Programa, tal”, mas, daí, começa a entrar a política. E essa política, ela às vezes desvia o foco do programa. Uma das propostas, por exemplo, “ah, vamos colocar painéis solares”...

**6:34 Eu ouvi até a “X” falando publicamente: “se vocês apresentarem milho,..... (14977:15156) - D 6: Entrevista 6**

Eu ouvi até a “X” falando publicamente: “se vocês apresentarem milho, a gente não pode negar”. Aí o “Y” falou assim: “mas, não apresentem, porque a gente entende que não pode”.

**7:14 Agora, eu não vejo porque ser tão complicado. Você fazer um tremendo v..... (11341:11611) - D 7: Entrevista 7**

Agora, eu não vejo porque ser tão complicado. Você fazer um tremendo volume de contas, de regras, você ter que ter uma equipe de auditoria para ver a quantidade de matéria-prima que o cara comprou está compatível com a quantidade de biodiesel que ele produziu... Não sei.

**8:13 Mas, eu tenho a opinião de que, na prática, ele foi desenhado, acho qu..... (7032:7200) - D 8: Entrevista 8**

Mas, eu tenho a opinião de que, na prática, ele foi desenhado, acho que a forma como ele foi desenhado, ele não funciona, ele não atende ao objetivo que ele foi criado.

**8:14 Tem aí, eu acho, um cunho ideológico que está, de alguma forma, replic..... (7201:7559) - D 8: Entrevista 8**

Tem aí, eu acho, um cunho ideológico que está, de alguma forma, replicado nas regras, que dá uma força muito grande, nem para o agricultor familiar, nem para a empresa, mas, para o elo intermediário que é o sindicato. Eu acho que isso dificulta muito. E fortaleceu o sindicato que já estava mais forte desde aquela época, que é o sindicato que está lá no Sul.

**PROJECT:** TESE\_BIODIESEL\_2

*Report created by Daniel F. Goulart on 10/09/2018*

**Code Report**

*Selected codes (1)*

---

○ **Leilão expõe empresas a riscos financeiros relevantes**

*Comment: by Daniel F. Goulart*

Existe um descompasso entre o processo de venda de biodiesel e o processo de compra de matéria-prima. A venda é feita nos leilões de uma única vez. São vendas grandes tanto em volume quanto em montante. O preço permanece fixo por todo o período de entrega do produto, ou seja, dois meses. Por outro lado, muitas empresas não são capazes de comprar toda a matéria-prima necessária para o bimestre no momento da venda do leilão. Estas empresas compram matéria-prima ao longo do período de entrega. Como as matérias-primas são commodities e, portanto, passíveis de fortes variações provocadas pela oscilação do câmbio ou mercado internacional, estas empresas podem ter o seu resultado fortemente impactado de forma negativa. Além disso, o sistema de leilões expõe a empresa a riscos de performance financeira relevantes, uma vez que o não cumprimento de determinadas regras pode impedi-la de participar de leilões futuros. Isso significa que a empresa pode deixar de faturar por um período, ao passo que precisa continuar arcando com seus custos fixos.

**26 Quotations:**

**1:36 mas o fato do leilão ser bimestral, ele faz com que as empresas, é, qu..... (18803:18932) - D 1:**

**Entrevista 1**

mas o fato do leilão ser bimestral, ele faz com que as empresas, é, que não tem capacidade financeira, corram risco desnecessário

**1:37 Elas vendem, elas vendem o biodiesel e não conseguem garantir o preço..... (18940:19317) - D 1:**

**Entrevista 1**

Elas vendem, elas vendem o biodiesel e não conseguem garantir o preço da matéria-prima, porque elas não conseguem comprar matéria-prima no mesmo momento em que elas vendem o biodiesel. Ou seja, ela não trava a margem e ela fica exposta a mercado. Isso é um exemplo de que a regulamentação, por ser leilão bimestral, faz com que as empresas menores corram um risco desnecessário

**1:38 Se o leilão fosse mensal ou semanal, isso seria, é, é, é, seguramen..... (19326:19592) - D 1:**

**Entrevista 1**

Se o leilão fosse mensal ou semanal, isso seria, é, é, é, é, seguramente seria, diminuiria o risco dessas empresas e elas poderiam planejar melhor as suas vendas e as compras de matéria-prima. E travar suas margens seria muito mais saudável financeiramente pra elas.

**1:40 Por ser um leilão de dois meses, você ter que garantir a su... a su..... (20511:20909) - D 1:**

**Entrevista 1**

Por ser um leilão de dois meses, você ter que garantir a su... a su..., a compra, né? O suprimento de matéria-prima por dois meses. Muitas empresas não tinham caixa pra isso. E receber da Petrobras em 30 dias após a entrega. Então, o seu working capital é, você teria que ter no mínimo três meses de working capital pra comprar a matéria-prima e ainda receber em mais um mês depois que você produziu

**1:41 pior ainda. Paga adiantado para receber os produtos e, depois, recebe..... (21132:21244) - D 1:**

**Entrevista 1**

pior ainda. Paga adiantado para receber os produtos e, depois, recebe atrasado da Petrobras. Atrasado, em 30 dias

**1:43 uns 3% ao mês, que, bom, comia um pedaço da margem da empresa. Então,..... (21580:22051) -**

**D 1: Entrevista 1**

uns 3% ao mês, que, bom, comia um pedaço da margem da empresa. Então, a empresa nunca queria, não tinha interesse em travar as margens no DO, né? No momento da venda, porque não queria ser descontado, e no momento de margens apertadas você praticamente dava toda a margem pro banco. Então, elas corriam o risco de comprar a matéria-prima ao, no decorrer dos meses, na, na, no decorrer da produção, e, as vezes isso dava certo, e as vezes dava errado, dava contra margem.

**2:18 o processo de venda, você tem o dia em que você tem que ofertar; é, o..... (11458:11764) - D 2: Entrevista 2**

o processo de venda, você tem o dia em que você tem que ofertar; é, o horário em que você tem que ofertar; as condições. Depois disso você tem que seguir todas as regras para oferecer, caso contrário, você não cumpre o requisito, por exemplo, mínimo percentual de entrega, você não vai participar do próximo

**2:40 Mas, quando você pensa em uma empresa multinacional que está no Mato G..... (19915:20360) - D 2: Entrevista 2**

Mas, quando você pensa em uma empresa multinacional que está no Mato Grosso e tem 30 filiais, armazéns e não sei o quê, não é tão simples. Mas, pelo menos, não é mais federal. É, e se você perde esse prazo, se você perde, é, é, qualquer coisa, se aparecer algum impedimento, você fica fora desse processo de habilitação. E você só tem seis oportunidades no ano de participar do leilão, ou seja, se você perdeu uma, você tá, você só tem mais cinco

**3:1 com certeza existem excessos de regras, excessos de cuidados que imped..... (902:1175) - D 3: Entrevista 3**

com certeza existem excessos de regras, excessos de cuidados que impedem o setor, às vezes, de conseguir melhores resultados ou até mesmo novos *players* entrarem no mercado e os atuais, às vezes, de construírem novas plantas ou aumentarem as suas capacidades produtivas

**3:2 eu só tenho a opção de vender no leilão da Petrobras, que me obriga a..... (1268:1482) - D 3: Entrevista 3**

eu só tenho a opção de vender no leilão da Petrobras, que me obriga a atender uma série de regras e, ainda assim, eu não posso vender para um parceiro de negócio, não posso ter um outro cliente a não ser a Petrobras

**3:3 o agente regulado pela ANP que tem autorização para produzir, atende t..... (1665:2034) - D 3: Entrevista 3**

o agente regulado pela ANP que tem autorização para produzir, atende todas as regras do certame, se durante o percurso do leilão, ele tiver algum problema de qualidade ou que não conseguiu matéria-prima ou qualquer outro problema na sua unidade fabril, ele não pode comprar de um outro agente regulado para atender ao leilão, para atender à ANP, para atender à Petrobras

**3:4 Ele precisa chegar no final do leilão, dizer que não conseguiu atender..... (2217:2390) - D 3: Entrevista 3**

Ele precisa chegar no final do leilão, dizer que não conseguiu atender, justificar o motivo e, ainda assim, ele corre o risco de, três leilões para frente, ele não trabalhar

**3:5 Ela poderia muito bem recorrer a um outro parceiro de negócios, um age..... (3236:3792) - D 3: Entrevista 3**

Ela poderia muito bem recorrer a um outro parceiro de negócios, um agente regulado, comprar esse biodiesel, nem que seja tomando um prejuízo naquele momento, para atender àquele leilão e não ficar fora do leilão próximo, do D+2. Ele não tem essa opção. Ele vai chegar no final do leilão, ele não atendeu aos 90% mínimo exigido, ele vai ficar fora do leilão D+2, ele vai participar de mais dois leilões, no segundo ele fica fora, ou seja, ele vai ficar dois meses sem trabalhar, porque ele não pode fazer absolutamente nada e não pode vender para um terceiro

**3:6 o que esse cara vai fazer com uma planta de biodiesel parada dois mese..... (3802:4088) - D 3: Entrevista 3**

o que esse cara vai fazer com uma planta de biodiesel parada dois meses com todos os custos fixos ali? Vai demitir funcionário e contratar de novo, haja vista toda a dificuldade que se tem de conseguir mão-de-obra qualificada? O que ele vai fazer? Vai ficar dois meses tomando prejuízo?]

**3:7 Há soluções para isso? Certamente. Ou você permite que os agentes regu..... (4225:4869) - D 3: Entrevista 3**

Há soluções para isso? Certamente. Ou você permite que os agentes regulados possam fazer essa transação dada a emergência, porque hoje, para fazer isso, precisa de um aval da ANP, tem que pedir uma licença, tem que pedir uma autorização da ANP, a ANP volta com essa autorização, os dois parceiros têm de estar de comum acordo, a autorização da ANP em mãos para você fazer alguma transação. Mas, isso é moroso, o cara está entregando. E aí, a distribuidora tem um, tem direito a um dia de grade fechada. No segundo dia, ele já pode remanejar o volume dele, ou seja, mais uma regra que torna difícil a vida do cara que teve um problema de produção

**3:8 Ele tem direito a um dia de no-show na sua grade de carregamento. No s..... (5044:5484) - D 3: Entrevista 3**

Ele tem direito a um dia de no-show na sua grade de carregamento. No segundo dia, essa distribuidora já pode pedir remanejamento de cota, ou seja, o cara previa um faturamento “x”, uma entrega “x”, ele estava comprado de “x” matéria-prima, ele já não tem mais o que fazer com essa matéria-prima quando ele voltar a produzir. Então, são excessos de regras, regrinhas, que acabam por dificultar a vida de quem está operacionalizando hoje

**3:12 O anterior a isso é uma outra dor de cabeça, com o jurídico, com um mo..... (8216:9414) - D 3: Entrevista 3**

O anterior a isso é uma outra dor de cabeça, com o jurídico, com um monte de documentação que o pessoal precisa levantar e manter atualizada a cada dois meses e não há flexibilidade. É, você teve um atraso na entrega da documentação, acabou. Você não pode apresentar no dia seguinte. Se você esqueceu de apresentar a documentação no primeiro dia, ou não deu certo por algum motivo, você também não pode apresentar na segunda, porque tem a habilitação prévia e, depois, tem a habilitação definitiva. Se na habilitação prévia você não entregou a sua documentação, você não pode apresentar a documentação completa na habilitação final. Então, você só tem uma única chance de apresentar a documentação. Se por algum motivo o jurídico da empresa esquecer, o diretor da empresa não estiver para assinar alguma documentação, a prefeitura não, não, não entregar para você uma autorização municipal a tempo, você perde o leilão. E são dois meses fora e é toda aquela dor de cabeça de ter que arcar com os custos, é, com os custos operacionais, dentro de dois meses sem poder trabalhar e sem poder fazer mais absolutamente nada, haja vista que você, como agente regulado, não pode vender livremente no mercado

**3:33 Então, quando eu fico sem o Selo Social, quando eu deixo de vender dois meses, eu tanto mato o meu desempenho mensal, bimestral, quanto eu mato o meu tempo, a minha produção anual. Então, se eu venho produzindo cheio durante 10 meses e fico 2 meses fora, eu reduzi a minha capacidade operacional, o meu desempenho, de repente, para 80, 75, 80% do volume que eu esperava vender naquele ano, da minha meta anual. Então, esse é o grande problema. Se eu fico sem Selo Social, eu reduzo ainda mais, às vezes para 30, 40%. E, como todos sabem, a margem do setor, eu imagino que saibam, as margens são apertadas. A usina não pode se dar ao luxo de operacionalizar com 30, 40%. Ela não ganha na margem, ela ganha no volume. Então, se eu operar 80, 85, 90%, para que consiga pagar as suas contas e ter um pouco de resultado no final do mês**

**3:36 sim, a empresa, em alguns momentos, ela preocupa-se muito mais em aten..... (26801:27776) - D 3: Entrevista 3**

sim, a empresa, em alguns momentos, ela preocupa-se muito mais em atender à regra do que em produzir. Então, se as vezes eu tenho um produto que possa sair do padrão de qualidade, que em outros mercados eu poderia continuar produzindo e vender esse produto com um preço menor, ah, eu estou produzindo um óleo com uma soja e esse óleo ficou com uma acidez que o mercado não aceita. Estou com um óleo de 5% de acidez. Eu posso continuar a minha produção, eu posso vender esse óleo um pouco abaixo do mercado [do preço de mercado], eu posso estocar, eu posso retrabalhar esse óleo. No caso do biodiesel não: ou eu produzo o meu biodiesel dentro das qualidades ou eu não tenho o que fazer com ele, á que ele vai chegar na distribuidora e eles vão me devolver essa carga causando prejuízo. Então, a usina preocupa-se muito mais com a qualidade, com as regras, com tudo o que ela tem que cumprir, do que muitas vezes com a produção que ela vai ter, com a margem que ela vai ter etc.

**3:37 Não só capturar oportunidades na compra desse produto, dada a sazonalidade..... (28609:29862) - D 3: Entrevista 3**

Não só capturar oportunidades na compra desse produto, dada a sazonalidade do mercado, eu poderia ter mais ou menos oferta de matéria-prima; então, eu poderia ter mais ou menos oferta de biodiesel, eu poderia ter um biodiesel mais caro ou mais barato em determinado momento do ano, e eu poderia deixar de vender o meu biodiesel nesse momento, se eu sou uma usina verticalizada, eu poderia deixar de vender o meu biodiesel nesse momento, vender o óleo; mês que vem ou semana que vem a coisa mudou, eu posso voltar a fazer biodiesel com o meu óleo. Outros materiais graxos, a mesma coisa: eu vou deixar de vender o meu sebo nessa semana e vou fazer biodiesel. Ah, daqui quinze dias o mercado mudou, o sebo está com um preço atrativo, eu vender o sebo e deixar de vender o meu biodiesel, atendendo, obviamente, os contratos que eu já tenho, que são firmados em volume e com um prazo pré-acordado com o meu parceiro comercial. Biodiesel não tem essa opção: eu fiz a minha venda, muitas das vezes eu

ainda estou descoberto da minha matéria-prima, eu vou em busca da minha matéria-prima, se ela alterar, subir, eu vou ser obrigado a pagar mais caro, fazer um biodiesel, reduzo minha margem, e eu sou obrigado a entregar, sob pena de ficar fora do leilão futuro

**3:38 às vezes você deixa de ganhar dinheiro, às vezes você perde dinheiro c..... (30679:31498) - D 3: Entrevista 3**

às vezes você deixa de ganhar dinheiro, às vezes você perde dinheiro conforme a volatilidade do mercado, dólar e uma série de outras coisas. Então, você deixa de captar oportunidades ou você acaba perdendo mesmo grana por conta desse leilão que ocorre... Em dois dias você tem que se preparar, em apenas uma semana fazer uma leitura de mercado, fazer uma venda em dois dias e você tem quinze dias até terminar o contrato atual, então, você tem, pelo menos, quinze a vinte dias antes de começar o contrato e, depois, mais dois meses entregando. Então, da venda até a execução, até o início do contrato, são de quinze a vinte dias, mais ou menos e, depois, mais 60 dias entregando. Em um mercado como o Brasil, 70 dias é um gap muito grande. Muita coisa pode mudar. Essa é uma dificuldade grande enfrentada pelas usinas hoje

**3:39 essa é uma estratégia que todos gostariam de usar, mas, nem todos ente..... (31850:32273) - D 3: Entrevista 3**

essa é uma estratégia que todos gostariam de usar, mas, nem todos entendem deste mercado, nem todos conseguem utilizar essa ferramenta, seja por falta de conhecimento, seja por falta de condições mesmo, pelo tamanho da empresa, mas, é uma ferramenta que custa, ela tem um custo também, ou seja, mais uma vez você onerou o processo de produção de biodiesel. Mas, todas gostariam de fazer, mas nem todas fazem. Isso sem dúvida

**3:54 Se você não tem alguém que conhece do mercado, essa pessoa pode ser re..... (39146:39474) - D 3: Entrevista 3**

Se você não tem alguém que conhece do mercado, essa pessoa pode ser relapsa, ou essa pessoa pode estar desatenta, essa pessoa pode perder um prazo de habilitação, essa pessoa pode não dar muita importância quanto ao atendimento do percentual mínimo do leilão, essa pessoa pode esquecer de assinar um contrato e sofrer penalidades

**4:36 Às vezes você é uma empresa consolidada no mercado, todo mundo te conh..... (18510:18919) - D 4: Entrevista 4**

Às vezes você é uma empresa consolidada no mercado, todo mundo te conhece, a empresa é firme, mas deu algum problema na declaração, alguma coisa simples e, por essa coisa simples, você pode jogar uma estratégia de dois meses de venda fora por questões sistêmicas, por não assinatura... Um problema na assinatura digital do contrato da Petrobras, por exemplo, que a plataforma também não é a das mais eficientes

**6:62 Mas, vamos supor que a gente tivesse isso tudo muito claro, um plano d..... (32548:33037) - D 6: Entrevista 6**

Mas, vamos supor que a gente tivesse isso tudo muito claro, um plano de trabalho para resolver todas essas questões. Eu acho que, daí sim, a gente teria condições de ter alguns benefícios interessantes. A gente teria contratos maiores, a questão da entressafra poderia estar mais equacionada, eu acho que a gente teria algumas vantagens, sim. Tem empresas que vão trabalhar mais no spot, mais no curto prazo; outras no longo prazo. Umas vão ganhar mais na quantidade, outras no preço. Enfim

**9:17 o leilão hoje, da forma como está, é bimestral. Já foi semestral, já f..... (12293:13704) - D 9: Entrevista 9**

o leilão hoje, da forma como está, é bimestral. Já foi semestral, já foi trimestral e agora é bimestral. Nele, as usinas têm de se habilitar. As usinas têm que dizer “eu quero participar do leilão”, e preencher uma série de requisitos. Feito isso, estando habilitadas, é feito tudo em sistema eletrônico, onde as usinas vão lá na data definida e colocam as ofertas que elas querem fazer. Elas colocam o biodiesel delas a venda e dizem: “quero vender esta quantidade de biodiesel a este preço”. Finalizada esta etapa, as distribuidoras vão lá e decidem de quem elas querem comprar biodiesel. E as distribuidoras ficam disputando biodiesel. Uma empresa “x” resolveu colocar 10.000 m<sup>3</sup> para vender a R\$ 2,00, e as outras resolveram colocar R\$ 2,20. As distribuidoras vão ficar brigando por aquele que está mais barato. As distribuidoras vão fazendo um leilão reverso onde o preço vai subindo. Então, vendeu os 10.000, uma outra distribuidora pode comprar aquilo lá e fazer o preço subir até eles acharem um novo biodiesel a R\$ 2,20 que era a próxima oferta, e aí já tem mais biodiesel na disputa por um preço que as distribuidoras acham interessante. Então, é um leilão de duas etapas, onde, primeiro, as usinas precificam biodiesel; e, depois, as distribuidoras

brigam entre elas para ficar com o biodiesel que elas entenderem ser mais barato tendo em vista o custo logístico delas e características de cada usina.

---

**PROJECT: TESE\_BIODIESEL\_2**

*Report created by Daniel F. Goulart on 10/09/2018*

**Code Report**

*Selected codes (1)*

---

○ **Leilão gera custos adicionais para a empresa**

*Comment: by Daniel F. Goulart*

O sistema de leilão gera custos adicionais àqueles relativos à operação. Eles englobam desde custos administrativos (como, por exemplo, envio de documentação física para a ANP no RJ) até custos financeiros relevantes (como, por exemplo, custo de oportunidade de ser obrigado a deixar de produzir por dois meses por não atendimento a critério burocrático ou perdas financeiras relativas a problemas de variação do custo da matéria-prima)

**13 Quotations:**

**1:42 pra se livrar desse tipo de situação, as empresas recorriam a bancos e..... (21300:21475) - D 1: Entrevista 1**

pra se livrar desse tipo de situação, as empresas recorriam a bancos e descontavam os recebíveis da Petrobras, o que tirava de algumas, que era descontado as vezes em 3% ao mês

**1:43 uns 3% ao mês, que, bom, comia um pedaço da margem da empresa. Então,..... (21580:22051) - D 1: Entrevista 1**

uns 3% ao mês, que, bom, comia um pedaço da margem da empresa. Então, a empresa nunca queria, não tinha interesse em travar as margens no D0, né? No momento da venda, porque não queria ser descontado, e no momento de margens apertadas você praticamente dava toda a margem pro banco. Então, elas corriam o risco de comprar a matéria-prima ao, no decorrer dos meses, na, na, no decorrer da produção, e, as vezes isso dava certo, e as vezes dava errado, dava contra margem.

**2:7 É, primeiro você entra lá pra, pra poder fazer, a primeira etapa, né?..... (3009:3233) - D 2: Entrevista 2**

É, primeiro você entra lá pra, pra poder fazer, a primeira etapa, né? Depois que você se habilita, você tem que mandar uma série de, de documentos para, pra a ANP que, hoje em dia, felizmente, está sendo feita através do SEI.

**2:8 você percebe que ele é bem burocrático, assim. Se não tiver escrito, é..... (3665:3921) - D 2: Entrevista 2**

você percebe que ele é bem burocrático, assim. Se não tiver escrito, é, existe um manual, né, e, se você não descrever o documento com a, o mesmo texto, o nome do documento tiver exatamente o mesmo texto, esse documento é rejeitado e você pode ficar de fora

**2:9 um sistema tão complexo que algumas empresas tentaram fazer e não cons..... (4438:4563) - D 2: Entrevista 2**

um sistema tão complexo que algumas empresas tentaram fazer e não conseguiram. Só foi possível, é, via protocolo físico mesmo

**2:10 Aí, após o processo de protocolo de documentos, aparece a homologação..... (4909:5362) - D 2: Entrevista 2**

Aí, após o processo de protocolo de documentos, aparece a homologação no site, né, das empresas que estão ou não habilitadas, homologação não, aparece a publicação de quem tá ou não habilitado, e aí você tem que entrar a primeira, a primeira etapa sua no Petronect é entrar e fazer a assinatura destes documentos de habilitação, que são quatro documentos, basicamente atestando que a empresa não usa trabalho escravo, é, segue as regras ambientais, enfim

**3:8 Ele tem direito a um dia de no-show na sua grade de carregamento. No s..... (5044:5484) - D 3: Entrevista 3**

Ele tem direito a um dia de no-show na sua grade de carregamento. No segundo dia, essa distribuidora já pode pedir remanejamento de cota, ou seja, o cara previa um faturamento "x", uma entrega "x", ele estava comprado de "x" matéria-prima, ele já não tem mais o que fazer com essa matéria-prima quando

ele voltar a produzir. Então, são excessos de regras, regrinhas, que acabam por dificultar a vida de quem está operacionalizando hoje

**3:9 o no-show por exemplo, o reagendamento, são regras do pós-venda. Antes..... (5825:5963) - D 3: Entrevista 3**

o no-show por exemplo, o reagendamento, são regras do pós-venda. Antes do leilão, além de toda a documentação verificada para a habilitação

**3:12 O anterior a isso é uma outra dor de cabeça, com o jurídico, com um mo..... (8216:9414) - D 3: Entrevista 3**

O anterior a isso é uma outra dor de cabeça, com o jurídico, com um monte de documentação que o pessoal precisa levantar e manter atualizada a cada dois meses e não há flexibilidade. É, você teve um atraso na entrega da documentação, acabou. Você não pode apresentar no dia seguinte. Se você esqueceu de apresentar a documentação no primeiro dia, ou não deu certo por algum motivo, você também não pode apresentar na segunda, porque tem a habilitação prévia e, depois, tem a habilitação definitiva. Se na habilitação prévia você não entregou a sua documentação, você não pode apresentar a documentação completa na habilitação final. Então, você só tem uma única chance de apresentar a documentação. Se por algum motivo o jurídico da empresa esquecer, o diretor da empresa não estiver para assinar alguma documentação, a prefeitura não, não, não entregar para você uma autorização municipal a tempo, você perde o leilão. E são dois meses fora e é toda aquela dor de cabeça de ter que arcar com os custos, é, com os custos operacionais, dentro de dois meses sem poder trabalhar e sem poder fazer mais absolutamente nada, haja vista que você, como agente regulado, não pode vender livremente no mercado

**3:39 essa é uma estratégia que todos gostariam de usar, mas, nem todos ente..... (31850:32273) - D 3: Entrevista 3**

essa é uma estratégia que todos gostariam de usar, mas, nem todos entendem deste mercado, nem todos conseguem utilizar essa ferramenta, seja por falta de conhecimento, seja por falta de condições mesmo, pelo tamanho da empresa, mas, é uma ferramenta que custa, ela tem um custo também, ou seja, mais uma vez você onerou o processo de produção de biodiesel. Mas, todas gostariam de fazer, mas nem todas fazem. Isso sem dúvida

**3:40 Primeiro que a Petrobras não paga nenhum caminhão de biodiesel com men..... (33086:33264) - D 3: Entrevista 3**

Primeiro que a Petrobras não paga nenhum caminhão de biodiesel com menos de 30 dias. Se você tiver feriados ou finais de semana, essa data se estende, obviamente, para 32, 33 dias

**3:41 A sua matéria-prima, nem sempre você consegue comprar e pagar com 30 d..... (33267:33720) - D 3: Entrevista 3**

A sua matéria-prima, nem sempre você consegue comprar e pagar com 30 dias. Muitas das vezes você já comprou essa soja ou já negociou esse óleo vinte dias antes para começar a receber, produzir, se preparar. Então, quando você começa a entregar esse biodiesel você já tem, pelo menos, aí, no mínimo, 5 dias de matéria-prima dentro da sua usina para começar a produzir. Que às vezes já foram pagas, porque às vezes você tem prazo de quinze dias, vinte dias

**4:36 Às vezes você é uma empresa consolidada no mercado, todo mundo te conh..... (18510:18919) - D 4: Entrevista 4**

Às vezes você é uma empresa consolidada no mercado, todo mundo te conhece, a empresa é firme, mas deu algum problema na declaração, alguma coisa simples e, por essa coisa simples, você pode jogar uma estratégia de dois meses de venda fora por questões sistêmicas, por não assinatura... Um problema na assinatura digital do contrato da Petrobras, por exemplo, que a plataforma também não é a das mais eficientes



**PROJECT:** TESE\_BIODIESEL\_2

*Report created by Daniel F. Goulart on 10/09/2018*

**Code Report**

*Selected codes (1)*

---

○ **A relevância das estratégias de não-mercado para o mercado de biodiesel**

*Comment: by Daniel F. Goulart*

A partir do entendimento da regra, a empresa pode definir estratégias visando diminuir seus custos ou mitigar os riscos no cumprimento de determinada regra. Ela também pode estabelecer estratégias para auferir mais valor em determinado processo (como por exemplo, no processo de precificação e entrega de biodiesel).

**130 Quotations:**

**1:57 Inclusive, eu acho, eu acho, que as empresas que não são do setor de b..... (35423:36655) - D 1: Entrevista 1**

Inclusive, eu acho, eu acho, que as empresas que não são do setor de biodiesel, não são do setor de esmagamento e de originação de soja, deveriam terceirizar o Selo Social com tradings produt..., que participam do, do, da cadeia de soja e esmagamento. Por que? Porque essas tradings já têm equipe de campo, já se relacionam com as empresas, as cooperativas e os produtores, elas podem simplesmente executar essa compra e exportar esse produto, dar saída na exportação sem a utilização de working capital das empresas de biodiesel. E sem a preocupação, e sem equipe de biodiesel, sem, sem a preocupação da empresa de biodiesel em, em desenvolver o Selo Social. O custo é muito menor para a empresa de biodiesel e, então, eu acho que você reduziria o custo de ter uma equipe no campo, é, você reduziria o custo de saída dessa posição, porque você ia entrar numa posição de soja e depois ter que vender ela para o exportador, e pode ser que você tome um desconto na hora da venda, porque você não tem o que fazer com aquela soja e você tem que se desfazer dela. Então existe uma potencial perda. E o terceiro ponto é que é uma preocupação a menos, a empresa foca na, na, na compra de matéria-prima e na venda de biodiesel, acabou

**2:27 É praticamente inviável você não ter Selo Social hoje em dia porque vo..... (14439:14848) - D 2: Entrevista 2**

É praticamente inviável você não ter Selo Social hoje em dia porque você vai para a segunda etapa onde está concorrendo empresas com Selo e sem Selo. Na segunda etapa é todo mundo junto, não tem só sem Selo, não, são todos. Então, você tem todas as usinas que não venderam no primeiro dia, né, que muitas vezes podem estar desesperadas para poder vender, e vão para o segundo dia e precisam reduzir o teu preço

**2:31 então as principais regulações, basicamente você tem três regras princ..... (16039:16693) - D 2: Entrevista 2**

então as principais regulações, basicamente você tem três regras principais que você... Na verdade é uma portaria com dezenas e dezenas de, de, de cláusulas, de artigos, né, mas três são principais: primeiro é o percentual, dependendo da região onde você está, você tem que comprar um percentual mínimo de agricultura familiar; segundo, você tem que firmar contratos com... segundo, você tem que firmar contratos antecipadamente com os agricultores familiares; e o terceiro é que você tem que dar assistência técnica, né? Então, essas são as três principais onde você deixar de cumprir qualquer uma delas pode ser é... critério para você perder o seu Selo

**2:52 Se você tem um ambiente que é completamente regulado, se a empresa não..... (24990:25338) - D 2: Entrevista 2**

Se você tem um ambiente que é completamente regulado, se a empresa não leva isso em conta é certo que ela vai fracassar em um ano de operação. Então, é claro que isso daí sem dúvida nenhuma, acho que qualquer empresa deveria pelo menos estar levando em conta tudo isso daí. Porque é uma série de regras, que uma depende da outra que depende da outra

**2:54 a equipe de Selo tem que ser impecável: você tem seis vezes no ano par..... (25908:26123) - D 2: Entrevista 2**

a equipe de Selo tem que ser impecável: você tem seis vezes no ano para acertar na venda e você tem uma vez por ano para acertar no Selo. Então, você tem que ter equipes preparadas e tudo isso tem que ser considerado

**2:55 Ações são seguir, estar em constante contato com a SEAD, seja através..... (28075:28391) - D 2: Entrevista 2**

Ações são seguir, estar em constante contato com a SEAD, seja através de associação de produtores ou presencialmente, isso eu estou falando em relação ao Selo especificamente. Até mesmo para melhorar as regras, porque as regras, elas, hoje em dia elas não dão segurança, encarecem o processo, não trazem flexibilidade

**2:57 Então, acho que uma maneira de se preparar, de ações para adaptar a es..... (28921:29106) - D 2: Entrevista 2**

Então, acho que uma maneira de se preparar, de ações para adaptar a estratégia também está em constante visita e conversa com esses agentes que são responsáveis, porque eles não entendem

**2:63 sendo que abaixo de 95%, ela está passível de receber uma multa por pa..... (32041:32129) - D 2: Entrevista 2**

sendo que abaixo de 95%, ela está passível de receber uma multa por parte do distribuidor

**2:72 foi como eu falei, são seis oportunidades para acertar nas vendas e um..... (36116:36321) - D 2: Entrevista 2**

foi como eu falei, são seis oportunidades para acertar nas vendas e uma oportunidade para acertar no Selo. Porque quando você erra no Selo, como você só tem uma oportunidade por ano, você fica um ano parado

**2:73 Como você tem que fazer um ano antes, você tem várias regras: percentu..... (36683:37303) - D 2: Entrevista 2**

Como você tem que fazer um ano antes, você tem várias regras: percentuais que você pode aproveitar, é, dependendo da região onde você está existe um determinado percentual, outra região é outra. Se você opera através de cooperativas você tem uns multiplicadores. Se é soja é de uma maneira, se não é soja é de outra. Se você compra na mesma região, se você faz o Selo Social na mesma região, você tem a redução do PIS/Cofins. Então, é uma série de regras, é uma série de coisas. É tudo base financeira, então o tipo de negócio que você está fazendo afeta o valor da soja que você está comprando, ou qualquer outro produto

**2:74 você precisa de uma equipe que saiba o que está fazendo, que seja resp..... (37313:37450) - D 2: Entrevista 2**

você precisa de uma equipe que saiba o que está fazendo, que seja responsável para poder cumprir os prazos, então isso é, certamente, muda

**2:76 para uma empresa de grande porte, eu diria que você vai pagar aí no mí..... (37708:38086) - D 2: Entrevista 2**

para uma empresa de grande porte, eu diria que você vai pagar aí no mínimo uns USD 40 por tonelada. No mínimo isso. No mínimo isso. Isso considerando, assim, somente pagamento em bônus e assistência técnica. Quando você coloca pessoas e tudo mais, esse custo aí sobe certamente. Muitas vezes o que você gasta de Selo Social não é o que você apura de lucro líquido no setor no ano

**2:77 O Selo Social é uma comparação de percentuais financeiros, não é perce..... (39124:39866) - D 2: Entrevista 2**

O Selo Social é uma comparação de percentuais financeiros, não é percentuais de produção. Percentuais financeiros. É basicamente, você tem que comprar em termos financeiros um percentual de aquisição do agricultor familiar, dependendo da região, vamos citar um exemplo para ficar mais prático, mais ilustrativo: se você vai fazer no Sul, e se você, vamos supor, não estou com calculadora aqui agora, vamos supor que não seja de cooperativa para facilitar, não ter que colocar multiplicador. Mas, se a empresa vai comprar, gastou R\$ 100.000.000,00 em aquisição de matéria-prima para fazer o biodiesel, comprando no Sul, ela teria que comprar, no mínimo, R\$ 40.000.000,00 de agricultura familiar, de matéria-prima oriunda de agricultura familiar

**2:78 Então, assim, se você vai fazer, se ela é uma integrada, ela vai compr..... (39869:41334) - D 2: Entrevista 2**

Então, assim, se você vai fazer, se ela é uma integrada, ela vai comprar soja, ela vai esmagar essa soja, e virar o óleo. Só que o que conta não é o preço daquele óleo. O que conta é o preço da soja que ela comprou. Então, o processo, ele é muito mais caro. Cada soja você tira aí 20% de óleo, mas você paga por tudo aquilo. Se você faz com óleo, você paga só o preço do óleo, tão logo o teu custo de matéria-

prima de produção de biodiesel, ele fica mais caro. Então existe uma assimetria aí entre integrados e não integrados, se está usando sebo, se não está usando sebo, é, regiões, por exemplo, se você faz, é, se você compra na região Norte, é, desculpa, na região Centro-Oeste ou na Sul, o preço da soja é diferente, então existe um jogo de valores que você tem que levar em conta quando você vai preparar o teu programa, porque ele impacta totalmente. Então, se você vai ser integrado ou não integrado, certamente o custo é completamente diferente. Quando eu te disse aquele valor, eu estou obviamente a uma empresa integrada que faz 100% soja, esmagando a própria soja, não comprando de terceiros. Se você quiser, por algum motivo, reduzir esses valores, você tem que usar outras estratégias, não comprar soja, comprar óleo, comprar sebo, comprar, enfim, qualquer outra coisa, ou fazer com que o valor da soja seja diferente da área em que você está comprando de agricultura familiar, da área em que você está comprando a sua matéria-prima para esmagar

**2:79 pela simples forma como o negócio é estruturado vai ter diferença de c..... (41718:42370) - D 2: Entrevista 2**

pela simples forma como o negócio é estruturado vai ter diferença de custo. E também vai ter diferença, por exemplo, uma empresa que somente faz, é uma stand -alone no Mato Grosso e ela está lá, sozinha. E ela vai por acaso fazer, um exemplo totalmente hipotético, vai fazer a aquisição dela de soja no Rio Grande do Sul, sei lá, ou Paraná. E ela não tem uma equipe lá; ela não tem nada. Então, você olha o transtorno: ela tem que, de alguma forma, contratar uma equipe ou arranjar uma maneira que ela possa adquirir essa soja e depois vender, sendo que não é a expertise dela fazer essa operação, mas ela tem que fazer para cumprir os critérios do Selo

**2:80 estamos passando por um processo de ampliação de capacidade. É uma sér..... (42801:43273) - D 2: Entrevista 2**

estamos passando por um processo de ampliação de capacidade. É uma série de quesitos que você tem que cumprir: corpo de bombeiros, Secretaria Estadual de Meio Ambiente, uma série de questões ligadas à ANP, croqui de planta, enfim, até Polícia Rodoviária Federal você tem que entrar em contato. Então, você tem que, é impossível você cumprir tudo sem uma equipe. Então, você tem, sim, que ter um engenheiro de qualidade ou mesmo um advogado preparado para lidar com isso daí

**3:29 Então, o cara que vendeu o volume dele no primeiro dia e ainda tem um..... (19212:19621) - D 3: Entrevista 3**

Então, o cara que vendeu o volume dele no primeiro dia e ainda tem um volume remanescente, ele pode muito bem, sabendo do preço que já tem do primeiro dia, diminuir um pouco do seu preço para vender aquele volume, mesmo com a margem zero, apenas para aumentar o seu volume e conseguir pagar as suas contas e ganhar no volume produzido. Então, fica desigual, fica desigual a luta para quem não tem o Selo Social

**3:30 Além de tudo tem fiscalização, e quando é pego algo que, as vezes não..... (19679:20300) - D 3: Entrevista 3**

Além de tudo tem fiscalização, e quando é pego algo que, as vezes não foi feito de má fé, não estou dizendo que não haja empresas que façam, mas se a empresa fez algo, esqueceu uma assinatura, não fez um contrato da forma correta, ao invés do órgão fiscalizador autuar, dar um prazo, tentar corrigir, ele simplesmente tira o Selo da usina, como já tivemos exemplo no passado. E essa usina passa no mínimo um ano sem poder voltar a ter o Selo Social. Ela tem que fazer todo um trabalho do zero, atentando aos mínimos detalhes, sem chance de erro, para que ela possa ter o Selo Social em um próximo momento, depois de um ano

**3:36 sim, a empresa, em alguns momentos, ela preocupa-se muito mais em aten..... (26801:27776) - D 3: Entrevista 3**

sim, a empresa, em alguns momentos, ela preocupa-se muito mais em atender à regra do que em produzir. Então, se as vezes eu tenho um produto que possa sair do padrão de qualidade, que em outros mercados eu poderia continuar produzindo e vender esse produto com um preço menor, ah, eu estou produzindo um óleo com uma soja e esse óleo ficou com uma acidez que o mercado não aceita. Estou com um óleo de 5% de acidez. Eu posso continuar a minha produção, eu posso vender esse óleo um pouco abaixo do mercado [do preço de mercado], eu posso estocar, eu posso retrabalhar esse óleo. No caso do biodiesel não: ou eu produzo o meu biodiesel dentro das qualidades ou eu não tenho o que fazer com ele, á que ele vai chegar na distribuidora e eles vão me devolver essa carga causando prejuízo. Então, a usina preocupa-se muito mais com a qualidade, com as regras, com tudo o que ela tem que cumprir, do que muitas vezes com a produção que ela vai ter, com a margem que ela vai ter etc.

**3:46 Hoje, como eu disse, dificilmente um empresário que se predispõe a inv..... (35917:36248) - D 3: Entrevista 3**

Hoje, como eu disse, dificilmente um empresário que se predispõe a investir em biodiesel no país vai fazer isso para operacionalizar vendendo apenas nos 20% do segundo dia do leilão. Então, ele já quer entrar como um ator principal. Ele quer entrar vendendo nos dois dias. Para isso, ele precisa entrar trabalhando com o Selo Social

**3:47 Ele precisa ter, seja mão-de-obra qualificada, seja uma consultoria, e..... (36251:36479) - D 3: Entrevista 3**

Ele precisa ter, seja mão-de-obra qualificada, seja uma consultoria, ele precisa entrar no mercado pensando em trabalhar o 100%. Ninguém entra no mercado pensando em trabalhar apenas com 20% do que o mercado deixa para ele atuar.

**3:57 consultoria para o atendimento do Selo Social, porque não é o core bus..... (42349:43285) - D 3: Entrevista 3**

consultoria para o atendimento do Selo Social, porque não é o core business da empresa. A empresa está preparada para fazer biodiesel. A empresa está preparada para produzir um produto e colocar ele no mercado. A empresa não está preparada, muitas das vezes, não tem pessoa, não tem como abranger um mercado que está distante dela. Você fazer uma assistência técnica para um produtor rural de pequeno porte, ir até esse produtor, passar treinamento para ele, comprar esse produtor dele com bônus. Então, muitas das vezes, a empresa não tem esse core business, ela não sabe fazer isso ainda, ela não nasceu para dar assistência a essa família produtora, a esse produtor rural. Ela nasceu, ela foi concebida para produzir biodiesel. E a empresa, muitas das vezes, precisa contratar isso, desde consultoria ou pessoas mesmo que sejam apenas dedicadas a esse processo, porque é um processo moroso e você precisa atender a uma série de regras

**4:3 pela complexidade, por isso que eu não falei excessos, mas, pela compl..... (1453:1594) - D 4: Entrevista 4**

pela complexidade, por isso que eu não falei excessos, mas, pela complexidade, quem não tiver observando [as regras] vai ter uma planta parada

**4:13 E tem um agravante que essa conta tem que ser feita antes da venda do..... (5803:6084) - D 4: Entrevista 4**

E tem um agravante que essa conta tem que ser feita antes da venda do biodiesel, um ano antes. Então, se a minha planta parar por “n” motivos, ou se o meu preço não for competitivo para vender na primeira fase, eu estou tendo o meu custo já que eu me comprometi com aquelas famílias

**4:15 Então, quase todo ano você tem que comprar o full, para ver o que que..... (6362:6521) - D 4: Entrevista 4**

Então, quase todo ano você tem que comprar o full, para ver o que que vai ser descartado, para ver se você vai vender ou não vai vender, então você fica naquela

**4:19 Só que, a partir do momento em que você é obrigado a fazer aquele volu..... (8114:8518) - D 4: Entrevista 4**

Só que, a partir do momento em que você é obrigado a fazer aquele volume ou aquele valor todo ano, e você vai fazer mais um projeto de cinco anos, você quase dobra o seu custo... De fixo. Porque, queira ou não, você está fazendo biodiesel, você tem alocar aquele custo dentro do biodiesel. Então, isso começa a se tornar, as vezes, inviável, e você ficar fazendo por fazer e o cunho social para de existir

**4:21 Então, às vezes, se você construir uma ponte em um lugar “x”, vocêaju..... (9012:9500) - D 4: Entrevista 4**

Então, às vezes, se você construir uma ponte em um lugar “x”, você ajudar com um trator um assentamento “x”, “y”, “z”, é muito mais... Tem um impacto social muito maior do que você ter que originar e pagar um bônus e uma assistência técnica que, infelizmente, não é a das mais corretas. Só que o modelo que está, é mais vantajoso você entrar em um sistema que é “pagar por pagar” do que você ter uma eficiência em desenvolvimento social, porque você não consegue ter espaço para fazer isso

**4:22 Então, é diferente de eu falar que você gasta 2 milhões de reais para..... (9611:10008) - D 4: Entrevista 4**

Então, é diferente de eu falar que você gasta 2 milhões de reais para fazer o seu Selo entre todos os custos de bônus, assistência técnica, e você falar que você tem que fazer 6, 7 milhões para começar um projeto social impactante. Você não tem essa proporcionalidade de impacto, benefício. Então, o mercado começa a agir de uma forma estranha e competitiva, quase um leilão da agricultura familiar

**4:23 apresentar todos os documentos oficiais da planta de biodiesel e reali..... (11099:11526) - D 4: Entrevista 4**

apresentar todos os documentos oficiais da planta de biodiesel e realizar a aquisição de matéria-prima de agricultura familiar, oleaginosas, e capacitação técnica de todos os produtores fornecedores desta matéria-prima. Em algumas partes você pode ter doação de insumos, implementos, mas, dentro das regras, não é uma coisa atrativa ainda. A aquisição da matéria-prima é o mais importante porque você consegue respaldar um valor

**4:24 em que você tem Mato Grosso do Sul e Goiás, só que você teria que pagar..... (11744:12382) - D 4: Entrevista 4**

em que você tem Mato Grosso do Sul e Goiás, só que você teria que pagar três vezes mais no preço da soja. Então, hoje, você fala de um mercado de R\$ 1,80 no Sul, mesmo com a proporção 40/15, lá você vai pagar R\$ 4,50. E, as vezes, o preço da matéria-prima que você vai pagar no Goiás, a R\$ 67,00 a saca, no Rio Grande eu estou pagando R\$ 85,00 [por saca] no porto. Então, essa conta, mesmo eu tendo que pagar... Que comprar mais, o valor da matéria-prima compensa a aquisição do Selo, porque é uma conta onde você tem que comprar valor de produção. Você tem que fazer uma equivalência de valor. Então, eu vou onde a matéria-prima vale mais

**4:25 Aonde eu pagar R\$ 4,50 por saca, mesmo tendo que comprar 15%, às vezes..... (12771:13390) - D 4: Entrevista 4**

Aonde eu pagar R\$ 4,50 por saca, mesmo tendo que comprar 15%, às vezes eu jogando... Eu pegando só esse custo a mais que eu teria por saca, porque soja por soja, é matéria-prima. Mas, eu alocando esse custo extra dentro do custo fixo do biodiesel, compensaria mais às vezes fazer 10, 15 mil toneladas no Centro-Oeste e fazer o resto no Sul não compensa, se torna mais caro. Compensa 100% no Sul. Só que para eu compensar só no Centro-Oeste eu teria que fazer 60, 70, 80 mil toneladas, só que, aí, você não tem disponibilidade. Então, mesmo para fazer um mix entre as regiões, dependendo se torna inviável por causa disso

**4:30 dentro desse meio tempo, os profissionais que já estão inseridos tenta..... (15278:15581) - D 4: Entrevista 4**

dentro desse meio tempo, os profissionais que já estão inseridos tentam mudar a regulação não para não ter mais, mas que ela seja mais justa para as empresas e para o produtor no final do dia, para aquele produtor familiar que tenha uma assistência mais efetiva ou um desenvolvimento social melhor, né?

**4:38 A partir do momento em que você está dentro do mercado, você está dent..... (19850:20881) - D 4: Entrevista 4**

A partir do momento em que você está dentro do mercado, você está dentro da piscina, todo passo que você tem que dar, você vai ter que ver o impacto que vai ter isso tanto governamental, tanto social, enfim, sendo ela uma ampliação com declaração, autorização do Ibama, qualquer coisa que você tenha... Anvisa, apenas citando um exemplo... Qualquer que seja, mas, você não consegue, hoje, tomar uma decisão por si só, porque o mercado é promissor. Você tem que ver quais são as limitações fiscais, quais são as limitações de autorização, quais... As vezes a sua limitação está no próprio Selo, que é um exemplo. Então, não adianta eu ampliar a minha fábrica para 40.000 m<sup>3</sup> que eu não consigo adquirir o Selo. Eu vou ter uma Ferrari com três rodas. Vai faltar uma coisa para rodar. Então, toda a decisão, hoje, que nós tomamos, é olhando tudo, o que é possível e o que não é possível, algumas mais simples, outras mais burocráticas, onde você tem que ter conversas mais próximas com o governo para questões de incentivo fiscal, enfim

**4:39 porque hoje o único custo fixo que varia ano a ano fora do padrão que..... (21414:22421) - D 4: Entrevista 4**

porque hoje o único custo fixo que varia ano a ano fora do padrão que a gente conhece da Administração é o Selo. Então, hoje eu estou falando de um valor de 10, ano que vem pode estar 15. Eu só vou descobrir isso depois que a minha estratégia de venda está formulada porque não é casado a aquisição de matéria-prima com.... Você tem um descasamento temporal, porque, às vezes, quando as pessoas querem vender a matéria-prima não é quando você planejou, ou, às vezes, você planejou e eles vão começar a vender em dezembro, que é o seu prazo máximo, e você vai ter uma surpresa que o custo subiu. O volume em si, ele sempre vai ser definido pela capacidade já instalada, então uma parada, duas paradas, que é o básico. Mas, o que que eu vou ter de custo? Se é 10, se é 15 no Selo, é muito relativo. E, se você não vende, depois, aquele leilão pelos motivos... Pelos "n" motivos, você continua tendo aquele custo, você tem que fazer, jogar aquele custo para o próximo leilão. Esse custo não vai parar de existir

**4:41 Então, vamos ampliar para tantos mil? O Selo consegue atender hoje o m..... (22918:23152) - D 4: Entrevista 4**

Então, vamos ampliar para tantos mil? O Selo consegue atender hoje o meu escopo? Consegue. Se não atender, o que eu preciso fazer? Eu preciso desenvolver uma região? Só que eu não consigo desenvolver para esse ano. Preciso de dois anos

**4:42 primeiro você começa, às vezes, com o que é o simples, que é Selo Soci..... (23259:23670) - D 4: Entrevista 4**

primeiro você começa, às vezes, com o que é o simples, que é Selo Social, para você ter uma planta melhor ampliada, porque aí você não tem escopo de trabalho. Talvez isso possa ser meio bobo de falar, mas, se as empresas não perceberem esses impactos, não adianta nada você gastar 5, 10 milhões de ampliação, que você não vai conseguir vender, da mesma forma que a ANP não autorizar, por questões legais, simples

**4:43 no Sul, tem-se trabalhado um preço mínimo de R\$ 1,80 e preço máximo at..... (23828:23924) - D 4: Entrevista 4**

no Sul, tem-se trabalhado um preço mínimo de R\$ 1,80 e preço máximo até agora, que eu vi, R\$ 2,15

**4:44 A repartição destes valores fica a critério comercial da cooperativa..... (23996:24255) - D 4: Entrevista 4**

A repartição destes valores fica a critério comercial da cooperativa. Então, se ela quer R\$ 1,00 para ela e R\$ 0,80 para o produtor, vai fazer. Se ela quer R\$ 1,50 para o produtor e R\$ 0,30 para ela, a gente não entra no critério de como está esta distribuição

**4:45 é R\$ 1,80 que vai de qualquer forma para o custo da fábrica. (24283:24342) - D 4: Entrevista 4**

é R\$ 1,80 que vai de qualquer forma para o custo da fábrica.

**4:46 Já Centro-Oeste, a gente começa a ver a R\$ 4,00, R\$ 4,50 por saca, se..... (24344:24591) - D 4: Entrevista 4**

Já Centro-Oeste, a gente começa a ver a R\$ 4,00, R\$ 4,50 por saca, se não tiver corretor. Se tiver corretor ainda, você tem um custo adicional. Mato Grosso do Sul você já está falando de quase R\$ 3,00, R\$ 2,50 a R\$ 3,00 por saca. São Paulo, R\$ 3,50

**4:47 Então, algumas empresas hoje compram boi da agricultura familiar sem b..... (24749:24990) - D 4: Entrevista 4**

Então, algumas empresas hoje compram boi da agricultura familiar sem bônus, bom para eles. Coisa que não acontece no mercado de soja, que é onde está 95% das empresas, 99% das empresas estão, de alguma forma, ligadas à soja ou ao óleo de soja

**4:49 Ela é um pouco mais cuidadosa com o produtor, não que os contratos hoj..... (26195:26678) - D 4: Entrevista 4**

Ela é um pouco mais cuidadosa com o produtor, não que os contratos hoje não sejam cuidadosos para ambas as partes, mas, ela tem que ter algumas exceções, por exemplo, um prêmio, ou, por exemplo, você ter a capacitação técnica do produtor, ou você ser obrigado a contratar antes do plantio. Então, muitas das vezes, você não consegue ter flexibilidade no processo. Como uma compra ou uma aquisição natural. Você cria um mercado paralelo, um mundo paralelo de aquisição de matéria-prima

**4:50 falando do boi, o boi você consegue comprar até junho do mesmo ano em..... (26687:27252) - D 4: Entrevista 4**

falando do boi, o boi você consegue comprar até junho do mesmo ano em que você está produzindo, você consegue comprar, aquisição do boi, porque a portaria permite que você tenha seis meses de nota fiscal. Já o que não acontece com a soja, você obrigatoriamente tem que contratar antes do plantio. Então, você tem um descasamento já na forma da matéria-prima. Eu entro com um custo cheio e eles, estas empresas que tem esse formato, podem ajustar o cobertor, se vendeu compra, se não vendeu, não compra e, assim, eles conseguem ter um controle melhor do que nós

**4:51 Hoje o Selo, ele é calculado em cima do valor de aquisição de matéria-..... (27714:29063) - D 4: Entrevista 4**

Hoje o Selo, ele é calculado em cima do valor de aquisição de matéria-prima, seja ela óleo de soja, seja ela soja, seja ela sebo. Então, o quanto você gastou em matéria-prima, você tem que ter uma equivalência em agricultura familiar. Quando eu estou declarando soja, eu estou declarando óleo e farelo. 76% do custo está no farelo. Então, quem declara soja, por questões interpretativas do governo, você é obrigado a declarar soja, eu tenho uma necessidade de aquisição de agricultura familiar muito maior, porque quem está declarando óleo está declarando somente os 19%, 19,5% do custo da matéria-prima, que é só o óleo. Então, a necessidade dele já reduz drasticamente. Se eu estou falando de duas indústrias, uma vizinha

da outra, uma tem *crushing*, é planta integrada, verticalizada e o outro só compra óleo, ela já está alguns dólares mais competitivo do que eu. Só por esse critério. Quem esmaga soja da agricultura familiar tem alguns incentivos, mas, como abordado anteriormente, você só vai conseguir um volume significativo no Sul e quando você está no Centro-Oeste, Norte, Nordeste e você compra do Sul, você não tem esse incentivo da agricultura familiar, ou seja, não existe. Ele só vai existir para quem está no Sul ou quem esmaga no Centro-Oeste, Sudeste talvez. Então, é um benefício que existe e que você não pode utilizar

**4:52 benefício fiscal de PIS e Cofins. Só que você só vai ter incentivo em..... (29197:29711) - D 4: Entrevista 4**

benefício fiscal de PIS e Cofins. Só que você só vai ter incentivo em cima do volume que você esmagou de soja da agricultura familiar, as alíquotas dentro da portaria. Mas, se você está no Centro-Oeste e você é obrigado a comprar e você só achou uma solução no Sul, esse incentivo, ele já não existe, porque aquela soja do Sul não vai subir para o Mato Grosso para ser esmagada, ela vai ser exportada ou vai ser revendida, como também as empresas que produzem biodiesel só de óleo, elas não estão no mercado de soja

**4:53 Então, existe uma triangulação fiscal gigantesca por trás para ela con..... (29714:29968) - D 4: Entrevista 4**

Então, existe uma triangulação fiscal gigantesca por trás para ela conseguir comprovar que ela adquiriu agricultura familiar para depois ela ter que revender isso para uma trading ou para qualquer outra empresa, porque ela não é o consumidor final da soja

**4:54 Aí ela arca com o custo do bônus e da assistência técnica e tenta repa..... (30724:31084) - D 4: Entrevista 4**

Aí ela arca com o custo do bônus e da assistência técnica e tenta repassar essa soja para frente. Só que, operacionalmente, a nota fiscal tem de ser contra ela [empresa de biodiesel]. Então, você vai ter que negociar com alguém que aceite triangular a nota com você para você poder respaldar com o governo que você teve aquisição da agricultura familiar

**4:58 nós vemos é que algumas associações, elas tentam não beneficiar o seto..... (33158:33370) - D 4: Entrevista 4**

nós vemos é que algumas associações, elas tentam não beneficiar o setor, mas, uma região. Então, uma associação "x", ela quer beneficiar só os produtores dela e não tem nenhuma contrapartida para o resto do Brasil

**4:59 infelizmente algumas pessoas dentro de associações tem influência polí..... (33533:33771) - D 4: Entrevista 4**

infelizmente algumas pessoas dentro de associações tem influência política muito forte, ela pode, não adianta nada as empresas grandes, respeitáveis, discutirem as teorias, quando alguém que tem o padrinho no governo muda alguma legislação

**4:60 Então, como que eu vou fazer alguma coisa efetiva, como que eu vou faz..... (34247:34451) - D 4: Entrevista 4**

Então, como que eu vou fazer alguma coisa efetiva, como que eu vou fazer uma estratégia de longo prazo se a regra do jogo pode mudar amanhã? Então, essa não clareza do que é e do que não é, ela é constante

**4:61 Por exemplo, o Sul querer um multiplicador diferenciado, por falar que..... (35726:35871) - D 4: Entrevista 4**

Por exemplo, o Sul querer um multiplicador diferenciado, por falar que o Centro-Oeste, as indústrias do Centro-Oeste estão inflacionando o mercado

**4:62 aí essas indústrias querem ter um benefício em cima de todo mundo, por..... (36053:36333) - D 4: Entrevista 4**

aí essas indústrias querem ter um benefício em cima de todo mundo, porque ela está no Sul, e ela tem o poder, e ela fala que nós estamos prejudicando a livre concorrência. Então, são algumas coisas que não fazem muito sentido no dia-a-dia, mas, eles estão no direito deles de pedir

**4:64 a legislação começou a ser adequada de acordo com os interesses políti..... (36918:37050) - D 4: Entrevista 4**

a legislação começou a ser adequada de acordo com os interesses políticos de alguns e outros, enfim, foi fazendo um pano de retalhos.

**4:65 Quando você lê a portaria 512, que é a nova portaria, é simples: você..... (37511:37663) - D 4: Entrevista 4**

Quando você lê a portaria 512, que é a nova portaria, é simples: você tem que comprar... Mas, quando você vai atrás do mercado, é completamente diferente

**4:71 daqui a pouco a sua estratégia é: eu não vou comprar mais Selo porque..... (40202:40671) - D 4: Entrevista 4**

daqui a pouco a sua estratégia é: eu não vou comprar mais Selo porque daqui a dois anos que eu vou ver que vai estourar. Daqui a pouco em um ano e meio eu estou economizando 10, 15 dólares por tonelada, para ficar um leilão parado. Será que não se paga? Porque hoje o governo não tem essa pontualidade. Não tem essa disciplina no processo. Então, quem sabe... Daqui a pouco alguma empresa arrisca não fazer mais Selo e vender, porque só vai perder o Selo daqui dois anos

**4:73 Mas, a administração do Selo, questões de auditoria, discussões com o..... (44250:44466) - D 4: Entrevista 4**

Mas, a administração do Selo, questões de auditoria, discussões com o ministério, discussões dentro das associações de biodiesel, tem que ter uma pessoa que está olhando, uma pessoa que conversa com as outras empresas

**4:74 São importantes porque você começa a concentrar ideias, peneirar ideia..... (45286:45690) - D 4: Entrevista 4**

São importantes porque você começa a concentrar ideias, peneirar ideias e não fica uma guerrilha individual de uma empresa “x” ou outra. Então, assim, a partir do momento em que você tem um grupo, que aquilo faz sentido para um grupo, tanto que, ah, Centro-Oeste ou algumas no Norte, até algumas de fora do próprio escopo aí, mas participando da discussão, você tem uma robustez, uma base mais consolidada

**4:75 Agora, quando você não tem uma associação e você quer brigar lá, prime..... (45693:45850) - D 4: Entrevista 4**

Agora, quando você não tem uma associação e você quer brigar lá, primeiro que você não vai conseguir, porque, às vezes, você não vai ter argumento, nem força

**4:76 Então, daqui a pouco, um alinhamento entre uma associação do Centro-Oe..... (45894:46264) - D 4: Entrevista 4**

Então, daqui a pouco, um alinhamento entre uma associação do Centro-Oeste, uma associação do Sul, uma associação do Norte e Nordeste para a mudança, é muito mais forte do que só o Sul querer mudar, porque você tem muito mais pessoas dando opinião. Você tem uma assertividade maior, você não tem uma opinião individual. Você tem uma lógica para beneficiar o setor e não um

**4:77 O que eu vi a contratação são de pessoas exclusivas para o Selo. Então..... (46791:47122) - D 4: Entrevista 4**

O que eu vi a contratação são de pessoas exclusivas para o Selo. Então, aonde você tem que ter alguém que pelo menos já fez ou você vai contratar uma consultoria que faz, ou você vai ter um corretor que faz, porque você precisa fazer, porque não é o seu negócio, uma empresa que compra só óleo não entende como que roda esse mercado

**5:40 Agora, o benefício não está comigo, está com os outros, cara. Aquilo a..... (21771:22120) - D 5: Entrevista 5**

Agora, o benefício não está comigo, está com os outros, cara. Aquilo ali era uma medida, não vou dizer desesperada, porque não é desesperada, mas, assim, pô, já que não faz lá, vamos meter um multiplicador aqui. Só que, sabe, aí fica essa zona. Aí o cara que é investidor quer entrar, mas, pô, 2,5, com 1,5, com soma, com multiplicador... Muita regra

**5:43 Claro que impacta. O que que não impacta? Qualquer alteração no ambien..... (23890:24046) - D 5: Entrevista 5**

Claro que impacta. O que que não impacta? Qualquer alteração no ambiente regulatório que tenha a ver com o seu negócio vai te impactar, de uma forma ou outra

**5:44 O programa de biodiesel nasceu com regras bem definidas. Pode falar qu..... (24153:24357) - D 5: Entrevista 5**

O programa de biodiesel nasceu com regras bem definidas. Pode falar que eram confusas, complexas e tal. Ninguém foi pego de surpresa. Não sei, talvez uma coisa ou outra, mas, ninguém foi pego de surpresa.

**5:45 Eu sempre desconfiei o seguinte, cara: tem um chororô empresarial aí,..... (24951:25338) - D 5: Entrevista 5**

Eu sempre desconfiei o seguinte, cara: tem um chororô empresarial aí, claro, respeito, respeito, chororô empresarial. Mas, assim, cara, falar “o Selo inviabiliza o custo e tal”... Lógico que tem um custo. Tem



um custo. Esse era o objetivo do governo. Bicho, paga por isso porque eu preciso fazer inclusão social. Esse era o desenho. Estava combinado. Agora, assim, falar para os caras...

**5:47 Agora, o que esse custo impactou? Impacta? Impacta. Não tem como f..... (26156:26515) - D 5: Entrevista 5**

Agora, o que esse custo impactou? Impacta? Impacta. Não tem como falar “não, não impacta”, claro que impacta. É algo diferente. Tem todo um custo administrativo, tem toda essa burocracia do governo, tem que fazer contrato, tem que fazer isso, tem que bá, bá, bá... Mas, cara, eu não sei se foi, vamos dizer assim, impactante, assim, no negócio dos caras.

**5:48 Assim, eu convivi com isso diariamente. Fazia bilateral com vocês toda..... (27296:27732) - D 5: Entrevista 5**

Assim, eu convivi com isso diariamente. Fazia bilateral com vocês toda hora. Quarenta usinas. Então, assim, você via que tinha gente que, pá, pá, é isso? É isso? Fazia do “limão uma limonada”. Descia para campo e voltava com a estratégia. Montou gerencia de agricultura familiar, tocou a vida. Agora, tinha gente que ficava, sabe aquela coisa, batendo na mesma tecla: está difícil e tal... Tem quem chore e quem faz do limão uma limonada

**5:49 . A gente fala “as empresas que têm Selo Social”, parece que é um grup..... (27950:28240) - D 5: Entrevista 5**

. A gente fala “as empresas que têm Selo Social”, parece que é um grupo sólido, homogêneo, todo mundo igual. Não. Então, tem a galera grande, que se verticalizou, tem a galera pequena que ficou insistindo em umas coisinhas pequenas ali, com os assentados, em uns lugares problemáticos, enfim

**5:52 Cara, o Selo Social foi um negócio assim, paf, cara, que negócio que é..... (32255:32430) - D 5: Entrevista 5**

Cara, o Selo Social foi um negócio assim, paf, cara, que negócio que é esse? Então teve gente que, já respondi isso, que demorou para entender; outros entenderam rápido e foram

**5:65 Quem perdeu o Selo que o diga, né? E tomou um tombo, levantou, incorporo..... (39860:40138) - D 5: Entrevista 5**

Quem perdeu o Selo que o diga, né? E tomou um tombo, levantou, incorporou melhor, ou seja, não estava incorporando. Mas, eu acho que sim, total, cara. Quem está sobrevivendo hoje é porque incorporou as regras. Boas ou más, com burocracias excessivas ou não, incorporou. Eu acho.

**5:66 Um programa de biodiesel, considerando o conjunto de regras existentes..... (40367:40628) - D 5: Entrevista 5**

Um programa de biodiesel, considerando o conjunto de regras existentes, boas ou más, não fazendo juízo disso, aquelas que incorporaram questões relativas aos agentes de não-mercado, entendeu o jogo, claro que elas adquirem uma vantagem competitiva, acho eu, né?

**5:67 Agora, no negócio biodiesel, aquelas que não internalizaram toda uma c..... (40866:41060) - D 5: Entrevista 5**

Agora, no negócio biodiesel, aquelas que não internalizaram toda uma cultura e uma regra dos agentes de não-mercado, no caso, agente de não-mercado governo, acredito eu que tiveram suas vantagens

**6:22 assimetrias. Eu falo, você precisa tomar muito cuidado com isso, porqu..... (10029:10511) - D 6: Entrevista 6**

assimetrias. Eu falo, você precisa tomar muito cuidado com isso, porque isso aqui, ele tem que ser embasado, porque você pode provocar umas distorções dentro do setor muito grandes. Por exemplo, umas das coisas que se falava: conjunto de condicionantes para se reduzir o percentual de compras. Okay, mas, as empresas conseguem cumprir? “Ah, em média, sim”. Mas, e a média responde por alguma coisa? Porque para mim é o seguinte: se um é 100 e outro é 0, a média de 50 não fala nada.

**6:23 aqui na Abiove a gente faz análise cuidadosa das coisas. A gente faz c..... (10634:10920) - D 6: Entrevista 6**

aqui na Abiove a gente faz análise cuidadosa das coisas. A gente faz consulta. Eu fiz uma consulta sobre essa questão e, de sete empresas, cinco foram contra. E falaram: “não consigo fazer”. Quer dizer, a média diz que sim, mas, cinco das sete não conseguiriam. Então, eu acho que é isso

**6:56 quando eu vejo que tem usinas grandes, pequenas e médias; todas elas,..... (28026:28263) - D 6: Entrevista 6**

quando eu vejo que tem usinas grandes, pequenas e médias; todas elas, empresas com problemas, e outras indo bem, eu só chego a uma conclusão: problema de gestão. Problema de gestão, que algumas conseguiram resolver isso bem e outras, não.

**6:70 ambiente regulatório, ele tem dois aspectos: o aspecto protetivo, prim..... (36445:36645) - D 6: Entrevista 6**

ambiente regulatório, ele tem dois aspectos: o aspecto protetivo, primeiro, que você tem que saber como trabalhar, quais são as regras, tudo certinho; mas, ele tem um ambiente de oportunidades também.

**6:71 Por exemplo, o RenovaBio. As empresas que estão de olho no RenovaBio e..... (36647:37146) - D 6: Entrevista 6**

Por exemplo, o RenovaBio. As empresas que estão de olho no RenovaBio e já fizeram os contratos com os produtores e já fizeram todo esse relacionamento de fidelização para receber as notas fiscais, para mostrar como é o custo de produção do produtor, que fizeram tudo isso, elas vão sair na frente. E elas vão ter um custo, depois, de certificação e, depois, de emissão do CBIO, muito menor. As empresas que tiverem olhando isso, já tiverem buscando tecnologia para melhorar eficiência, vão fazer isso

**6:72 As empresas que perceberem que, de repente, tem uma oportunidade de au..... (37149:37434) - D 6: Entrevista 6**

As empresas que perceberem que, de repente, tem uma oportunidade de aumentar a originação numa região mais carente e, com isso, fazer um Selo Social mais trabalhoso, mas, por isso também receber um respaldo maior da SEAD, também é oportunidade. Então, eu acho que existe os dois lados.

**6:75 Todas essas questões de vão da gestão, mas, também da postura instituc..... (39509:39585) - D 6: Entrevista 6**

Todas essas questões de vão da gestão, mas, também da postura institucional.

**7:34 De novo, algumas partes do setor hoje trabalham, na minha concepção, c..... (32546:32878) - D 7: Entrevista 7**

De novo, algumas partes do setor hoje trabalham, na minha concepção, com níveis de produção acima do que o mercado consegue responder no Brasil. B11 agora para março do ano que vem. Já não dá tempo na verdade. Não é possível você construir tanques na distribuição, por exemplo... Você não consegue licenciamento ambiental para isso.

**7:35 De novo, o setor de biodiesel sofre de uma imaturidade crônica de acha..... (33350:33804) - D 7: Entrevista 7**

De novo, o setor de biodiesel sofre de uma imaturidade crônica de achar que ele tem que resolver os seus problemas de imediato que, na minha percepção, não é um setor que tem problemas. Essa é outra questão. Eu acho que é um setor que até hoje só viu soluções. Ele ainda vai se deparar com problemas. É uma perspectiva que eu tenho, assim, do futuro, eu acho que quem produz biodiesel irá se deparar com problemas ainda. Talvez seja criado por ele mesmo.

**7:36 se por algum critério eleitoral se definir que é B11 para janeiro e a..... (34231:34445) - D 7: Entrevista 7**

se por algum critério eleitoral se definir que é B11 para janeiro e a safra não responder, falta. Falta. E aí vai 10 anos para você criar uma credibilidade de novo, para você mostrar que tem competência etc. e tal.

**7:37 Se você pegar os últimos 10 anos, talvez você conte nos dedos de uma m..... (34515:34764) - D 7: Entrevista 7**

Se você pegar os últimos 10 anos, talvez você conte nos dedos de uma mão o número de setores que só cresceu. Teve crise... Acho que pouquíssimos setores só cresceram. Biodiesel só cresceu. Acho que vai seguir crescendo.

**7:38 você faz com que o regulador tenha que agir e aí ele tem que mostrar p..... (34841:35255) - D 7: Entrevista 7**

você faz com que o regulador tenha que agir e aí ele tem que mostrar para o setor que é possível dar um passo atrás. Eu acho que para o setor de biodiesel isso seria muito ruim. Ou se você consegue estabelecer um B20 regional, que seja, e dá problema de motor... E, agora, com mais contato com o pessoal de engenharia automotiva, existe, sim, medo de que você tenha problemas por causa disso. Não são desprezíveis.

**7:39 Parece que não dá. Parece que não dá. Então, sei lá, cara, eu não sou..... (36323:36967) - D 7: Entrevista 7**

Parece que não dá. Parece que não dá. Então, sei lá, cara, eu não sou engenheiro. Daqui a pouco você está rodando com B20 no Mato Grosso, dá uma escassez de oferta e você tem que reduzir para o B5, porque estourou um leilão, porque parou duas usinas ao mesmo tempo, o governo ficou puto e voltou para B5. Aí, essa frota que estava com B20 fundiu o motor... Não sei. Com o etanol eu vi que pode acontecer. Com biodiesel pode? Não sei, é diferente. São sistemas diferentes, motor diesel é mais

robusto. Então, eu acho que o setor só ganha se for passo a passo. Só tem a ganhar se ele seguir crescendo passo a passo. Eu vejo um pouco de imaturidade

**7:54 eu acho que sim. Isso eu acho que sim. Exemplo: sei lá, tolerância sob..... (54009:54181) - D 7: Entrevista 7**

eu acho que sim. Isso eu acho que sim. Exemplo: sei lá, tolerância sobre excesso de peso. Você tem que estar por dentro de qual é a regra para você maximizar o seu resultado

**7:55 ou multa, ou você, por exemplo, de repente, você exige que o seu trans..... (54267:55041) - D 7: Entrevista 7**

ou multa, ou você, por exemplo, de repente, você exige que o seu transportador, na verdade, que o seu distribuidor, chegue na sua base com um caminhão adequado para o transporte de biodiesel. Esse caminhão, ele é menos eficiente no preço unitário do que outro que não é adequado ao transporte do biodiesel. Só que você tem tolerância. Então, na verdade, ele não é adequado, mas, está dentro da regra. Se você não entende que o ambiente regulatório permite isso, mesmo que seja temporário, o distribuidor não vai pagar essa ineficiência. Vai estar no seu preço. Ponto. Então, assim, você tem que entender, não faz sentido, você tem que entender, senão, eu acho que você acabou fechando. Se o cara não entendia direito o ambiente regulatório, ou acabou fechando ou vai fechar.

**7:61 R\$ 0,05 CIDE, R\$ 0,11 de PIS/Cofins, beleza, e R\$ 0,30 de subvenção. E..... (60077:60572) - D 7: Entrevista 7**

R\$ 0,05 CIDE, R\$ 0,11 de PIS/Cofins, beleza, e R\$ 0,30 de subvenção. Então, na minha mão, eu que sou distribuidor, eu tenho R\$ 0,46 em 90% do meu produto. Se acabar aqui a conta, eu não tenho como passar R\$ 0,46 ao consumidor. Ponto final. Acabou. Acabou. E o setor está falando isso. E o setor de biodiesel está dizendo que isso é um absurdo, a distribuição colocar a culpa no biocombustível maravilhoso que é o biodiesel. Para mim, isso é uma imaturidade extrema, isso é um amadorismo extremo.

**7:62 Se você me dá R\$ 0,30 ou R\$ 0,46, que seja, de desconto no diesel A e..... (61439:61713) - D 7: Entrevista 7**

Se você me dá R\$ 0,30 ou R\$ 0,46, que seja, de desconto no diesel A e o biodiesel no leilão da semana passada aumentou 8,5%, cara, não é uma questão de culpa, você é responsável pelo produto que você está entregando no mercado. Se ele é mais caro, meu caro, ele é mais caro.

**7:63 Então, ao invés de você criticar a distribuição, que vai te arrebentar..... (62886:63414) - D 7: Entrevista 7**

Então, ao invés de você criticar a distribuição, que vai te arrebentar no final das contas dizendo que você precisa de uma quarta série bem feita, eu não internalizei isso, eu espero que ninguém fale isso, mostra que você tem um produto que é estável durante dois meses, que você contribui para a estabilidade, et cetera e tal. Você pode trabalhar com esse lado da moeda. Agora, você dizer que o outro lado está errado, é mostrar que você é amador, é mostrar que você não quer assumir a responsabilidade de um mercado bilionário.

**7:64 é esse o tipo de coisa que eu acho amador. Por que, vamos lá, de novo,..... (64262:64852) - D 7: Entrevista 7**

é esse o tipo de coisa que eu acho amador. Por que, vamos lá, de novo, você enquanto produtor de biodiesel, qual é o grau de responsabilidade social que você demonstra à sociedade falando isso? E é uma estupidez, porque você está mostrando para a sociedade que você tem um produto mais caro. A subvenção, ela é temporária. Seguramente, quando o cara pede isso para o biodiesel, ele não está pensando em uma solução, entre aspas, temporária. Ele está pensando nisso para sempre. Ou seja, de novo, mais uma “teta para mamar”. Isso não é um setor responsável. Isso não é um setor profissional.

**8:28 político. Então, tem tanto o aspecto empresarial, de concorrência, um..... (14686:14841) - D 8: Entrevista 8**

político. Então, tem tanto o aspecto empresarial, de concorrência, um querendo ganhar mercado em cima do outro; quanto governo, política dentro do governo.

**8:29 total. Eu acho que a não clareza da regra gera um trabalho de inteligê..... (16811:16925) - D 8: Entrevista 8**

total. Eu acho que a não clareza da regra gera um trabalho de inteligência, de empresas, para tirar vantagem disso.

**9:7 Se você pegar, o setor de biodiesel começou em 2008, com a mistura obr..... (4560:5338) - D 9: Entrevista 9**

Se você pegar, o setor de biodiesel começou em 2008, com a mistura obrigatória de B2. Em seis meses, o Brasil já estava com B3. Um ano depois virou B4. Seis meses depois virou B5. Aí, ficou congelado até 2014 com B5, B6, B7 no mesmo ano; e agora B8, três anos depois; e, agora, B10. Em 10 anos a gente saiu de B2 e chegou no B10. Isto não aconteceria se o setor não tivesse organizado e trabalhando forte para isso acontecer. Antigamente, algumas associações de biodiesel... Uma que era de óleos vegetais, que criou um núcleo de biodiesel. Depois passou a ter duas associações de biodiesel; uma exclusiva para produtores; uma que tem produtores e qualquer outra empresa relacionada com o negócio biodiesel; e uma terceira com multinacionais, empresas maiores relacionadas a óleo.

**9:8 Cada uma tem uma forma um pouco diferente de atuar, mas, na prática, t..... (5359:6004) - D 9: Entrevista 9**

Cada uma tem uma forma um pouco diferente de atuar, mas, na prática, tratando tudo como uma associação só, eles fazem frente no legislativo, frente no executivo, eles só não vão no judiciário porque, até agora, não precisa, senão eles atuariam lá também. Eles levam argumentos técnicos e políticos, mas sempre mascarados de aspectos técnicos, para o aumento de mistura. Então, eles apresentam questão de capacidade ociosa do setor, o benefício que o biodiesel traz sobre o diesel; tudo isso é feito diariamente quase; tem gente trabalhando lá todas a semanas em Brasília e na ANP também, para mostrar porque o biodiesel precisa crescer no Brasil.

**9:9 na Câmara dos Deputados, Senadores, para mostrar para eles as vantagens..... (6691:7231) - D 9: Entrevista 9**

na Câmara dos Deputados, Senadores, para mostrar para eles as vantagens do uso de biodiesel. Não só na vantagem em relação ao diesel, mas vantagens econômicas e sociais que o biodiesel tem que o diesel não tem. E esse trabalho de conhecimento vem sendo muito bem feito. Eles têm mostrado isso porque a lei que trouxe o B8, B9 e B10 foi aprovada em... Entre ter entrado no Congresso e aprovada, foram menos de seis meses. Uma lei exclusiva que foi aprovada por unanimidade na Câmara dos Deputados. Uma coisa que não é fácil de se conseguir.

**9:12 em linhas gerais, as usinas têm que comprar matéria-prima de agriculto..... (8593:8992) - D 9: Entrevista 9**

em linhas gerais, as usinas têm que comprar matéria-prima de agricultores familiares para poder ganhar esse selo chamado Selo Combustível Social e, assim, poder participar de uma fatia que corresponde a pelo menos 80% do mercado de biodiesel. Então, elas têm que comprar de agricultores familiares. Esta compra dos agricultores familiares tem que ser feita antecipadamente. Não pode chegar e comprar.

**9:13 Tem todo um sistema de informação para fazer isso, para informar o gov..... (8994:10491) - D 9: Entrevista 9**

Tem todo um sistema de informação para fazer isso, para informar o governo de que essa compra está sendo realmente feita. Então, ela é uma coisa trabalhosa para as usinas e uma coisa custosa, já que agricultura familiar, você tem que conversar com vários, enfim, tem todo um processo ali. E com certeza influi no desempenho da empresa, porque... No custo da empresa, enfim... Tudo relacionado ao biodiesel da empresa, porque ela tem um custo. Você tem que comprar de agricultura familiar, então você tem que dar assistência técnica para ele; você tem que ter uma equipe que compra dele, que vai lá e conversa; então você tem gastos com funcionários... E aí, se criou uma coisa que não está na lei, mas que existe, que na prática é uma regra, que é o pagamento do bônus, então as usinas têm que pagar bônus para a soja. Bônus é um valor que as usinas pagam além do preço do produto que elas estão comprando. Então, essa soja custa R\$ 50,00; as usinas têm que pagar mais R\$ 2,00; vamos dizer, de bônus para essa soja do agricultor familiar. "Ah, mas o agricultor está ganhando mais". É, na prática não é bem assim, mas, na teoria, é isso que acontece, o produtor ganhar mais por causa disso. Como tem uma disputa muito grande pela soja do agricultor familiar e não tem tanto agricultor familiar para vender essa soja, as usinas se sujeitam a pagar esse bônus, porque, senão, elas iriam ficar sem a soja. Em resumo, o Selo Social é custoso para as usinas e elas, sem o Selo, seria mais custoso ainda.

**9:14 Eu não tenho acesso ao custo delas e não é minha especialidade entende..... (10891:11200) - D 9: Entrevista 9**

Eu não tenho acesso ao custo delas e não é minha especialidade entender isso, mas as regras são diferentes para cada Estado, para cada Região do país com multiplicadores. Então, se você compra soja no Sul, aquele valor que você compra tem um peso, e a soja que você compra no Nordeste tem um peso muito maior.

**9:15 Então, se você comprar qualquer matéria-prima, não só soja, no Nordest..... (11201:11589) - D 9: Entrevista 9**

Então, se você comprar qualquer matéria-prima, não só soja, no Nordeste, o valor que você gastar lá vai ser multiplicado, tem um peso maior. Então, você gastou 1, ele vai equivaler na hora de fazer a conta do Selo Social por 10; e o que você comprou no Sul, 1 virou 1,5. Então, dependendo da onde as empresas estão, da onde elas compram matéria-prima, o Selo Social tem um custo diferente.

**9:16 Então, as usinas precisam ter uma expertise na questão do Selo Social..... (11591:11977) - D 9: Entrevista 9**

Então, as usinas precisam ter uma expertise na questão do Selo Social para ver da onde elas podem comprar soja que tenha um impacto, tenha um peso maior para elas na hora de contabilizar o Selo, e as empresas que querem entrar no mercado precisam olhar isso para ver qual é o melhor lugar para elas instalarem a usina para, aí sim, também se valerem destes diferenciais que o Selo traz.

**9:21 Falei antes que elas têm as associações, mas, no caso do Selo Social,..... (16540:18094) - D 9: Entrevista 9**

Falei antes que elas têm as associações, mas, no caso do Selo Social, foi criado há algum tempo, e já tinha antes de uma forma meio informal, as usinas iam conversar e explicar o que elas achavam que tinha que mudar. Agora, existe um grupo de trabalho para discutir as questões do Selo. Basicamente, hoje, quem acaba apitando mais são as usinas. Antes, os representantes dos agricultores familiares também iam lá para defender os interesses não dos agricultores familiares, mas dos sindicatos, das confederações de agricultores familiares. Hoje, pelo menos neste governo, isso já está ficando meio de lado; eles não estão dando tanta voz para esse pessoal; e as usinas acabam decidindo o que querem fazer. Então, no Selo Social existe, hoje, um diálogo aberto, vamos dizer isso, entre a secretaria que comanda o Selo Social e as usinas, para decidir e ver o que é melhor para cada lado. Então, cada usina tenta mostrar o seu ponto para o governo, para o governo tomar uma decisão com base em tudo que ele ouviu. Se, um exemplo, um ponto é consenso entre todas as usinas, é alta a probabilidade de o governo fazer aquilo que as usinas estão pedindo, porque, hoje, o governo não tem uma expertise para ir contra eles. Hoje as usinas entendem muito mais do Selo Social do que quem está tomando conta disso no governo. Então, ideias e sugestões vão partir muito mais das usinas e muito menos do governo, porque o governo está numa posição de fragilidade... Tecnicamente falando, o governo é pior do que as usinas hoje. Não era no passado, mas, hoje, é assim.

**9:22 Então, tem vários casos de coisas que algumas usinas querem fazer que..... (18595:18803) - D 9: Entrevista 9**

Então, tem vários casos de coisas que algumas usinas querem fazer que elas não conseguem porque outras usinas estão bloqueando, estão sendo contra e, daí, na falta de consenso, na dúvida, permanece como está.

**9:23 a ANP e o MME têm uma bagagem técnica maior e um conhecimento acumulad..... (19189:20364) - D 9: Entrevista 9**

a ANP e o MME têm uma bagagem técnica maior e um conhecimento acumulado que a SEAD perdeu pela troca de profissionais. Então, as mudanças que a ANP quer fazer, e o MME, agora eles têm que apresentar tudo em consulta pública, onde cada um dá sua opinião, eles conversam, explicam, mas não é tão aberto quanto é com a SEAD. São reuniões que acontecem normalmente por decisão da ANP, mas não é algo regular, não é “Ah, vamos sempre conversar sobre os leilões a cada dois meses, a cada mês”, não. É algo que acontece, tipo, “vamos ter mudança dos leilões agora”. Por exemplo, teve uma nova portaria, nova resolução para mudanças nos leilões de biodiesel. A ANP vai fazer uma consulta pública para saber como ela vai agir naquilo lá, mas a ANP já tem uma ideia de como vai fazer, ela já tem um norte. Os ajustes finos, ou alguma coisa, ou alguma coisa que passou despercebido pela ANP, as usinas vão poder opinar, vão poder ajudar, mas a linha geral do que vai ser feito, a ANP já sabe ou já tem. Não é tão aberto quanto é com o Selo Social. E o MME também; o MME está, de certa forma, sempre aberto a ouvir e conversar com eles, mas o poder de influência deles é sempre limitado.

**9:25 Então, hoje, é importante que as usinas tenham essa preocupação com o..... (22467:22695) - D 9: Entrevista 9**

Então, hoje, é importante que as usinas tenham essa preocupação com o não-mercado porque foi trabalhar com o não-mercado que garantiu regra melhor de Selo Social, garantiu aumento de mistura; porque elas se preocuparam com isso.

**9:29 Você tem o não-mercado dentro do biodiesel, ele é muito importante. Ag..... (26621:27318) - D 9: Entrevista 9**

Você tem o não-mercado dentro do biodiesel, ele é muito importante. Agora a gente está em B10, o setor quer chegar em B20, e essas coisas não acontecem sem as empresas estarem trabalhando no não-

mercado. Foi no não-mercado que saiu de B2 para B10. Ou então, até o B5 estava na lei, ia chegar em B5 dois anos depois, mas, depois, você ia ficar parado. De 2012 a 2018 não tinha mais. Então, quem antecipou o B5 em dois anos e quem trouxe o setor até o B10 foi o não-mercado. Foi o trabalho de um grupo de usinas, não todas as usinas, que ficou trabalhando lá, semana a semana, no legislativo, no executivo, indo em reuniãozinha, fazendo congresso, fazendo um monte de coisa para que isso acontecesse.

**9:30 Uma pessoa que te trata bem, você vai dar uma resposta, você vai ser s..... (30593:32632) - D 9: Entrevista 9**

Uma pessoa que te trata bem, você vai dar uma resposta, você vai ser seco como você é com alguém que é grosso ou você vai tratar bem quem te trata bem? Entendeu? Então, se você tem, apesar de ser empresas.... Empresas não se relacionam. Não existe “eu vim aqui falar com a empresa”. Não tem a empresa. São indivíduos que trabalham na empresa. E nos órgãos do governo é a mesma coisa. Então, você ter um bom relacionamento das pessoas que representam as empresas com as pessoas que representam as instituições, você tem mais chance de conseguir um favor, eventualmente, do que de não conseguir, mas não que isso seja obrigatório. Existem as regras. E até onde se sabe dentro do setor, estas regras são cumpridas. Então, se você tem um bom relacionamento ou um mal relacionamento, você vai ter que ter a sua demanda atendida de qualquer forma. É claro, por exemplo, numa questão de uma usina está começando. A ANP, por exemplo, tem um prazo de 60 dias para atender a sua demanda para visitar sua fábrica para dar o ok para você operar. Se você é um cara babaca, que nunca quis saber, sempre brigou e discutiu, e nunca foi gentil nos seus pedidos e nada com os funcionários da ANP, esses funcionários da ANP, por uma questão de natureza humana, não vão querer te atender o mais rápido possível, vão te atender o mais demorado possível, eles querem ficar longe de você. Então, provavelmente você vai ter o seu prazo de 60 dias atendido no final dos 60 dias. Agora, se você é uma pessoa simpática, que sempre gostou, que sempre conversou, alguém que as pessoas gostam de conversar, essas pessoas tendem pela natureza humana, de novo, tendem a te dar uma preferência e fazer isso andar mais rápido, isto esquecendo qualquer questão de propina, qualquer coisa ilegal. Então, a estratégia de não-mercado é uma estratégia de relacionamento entre pessoas, entendeu? Você nunca gosta de uma empresa. Você gosta, neste caso, da pessoa que está na empresa. Então, na minha visão, esta é a forma que as usinas podem ganhar alguma vantagem de não-mercado.

**10:3 As empresas, a grande maioria delas, as mais relevantes, digamos assim..... (2401:2733) - D 10: Entrevista 10**

As empresas, a grande maioria delas, as mais relevantes, digamos assim, elas são reunidas em associações, a ABIOVE, APROBIO e UBRABIO. Então, elas estão sempre em contato com estes órgãos, não só estes, como outros também, MME, por exemplo, visando discutir as políticas, as novas resoluções que podem, que virão, que estão por vir,

**10:4 as empresas, individualmente ou através de suas associações, suas repr..... (2928:3803) - D 10: Entrevista 10**

as empresas, individualmente ou através de suas associações, suas representações, elas sempre estão em contato com o governo, nos seus diversos órgãos, para poder debater, até mesmo porque eu acho que se uma empresa, ela não faz isso, as chances de ela se prejudicar são muito grandes. Por exemplo, agora, as regras, se você for olhar o bloco de usinas que estão no Sul, elas reivindicam algo que favorece somente elas e nenhuma outra empresa do setor. Isso você pode pensar, ok, favorece alguém, mas não me prejudica. Não, não é bem assim, prejudica indiretamente, porque a partir do momento em que alguém, um grupo de empresas ou uma empresa, consegue um benefício, isso se torna um fator de concorrência que o deixa mais competitivo e acaba prejudicando os demais que não tem o mesmo fator. Então, acho que as empresas estão sempre presentes, ou pelo menos deveriam estar.

**10:5 Acho que a mais técnica delas certamente é a ABIOVE, justamente por te..... (4765:5534) - D 10: Entrevista 10**

Acho que a mais técnica delas certamente é a ABIOVE, justamente por ter o maior percentual de esmagadores. A ABIOVE não reúne apenas as usinas de biodiesel, reúne muito mais do que isso, as indústrias produtoras de óleo como um todo. Então, tem empresas que não são produtoras de biodiesel e, no entanto, fazem parte da ABIOVE. E concentra empresas muito grandes lá dentro. Eu acho que a ABIOVE é uma das associações que tem um poder técnico muito grande e acho que, justamente por isso, costuma ser uma associação muito procurada pelo governo quando, por exemplo, o assunto de aumento de mistura, geralmente a ABIOVE é chamada a opinar tecnicamente para entender qual é a viabilidade disso, se aumentar um ou dos por cento, enfim, qualquer que seja a ação a ser tomada.

**10:6 existem reuniões bem intensas com a SEAD, desde que foi criado o grupo..... (6376:6611) - D 10: Entrevista 10**

existem reuniões bem intensas com a SEAD, desde que foi criado o grupo de trabalho. Para a publicação desta portaria, por exemplo, foram 10 meses de reuniões, foram oito ou nove reuniões no total, então, os trabalhos são mais intensos.

**10:7 Como a gente estava discutindo agora sobre o Selo, um multiplicador qu..... (8415:8885) - D 10: Entrevista 10**

Como a gente estava discutindo agora sobre o Selo, um multiplicador que favoreça, um multiplicador ou percentual que favoreça e consiga reduzir este tipo de custo em pelo menos, por exemplo, pela metade, custos do Selo pela metade, significa deixar uma empresa completamente mais competitiva que a outra, com muito mais chances de participar do mercado. Então, a estratégia, conhecer todo o ambiente regulatório, eu acho que é o passo inicial para se operar o biodiesel.

**10:8 acredito que sim, totalmente, porque uma vez que você não tem um merca..... (8131:8413) - D 10: Entrevista 10**

acredito que sim, totalmente, porque uma vez que você não tem um mercado aberto, o mercado não é livre, é leilão, se uma empresa não está atenta ao que está acontecendo, não vai lá colocar a tua opinião, não vai lá lutar pelo que ela precisa, isso é fato que você pode ter problemas.

**10:9 Não adianta você entender de precificação, você entender de impostos,..... (8886:9376) - D 10: Entrevista 10**

Não adianta você entender de precificação, você entender de impostos, você entender de gestão, se você não entende da regulação. Nem entra no setor se você não estiver disposto a entender como as coisas funcionam, quais são as regras, como elas podem te afetar, principalmente isso, porque nem sempre uma regra te afeta diretamente. Ela pode te afetar de maneira indireta. E, às vezes, essa questão indireta pode te trazer muito mais problemas do que algo que venha diretamente a te afetar.

**10:10 uma empresa que está no Sudeste, ela não seria diretamente afetada por..... (9506:10242) - D 10: Entrevista 10**

uma empresa que está no Sudeste, ela não seria diretamente afetada por isso, que está fazendo lá no Sudeste, não seria afetada por isso, mas, uma vez que os custos dela se mantêm os mesmos e quem está no Sul está reduzindo pela metade, ela está sendo indiretamente afetada. Ou seja, você vê que em um ambiente onde você tem excesso de oferta, a estratégia de leilão, ela é eficiente quando o seu preço é baixo. Então, muitas vezes quando você acompanha os leilões, é por uma questão de R\$ 10,00; R\$ 20,00; R\$ 30,00, que uma empresa pode ficar de fora ou dentro... De fora ou dentro do leilão. Vai vender ou não. Então, reduzir o custo de Selo em R\$ 20,00; R\$ 30,00 para uma empresa coloca ela fora ou dentro, concorrente fora ou dentro.

**10:13 porque não adianta você falar da estratégia de mercado se você não ana..... (13801:13920) - D 10: Entrevista 10**

porque não adianta você falar da estratégia de mercado se você não analisa o não-mercado, que é o ambiente regulatório.

**11:3 Se eu pular a dois e a três, você está falando aqui: “se as regras do..... (1377:1824) - D 11: Entrevista 11**

Se eu pular a dois e a três, você está falando aqui: “se as regras do Selo Combustível e dos leilões afetam o desempenho das empresas, se elas realizam ações no sentido de influenciar os agentes reguladores ou legisladores no sentido de tomar decisões a seu favor”. Eu não estou por dentro do setor, mas eu imagino que sim. Faz parte de uma estrutura de lobby você tentar influenciar para aquilo que lhe favorece, e isso é assim em qualquer setor.

**11:4 você vai achar um monte de exemplos que vai te ajudar a embasar isso q..... (2582:3252) - D 11: Entrevista 11**

você vai achar um monte de exemplos que vai te ajudar a embasar isso que você está pensando, que essa literatura do Porter, literatura de VBR, Visão Baseada em Recursos, não vai te dar isso. Não vai te dar. Porque ela vai olhar para dentro da empresa, onde vai dizer: “bom, os recursos que a empresa tem são esses: recursos operacionais, de marketing, financeiro, e tal”, mas, a sua hipótese, a sua questão central, escapa disso. Ela diz o seguinte: ela não é suficiente para garantir a competitividade desta empresa no setor. De fato, não é. Eu concordo com você. Então, e a gente vê isso o tempo inteiro. Olha o que aconteceu no setor de etanol, de álcool, por exemplo.

**11:8 se é uma estratégia voltada para a questão mais, considerar o ambiente..... (10196:10680) - D 11: Entrevista 11**

se é uma estratégia voltada para a questão mais, considerar o ambiente externo no qual a empresa evolui e aquelas que não estão ligadas a questão específica dela, internamente, quer dizer, RH, finanças, P&D, logística... Você está coberto de razão. Tem um monte de trabalhos que mostram isso. O trabalho da Aldara mostra isso claramente. E vários setores, a gente viu. O problema de competitividade está ligado, muitas vezes, para alguma coisa fora da empresa do que dentro da empresa.

**11:14 Do ponto de vista da empresa, ela joga o jogo, né? Ela tem que ser com..... (22473:23402) - D 11: Entrevista 11**

Do ponto de vista da empresa, ela joga o jogo, né? Ela tem que ser competitiva do ponto de vista interno, mas isso não é um grande problema. Uma tecnologia dominada, tecnologia conhecida. Quer dizer, você não tem grandes gaps tecnológicos de uma empresa para outra. O padrão tecnológico é o mesmo. O pacote é o mesmo. Quer dizer, então, o ganho que você tem é um ganho mais associado à questão da compra da matéria-prima, que não é um grande problema também, para este tipo de matéria-prima que se usa hoje. Se fosse para articular uma rede no Nordeste seria, porque você teria que investir, treinar o agricultor... Mas, do jeito que está hoje, não. No Sul e no Sudeste. Então, ela... O preço é o preço de leilão, quer dizer, as empresas estão lá... É uma economia conhecida. Então, não vejo... O desafio para ela, de fato, é manter essa coisa que você chamou de estratégias de não-mercado funcionando na direção que eles querem.

**12:5 a respeito do Selo, me parece que, me parece que as duas formas básica..... (4958:5311) - D 12: Entrevista 12**

a respeito do Selo, me parece que, me parece que as duas formas básicas de você agir fazendo defesa de interesse é via uma associação ou via individual, direta, com a Secretaria da agricultura familiar. Porque se faz, se faz. Todo mundo, legitimamente, elabora o seu conjunto de propostas para que as regras sejam modificadas em prol dos seus interesses.

**12:7 Pensando, assim, nesta afirmativa em si, eu trocaria uma palavra. Eu t..... (12432:12925) - D 12: Entrevista 12**

Pensando, assim, nesta afirmativa em si, eu trocaria uma palavra. Eu trocaria fundamental por importante. Esse seria o único comentário a respeito disso porque, assim, em um setor regulado como é o biodiesel, você obrigatoriamente tem que estar atento às... Não é nem alterações, porque uma vez que alterou, você tem que simplesmente se adequar... Então, você tem que estar muito atento às propostas de alteração regulatórias para você agir de forma a não ficar muito para trás neste processo.

**12:8 eventualmente propostas por concorrentes, por, vamos dizer assim, por..... (12998:13347) - D 12: Entrevista 12**

eventualmente propostas por concorrentes, por, vamos dizer assim, por entidades ou atores cujos pontos de vista e interesses sejam diferentes dos seus ou não complementares, vamos dizer assim. Então, você tem que estar sempre muito atento para não ser significativamente penalizado por uma ação regulatória, por uma alteração, um ajuste regulatório.

**12:9 Agora, é importante porque se, por exemplo, mudar uma regra específica..... (14908:15461) - D 12: Entrevista 12**

Agora, é importante porque se, por exemplo, mudar uma regra específica sobre importação de biodiesel, é importante que ela saiba hoje algo que pode vir a ocorrer daqui seis, oito, dez meses, para que ela, de repente, se prepare para esse novo cenário. Isso eu estou pensando contra uma empresa de biodiesel, mas pode ser a favor também. Se vai entrar um B11 daqui a um, dois ou três anos, é importante que a estrutura operacional dela se adeque à priori, mas eu tendo a não acreditar que uma mudança regulatória faria com que ela quebrassem, por exemplo.

**12:10 Então, ela está, ela tende a ser uma empresa que está um passo além e..... (16147:16425) - D 12: Entrevista 12**

Então, ela está, ela tende a ser uma empresa que está um passo além e não um passo atrás. Então, assim, não tenho dúvida que estratégia de não-mercado, como você definiu, é importante. Fundamental, eu estou pensando que é uma coisa assim: se você não tiver isso, você está fora.

**12:11 se você colocasse assim, por exemplo: “estratégia de não-mercado é par..... (17127:17294) - D 12: Entrevista 12**

se você colocasse assim, por exemplo: “estratégia de não-mercado é parte integrante e fundamental da estratégia empresarial visando a máxima eficiência”, por exemplo...

**12:12 eu acho que sim, eu acho que sim, porque uma empresa tão eficiente qua..... (17457:17717) - D 12: Entrevista 12**



eu acho que sim, eu acho que sim, porque uma empresa tão eficiente quanto você, que adota uma estratégia de não-mercado, no mínimo por períodos de tempo enquanto estas regulações são discutidas e postas em prática, esse cara vai ser mais eficiente do que você.

**14:1 as empresas naturalmente vão individualmente conversar sobre temas que..... (2503:2815) - D**

**14: Entrevista 14**

as empresas naturalmente vão individualmente conversar sobre temas que são específicos do seu negócio. Naturalmente elas vão conversar principalmente com a questão sobre a SEAD, o Selo Combustível Social, para tentar mostrar, explicar o que estão fazendo, o seu plano de origem, isto é feito individualmente.

**14:2 O que que elas tratam via entidade? Quando é algo que precisa mudar as..... (2816:3656) - D 14:**

**Entrevista 14**

O que que elas tratam via entidade? Quando é algo que precisa mudar as regras como um todo, não é? Aí, você tem a participação direta das entidades para tentar mexer na questão do que é elegível como matéria-prima; qual é o percentual de multiplicadores; quais regiões vão ter determinados incentivos; quais tipos de matérias-primas devem ter incentivos em relação a matéria-prima de maior abundância, que é a soja; quais tipos de arranjos, se é por cooperativa ou se é por produtor individual; no caso dos leilões, regras que estimulem a concorrência, de que forma isso vai ser estimulado, também evitando uma concorrência predatória; também não é interesse do agente regulador de que haja uma concorrência predatória a ponto de colocar em risco a oferta de longo prazo, então a continuidade, a regularidade da oferta é algo importantíssimo

**14:3 esse é o papel que as entidades desempenham, tentar, dos dois lados, t..... (3666:4017) - D 14:**

**Entrevista 14**

esse é o papel que as entidades desempenham, tentar, dos dois lados, tanto a parte das usinas, quanto das distribuidoras, quanto da agricultura familiar, todos vão tentar o seu lado específico, tentando sensibilizar o governo sobre esse lado, mas, naturalmente, cabe ao governo, então, fazer o equilíbrio de tudo isso, fazer o julgamento de tudo isso.

**14:6 o que acontece no biodiesel é natural, que as empresas se organizem em..... (7285:8425) - D 14:**

**Entrevista 14**

o que acontece no biodiesel é natural, que as empresas se organizem em entidades de classe em prol do setor, em prol do crescimento que vai beneficiar a todos, em prol de ações que devem beneficiar a todos, no sentido de se evitar políticas regulatórias nocivas, de se evitar uma exposição desnecessária, de se evitar que a empresa... Para o lado do governo também, que o governo tenha que dialogar com muitos agentes. Ele conversa com um agente e este agente representa os demais. Então, esse é o propósito das entidades de classe: é representar, é dialogar. No caso do biodiesel isso é muito importante, porque a gente está falando de um setor estratégico para o país, ele produz energia, ele faz parte de uma estratégia maior de uma energia limpa, que são os biocombustíveis, isto é parte dos compromissos do Brasil no combate às mudanças climáticas, geração de empregos. Então, é natural que as empresas busquem o fortalecimento do programa neste ambiente regulatório e é natural, também, que o governo dê preferência para falar com entidades de classe, quando se trata de regulação, por conta da simplificação do canal de comunicação.

## XII - FRAGMENTOS DE TEXTO (cod\_sel\_03)

### **PROJECT:** TESE\_BIODIESEL\_2

*Report created by Daniel F. Goulart on 10/09/2018*

#### **Code Report**

*Selected codes (1)*

---

#### **Selo Social é um custo fixo para a empresa**

*Comment: by Daniel F. Goulart*

Os custos do Selo Social são vistos e gerenciados como se eles fossem fixos. Isto porque a regra do Selo Social obriga a empresa a firmar contratos antecipados com o agricultor familiar com base em uma perspectiva de produção de biodiesel. Caso a venda de biodiesel não se confirme, os contratos de aquisição de matéria-prima junto à agricultura familiar precisam ser honrados de qualquer forma.

#### **15 Quotations:**

##### **4:12 é custo fixo da empresa (5646:5668) - D 4: Entrevista 4**

é custo fixo da empresa

##### **4:13 E tem um agravante que essa conta tem que ser feita antes da venda do..... (5803:6084) - D 4: Entrevista 4**

E tem um agravante que essa conta tem que ser feita antes da venda do biodiesel, um ano antes. Então, se a minha planta parar por “n” motivos, ou se o meu preço não for competitivo para vender na primeira fase, eu estou tendo o meu custo já que eu me comprometi com aquelas famílias

##### **4:19 Só que, a partir do momento em que você é obrigado a fazer aquele volu..... (8114:8518) - D 4: Entrevista 4**

Só que, a partir do momento em que você é obrigado a fazer aquele volume ou aquele valor todo ano, e você vai fazer mais um projeto de cinco anos, você quase dobra o seu custo... De fixo. Porque, queira ou não, você está fazendo biodiesel, você tem alocar aquele custo dentro do biodiesel. Então, isso começa a se tornar, as vezes, inviável, e você ficar fazendo por fazer e o cunho social para de existir

##### **4:23 apresentar todos os documentos oficiais da planta de biodiesel e reali..... (11099:11526) - D 4: Entrevista 4**

apresentar todos os documentos oficiais da planta de biodiesel e realizar a aquisição de matéria-prima de agricultura familiar, oleaginosas, e capacitação técnica de todos os produtores fornecedores desta matéria-prima. Em algumas partes você pode ter doação de insumos, implementos, mas, dentro das regras, não é uma coisa atrativa ainda. A aquisição da matéria-prima é o mais importante porque você consegue respaldar um valor

##### **4:24 em que você tem Mato Grosso do Sul e Goiás, só que você teria que pagar..... (11744:12382) - D 4: Entrevista 4**

em que você tem Mato Grosso do Sul e Goiás, só que você teria que pagar três vezes mais no preço da soja. Então, hoje, você fala de um mercado de R\$ 1,80 no Sul, mesmo com a proporção 40/15, lá você vai pagar R\$ 4,50. E, as vezes, o preço da matéria-prima que você vai pagar no Goiás, a R\$ 67,00 a saca, no Rio Grande eu estou pagando R\$ 85,00 [por saca] no porto. Então, essa conta, mesmo eu tendo que pagar... Que comprar mais, o valor da matéria-prima compensa a aquisição do Selo, porque é uma conta onde você tem que comprar valor de produção. Você tem que fazer uma equivalência de valor. Então, eu vou onde a matéria-prima vale mais

##### **4:25 Aonde eu pagar R\$ 4,50 por saca, mesmo tendo que comprar 15%, às vezes..... (12771:13390) - D 4: Entrevista 4**

Aonde eu pagar R\$ 4,50 por saca, mesmo tendo que comprar 15%, às vezes eu jogando... Eu pegando só esse custo a mais que eu teria por saca, porque soja por soja, é matéria-prima. Mas, eu alocando esse custo extra dentro do custo fixo do biodiesel, compensaria mais às vezes fazer 10, 15 mil toneladas no Centro-Oeste e fazer o resto no Sul não compensa, se torna mais caro. Compensa 100% no Sul. Só que para eu compensar só no Centro-Oeste eu teria que fazer 60, 70, 80 mil toneladas, só que, aí, você não tem disponibilidade. Então, mesmo para fazer um mix entre as regiões, dependendo se torna inviável por causa disso

##### **4:27 Você está falando de commodity e você tem que pagar aquilo, não a assi..... (13880:14340) - D 4: Entrevista 4**

Você está falando de commodity e você tem que pagar aquilo, não a assistência técnica em si, mas, você tem que pagar para poder adquirir, para você poder vender. Às vezes, para quem está de fora, não faz sentido. Bom, você já tem seu custo, você já tem não sei o quê, você já tem leilão que regula isso e você precisa, ainda, ter que ter um custo a mais para poder participar... Assim, infelizmente, são coisas que não fazem muito sentido para quem olha de fora

**4:34 O Selo, ele é um investimento social, mas, dentro do escopo atual, den..... (17438:17850) - D 4: Entrevista 4**

O Selo, ele é um investimento social, mas, dentro do escopo atual, dentro do modelo atual, todo mundo vê como um custo fixo, não um programa social. Todo mundo vê como um custo fixo, porque você tem que fazer por fazer, porque é obrigado a fazer. Então, isso vai impactar a sua margem, seja ela qual for, 5, 10, 15, 20 dólares por metro cúbico, dependendo da empresa, dependendo do volume que você precisa comprar

**4:39 porque hoje o único custo fixo que varia ano a ano fora do padrão que..... (21414:22421) - D 4: Entrevista 4**

porque hoje o único custo fixo que varia ano a ano fora do padrão que a gente conhece da Administração é o Selo. Então, hoje eu estou falando de um valor de 10, ano que vem pode estar 15. Eu só vou descobrir isso depois que a minha estratégia de venda está formulada porque não é casado a aquisição de matéria-prima com.... Você tem um descasamento temporal, porque, às vezes, quando as pessoas querem vender a matéria-prima não é quando você planejou, ou, às vezes, você planejou e eles vão começar a vender em dezembro, que é o seu prazo máximo, e você vai ter uma surpresa que o custo subiu. O volume em si, ele sempre vai ser definido pela capacidade já instalada, então uma parada, duas paradas, que é o básico. Mas, o que que eu vou ter de custo? Se é 10, se é 15 no Selo, é muito relativo. E, se você não vende, depois, aquele leilão pelos motivos... Pelos “n” motivos, você continua tendo aquele custo, você tem que fazer, jogar aquele custo para o próximo leilão. Esse custo não vai parar de existir

**4:40 Então, se eu parar a minha fábrica, eu não vou ter aquele custo variáv..... (22566:22751) - D 4: Entrevista 4**

Então, se eu parar a minha fábrica, eu não vou ter aquele custo variável, vou ter só o custo fixo, ok, mas o custo do Selo vai continuar existindo em todas as fases: parada ou não parada

**4:43 no Sul, tem-se trabalhado um preço mínimo de R\$ 1,80 e preço máximo at..... (23828:23924) - D 4: Entrevista 4**

no Sul, tem-se trabalhado um preço mínimo de R\$ 1,80 e preço máximo até agora, que eu vi, R\$ 2,15

**4:45 é R\$ 1,80 que vai de qualquer forma para o custo da fábrica. (24283:24342) - D 4: Entrevista 4**

é R\$ 1,80 que vai de qualquer forma para o custo da fábrica.

**4:46 Já Centro-Oeste, a gente começa a ver a R\$ 4,00, R\$ 4,50 por saca, se..... (24344:24591) - D 4: Entrevista 4**

Já Centro-Oeste, a gente começa a ver a R\$ 4,00, R\$ 4,50 por saca, se não tiver corretor. Se tiver corretor ainda, você tem um custo adicional. Mato Grosso do Sul você já está falando de quase R\$ 3,00, R\$ 2,50 a R\$ 3,00 por saca. São Paulo, R\$ 3,50

**6:68 Então, tem potencial grande de prejudicar, porque isso mexe demais com..... (35886:35970) - D 6: Entrevista 6**

Então, tem potencial grande de prejudicar, porque isso mexe demais com os seus custos

**9:13 Tem todo um sistema de informação para fazer isso, para informar o gov..... (8994:10491) - D 9: Entrevista 9**

Tem todo um sistema de informação para fazer isso, para informar o governo de que essa compra está sendo realmente feita. Então, ela é uma coisa trabalhosa para as usinas e uma coisa custosa, já que agricultura familiar, você tem que conversar com vários, enfim, tem todo um processo ali. E com certeza influi no desempenho da empresa, porque... No custo da empresa, enfim... Tudo relacionado ao biodiesel da empresa, porque ela tem um custo. Você tem que comprar de agricultura familiar, então você tem que dar assistência técnica para ele; você tem que ter uma equipe que compra dele, que vai lá e conversa; então você tem gastos com funcionários... E aí, se criou uma coisa que não está na lei, mas que existe, que na prática é uma regra, que é o pagamento do bônus, então as usinas têm que pagar bônus para a soja. Bônus é um valor que as usinas pagam além do preço do produto que elas estão comprando. Então, essa soja custa R\$ 50,00; as usinas têm que pagar mais R\$ 2,00; vamos dizer, de bônus para essa soja do agricultor familiar. “Ah, mas o agricultor está ganhando mais”. É, na prática não é bem assim, mas, na teoria, é isso que acontece, o produtor ganhar mais por causa disso. Como tem uma disputa muito grande pela soja do agricultor familiar e não tem tanto agricultor familiar para vender essa soja, as usinas

se sujeitam a pagar esse bônus, porque, senão, elas iriam ficar sem a soja. Em resumo, o Selo Social é custoso para as usinas e elas, sem o Selo, seria mais custoso ainda.

---

**PROJECT: TESE\_BIODIESEL\_2**

*Report created by Daniel F. Goulart on 10/09/2018*

**Code Report**

*Selected codes (1)*

---

**Selo Social expõe a empresa a riscos**

*Comment: by Daniel F. Goulart*

Ao se ver obrigada a operar no mercado de soja, as empresas produtoras de biodiesel passam a correr riscos relativos à variação cambial e variação dos preços internacionais da commodity. Estes riscos podem, em última instância, levar a empresa produtora de biodiesel a falência. Existe, também, o risco relacionado à incerteza que é transmitida pelo agente regulador nos processos de concessão e renovação do Selo Social.

**31 Quotations:**

**1:32 Então, uma empresa de biodiesel stand-alone, né, que não tem esmagamen..... (14851:15605) - D**

**1: Entrevista 1**

Então, uma empresa de biodiesel stand-alone, né, que não tem esmagamento de soja, ela tem que entrar em um mercado que ela não conhece, utilizar um working capital, né, destinar um working capital específico pra uma compra de um produto que ela não necessariamente precisaria fazer, com antecedência, com um ano de antecedência, e fazer uma previsão do que ela vai vender no ano seguinte. Isso sim é um custo desnecessário. Você tem que ter equipe de campo para originar essa soja, tem que ter caixa destinado para a compra e venda desse produto e, e, num mercado que é totalmente diferente de biodiesel, é um mercado em dólar, é, dominado pelas grandes tradings, e de exportação. Uma empresa produtora de biodiesel, somente, não tem o menor conhecimento.

**1:34 a empresa de biodiesel, que é, que não tem esmagamento [de soja], ela..... (17094:17500) - D 1:**

**Entrevista 1**

a empresa de biodiesel, que é, que não tem esmagamento [de soja], ela tem que, como eu disse, ela vai participar de uma cadeia, que é a cadeia da soja, que ela não tem a menor experiência; não tem a mesma capacidade de financi..., financeira que as grandes multinacionais, ou de grandes tradings; pra, é, é, atuar nesse mercado. Então, ela vira refém do mercado de soja e isso pode encarecer os seus custos.

**1:35 Agora, existem empresas de biodiesel que foram forçadas a entrar nessa..... (17932:18279) - D 1:**

**Entrevista 1**

Agora, existem empresas de biodiesel que foram forçadas a entrar nessa cadeia, montar uma planta de esmagamento e entrar na cadeia de compra de soja, e entrar na cadeia do barter de fertilizantes por soja e isso, é, em alguns casos, levou até quase à quebra das empresas, por desconhecer (sic) esses outros mercados. São mercados muito diferentes.

**1:58 O custo é muito menor para a empresa de biodiesel e, então, eu acho qu..... (36090:36656) - D 1:**

**Entrevista 1**

O custo é muito menor para a empresa de biodiesel e, então, eu acho que você reduziria o custo de ter uma equipe no campo, é, você reduziria o custo de saída dessa posição, porque você ia entrar numa posição de soja e depois ter que vender ela para o exportador, e pode ser que você tome um desconto na hora da venda, porque você não tem o que fazer com aquela soja e você tem que se desfazer dela. Então existe uma potencial perda. E o terceiro ponto é que é uma preocupação a menos, a empresa foca na, na, na compra de matéria-prima e na venda de biodiesel, acabou.

**2:31 então as principais regulações, basicamente você tem três regras princ..... (16039:16693) - D 2:**

**Entrevista 2**

então as principais regulações, basicamente você tem três regras principais que você... Na verdade é uma portaria com dezenas e dezenas de, de, de cláusulas, de artigos, né, mas três são principais: primeiro é o percentual, dependendo da região onde você está, você tem que comprar um percentual mínimo de agricultura familiar; segundo, você tem que firmar contratos com... segundo, você tem que firmar contratos antecipadamente com os agricultores familiares; e o terceiro é que você tem que dar assistência

técnica, né? Então, essas são as três principais onde você deixar de cumprir qualquer uma delas pode ser é... critério para você perder o seu Selo

**2:47 , não vamos tirar o mérito do Selo, mas ele precisa ser aperfeiçoado,..... (23040:23459) - D 2: Entrevista 2**

, não vamos tirar o mérito do Selo, mas ele precisa ser aperfeiçoado, porque hoje, do jeito que tá, você tem, assim, um ambiente de insegurança; é, você tem, assim, não tem tempestividade nenhuma nesse, nisso daí. A gente, nós passamos por uma, em conversa com várias outras pessoas do setor, você tem uma demora de 3 anos, 4 anos para ter respostas deles quanto a coisas simples como esta que eu te comentei agora

**2:50 Você vê que, eu nunca vi um órgão demorar tanto quanto a SEAD. Não exi..... (24092:24486) - D 2: Entrevista 2**

Você vê que, eu nunca vi um órgão demorar tanto quanto a SEAD. Não existe órgão neste país que demore tanto quanto eles. Então, assim, você, existe regras onde, é explícito os prazos da empresa, mas não existe em lugar nenhum onde estão os prazos que eles têm para te responder, para te dar um posicionamento, é arbitrário o processo de auditoria. Cada auditor faz de uma forma. É impressionante

**2:54 a equipe de Selo tem que ser impecável: você tem seis vezes no ano par..... (25908:26123) - D 2: Entrevista 2**

a equipe de Selo tem que ser impecável: você tem seis vezes no ano para acertar na venda e você tem uma vez por ano para acertar no Selo. Então, você tem que ter equipes preparadas e tudo isso tem que ser considerado

**2:56 você faz Selo com um ano de antecedência, aí você tem uma série de reg..... (28453:28918) - D 2: Entrevista 2**

você faz Selo com um ano de antecedência, aí você tem uma série de regras e burocracias e o mercado da soja como um todo, né? Além de toda essa complexidade do arcabouço regulatório, você tem o mercado. Então, você não sabe se vai ter uma quebra, se a sua empresa vai ter estratégia para ter suprimento durante todo o ano, enfim, uma série de coisas. Então, você faz um programa, você estrutura o teu programa um ano antes, sendo que no outro ano tudo pode acontecer

**2:70 Algumas regras na questão de segurança, elas não mudam tanto, mas, por..... (35003:35235) - D 2: Entrevista 2**

Algumas regras na questão de segurança, elas não mudam tanto, mas, por exemplo, Selo Social, ultimamente, nos últimos anos, toda hora tem uma portaria diferente. Então, você precisa de profissionais muito bem preparados para isso daí

**2:72 foi como eu falei, são seis oportunidades para acertar nas vendas e um..... (36116:36321) - D 2: Entrevista 2**

foi como eu falei, são seis oportunidades para acertar nas vendas e uma oportunidade para acertar no Selo. Porque quando você erra no Selo, como você só tem uma oportunidade por ano, você fica um ano parado

**2:78 Então, assim, se você vai fazer, se ela é uma integrada, ela vai compr..... (39869:41334) - D 2: Entrevista 2**

Então, assim, se você vai fazer, se ela é uma integrada, ela vai comprar soja, ela vai esmagar essa soja, e virar o óleo. Só que o que conta não é o preço daquele óleo. O que conta é o preço da soja que ela comprou. Então, o processo, ele é muito mais caro. Cada soja você tira aí 20% de óleo, mas você paga por tudo aquilo. Se você faz com óleo, você paga só o preço do óleo, tão logo o teu custo de matéria-prima de produção de biodiesel, ele fica mais caro. Então existe uma assimetria aí entre integrados e não integrados, se está usando sebo, se não está usando sebo, é, regiões, por exemplo, se você faz, é, se você compra na região Norte, é, desculpa, na região Centro-Oeste ou na Sul, o preço da soja é diferente, então existe um jogo de valores que você tem que levar em conta quando você vai preparar o teu programa, porque ele impacta totalmente. Então, se você vai ser integrado ou não integrado, certamente o custo é completamente diferente. Quando eu te disse aquele valor, eu estou obviamente a uma empresa integrada que faz 100% soja, esmagando a própria soja, não comprando de terceiros. Se você quiser, por algum motivo, reduzir esses valores, você tem que usar outras estratégias, não comprar soja, comprar óleo, comprar sebo, comprar, enfim, qualquer outra coisa, ou fazer com que o valor da soja seja diferente da área em que você está comprando de agricultura familiar, da área em que você está comprando a sua matéria-prima para esmagar

**2:79 pela simples forma como o negócio é estruturado vai ter diferença de c..... (41718:42370) - D 2: Entrevista 2**

pela simples forma como o negócio é estruturado vai ter diferença de custo. E também vai ter diferença, por exemplo, uma empresa que somente faz, é uma stand -alone no Mato Grosso e ela está lá, sozinha. E ela vai por acaso fazer, um exemplo totalmente hipotético, vai fazer a aquisição dela de soja no Rio Grande do Sul, sei lá, ou Paraná. E ela não tem uma equipe lá; ela não tem nada. Então, você olha o transtorno: ela tem que, de alguma forma, contratar uma equipe ou arranjar uma maneira que ela possa adquirir essa soja e depois vender, sendo que não é a expertise dela fazer essa operação, mas ela tem que fazer para cumprir os critérios do Selo

**3:28 Impacta que, se eu não tiver o Selo Social, eu não posso vender no pri..... (18593:19209) - D 3: Entrevista 3**

Impacta que, se eu não tiver o Selo Social, eu não posso vender no primeiro dia do leilão, que onde compra-se a maior fatia, ou seja, 80% do volume comercializado no leilão é feito no primeiro dia. Dessa forma, eu fico com 20% de chances... Eu fico com 20% de do volume comercializado para eu me encaixar. Então, usinas de grande porte que precisam vender, operacionalizar pelo menos 80, 70 a 80% da sua capacidade para conseguirem pagar as contas, ficaria completamente inviável elas operacionalizarem apenas contando com os 20% das usinas que não tem o Selo, haja visto que todas podem participar do segundo momento

**3:30 Além de tudo tem fiscalização, e quando é pego algo que, as vezes não..... (19679:20300) - D 3: Entrevista 3**

Além de tudo tem fiscalização, e quando é pego algo que, as vezes não foi feito de má fé, não estou dizendo que não haja empresas que façam, mas se a empresa fez algo, esqueceu uma assinatura, não fez um contrato da forma correta, ao invés do órgão fiscalizador autuar, dar um prazo, tentar corrigir, ele simplesmente tira o Selo da usina, como já tivemos exemplo no passado. E essa usina passa no mínimo um ano sem poder voltar a ter o Selo Social. Ela tem que fazer todo um trabalho do zero, atentando aos mínimos detalhes, sem chance de erro, para que ela possa ter o Selo Social em um próximo momento, depois de um ano

**3:31 Você só vai vender no segundo dia do leilão, onde a capacidade é só 20..... (20454:20830) - D 3: Entrevista 3**

Você só vai vender no segundo dia do leilão, onde a capacidade é só 20%. Vai ficar parado? O governo vai dizer que não, porque você vai poder vender, mas, o volume de 20% está com o preço muito baixo, todas as usinas já venderam, os melhores preços já foram dados. Então, quem ousa ficar sem o Selo Social hoje corre o risco muito grande de não conseguir sobreviver esse um ano

**3:32 já tivemos casos no mercado de usinas que perderam o Selo e, por assim..... (20992:21631) - D 3: Entrevista 3**

já tivemos casos no mercado de usinas que perderam o Selo e, por assim dizer, capricho, como eu disse, não era má fé da usina, a usina não fez de má fé, eram mais erros operacionais por conta do tanto de pessoas que são envolvidas nesse processo, e a usina ficou um ano amargando, tentando vender e não conseguia, e só não fechou as portas porque era uma empresa de grande porte, que tinha muito capital, conseguiu segurar a “bronca” durante um ano e voltar para o mercado depois. Mas, se é uma empresa de médio e pequeno porte, certamente não conseguiria ficar um ano amargando os resultados, mantendo folha de pagamento sem poder operar.

**3:33 Então, quando eu fico sem o Selo Social, quando eu deixo de vender dois meses, eu tanto mato o meu desempenho mensal, bimestral, quanto eu mato o meu tempo, a minha produção anual. Então, se eu venho produzindo cheio durante 10 meses e fico 2 meses fora, eu reduzi a minha capacidade operacional, o meu desempenho, de repente, para 80, 75, 80% do volume que eu esperava vender naquele ano, da minha meta anual. Então, esse é o grande problema. Se eu fico sem Selo Social, eu reduzo ainda mais, às vezes para 30, 40%. E, como todos sabem, a margem do setor, eu imagino que saibam, as margens são apertadas. A usina não pode se dar ao luxo de operacionalizar com 30, 40%. Ela não ganha na margem, ela ganha no volume. Então, se eu operar 80, 85, 90%, para que consiga pagar as suas contas e ter um pouco de resultado no final do mês**

**3:57 consultoria para o atendimento do Selo Social, porque não é o core bus..... (42349:43285) - D 3: Entrevista 3**

consultoria para o atendimento do Selo Social, porque não é o core business da empresa. A empresa está preparada para fazer biodiesel. A empresa está preparada para produzir um produto e colocar ele no mercado. A empresa não está preparada, muitas das vezes, não tem pessoa, não tem como abranger um

mercado que está distante dela. Você fazer uma assistência técnica para um produtor rural de pequeno porte, ir até esse produtor, passar treinamento para ele, comprar esse produtor dele com bônus. Então, muitas das vezes, a empresa não tem esse core business, ela não sabe fazer isso ainda, ela não nasceu para dar assistência a essa família produtora, a esse produtor rural. Ela nasceu, ela foi concebida para produzir biodiesel. E a empresa, muitas das vezes, precisa contratar isso, desde consultoria ou pessoas mesmo que sejam apenas dedicadas a esse processo, porque é um processo moroso e você precisa atender a uma série de regras

**4:6 Isso impacta também as empresas que não tem acessibilidade a essa maté..... (2652:2966) - D 4: Entrevista 4**

Isso impacta também as empresas que não tem acessibilidade a essa matéria-prima. Então, as vezes você pega uma empresa do Centro-Oeste, que ela é local do Centro-Oeste. No Centro-Oeste não vai ter matéria-prima de agricultura familiar para abastecer ela. Ela tem que ir buscar no Sul, mas ninguém conhece ela no Sul

**4:16 Mas, Mato Grosso, onde você tem uma concentração de usinas produtoras..... (7095:7598) - D 4: Entrevista 4**

Mas, Mato Grosso, onde você tem uma concentração de usinas produtoras de biodiesel, você não tem agricultura familiar suficiente para dar equivalência; ou, para você começar, é um projeto de cinco anos, seis anos. E Selo, ele é muito imediato, então, para você vender [biodiesel], você tem que estar com a concessão, você tem que estar com a compra feita. E, hoje, quem consegue suprir essa demanda imediata é o Sul. Então, é um programa social, ele começa a se reverter como concentração de renda no Sul

**4:17 que é uma região já com cooperativas, é uma região estruturada pelos p..... (7669:7842) - D 4: Entrevista 4**

que é uma região já com cooperativas, é uma região estruturada pelos produtores, é um mercado diferente. Então, você vai no Centro-Oeste, Norte e Nordeste, é um mercado pobre

**4:19 Só que, a partir do momento em que você é obrigado a fazer aquele volu..... (8114:8518) - D 4: Entrevista 4**

Só que, a partir do momento em que você é obrigado a fazer aquele volume ou aquele valor todo ano, e você vai fazer mais um projeto de cinco anos, você quase dobra o seu custo... De fixo. Porque, queira ou não, você está fazendo biodiesel, você tem alocar aquele custo dentro do biodiesel. Então, isso começa a se tornar, as vezes, inviável, e você ficar fazendo por fazer e o cunho social para de existir

**4:24 em que você tem Mato Grosso do Sul e Goiás, só que você teria que paga..... (11744:12382) - D 4: Entrevista 4**

em que você tem Mato Grosso do Sul e Goiás, só que você teria que pagar três vezes mais no preço da soja. Então, hoje, você fala de um mercado de R\$ 1,80 no Sul, mesmo com a proporção 40/15, lá você vai pagar R\$ 4,50. E, as vezes, o preço da matéria-prima que você vai pagar no Goiás, a R\$ 67,00 a saca, no Rio Grande eu estou pagando R\$ 85,00 [por saca] no porto. Então, essa conta, mesmo eu tendo que pagar... Que comprar mais, o valor da matéria-prima compensa a aquisição do Selo, porque é uma conta onde você tem que comprar valor de produção. Você tem que fazer uma equivalência de valor. Então, eu vou onde a matéria-prima vale mais

**4:51 Hoje o Selo, ele é calculado em cima do valor de aquisição de matéria-..... (27714:29063) - D 4: Entrevista 4**

Hoje o Selo, ele é calculado em cima do valor de aquisição de matéria-prima, seja ela óleo de soja, seja ela soja, seja ela sebo. Então, o quanto você gastou em matéria-prima, você tem que ter uma equivalência em agricultura familiar. Quando eu estou declarando soja, eu estou declarando óleo e farelo. 76% do custo está no farelo. Então, quem declara soja, por questões interpretativas do governo, você é obrigado a declarar soja, eu tenho uma necessidade de aquisição de agricultura familiar muito maior, porque quem está declarando óleo está declarando somente os 19%, 19,5% do custo da matéria-prima, que é só o óleo. Então, a necessidade dele já reduz drasticamente. Se eu estou falando de duas indústrias, uma vizinha da outra, uma tem crushing, é planta integrada, verticalizada e o outro só compra óleo, ela já está alguns dólares mais competitivo do que eu. Só por esse critério. Quem esmaga soja da agricultura familiar tem alguns incentivos, mas, como abordado anteriormente, você só vai conseguir um volume significativo no Sul e quando você está no Centro-Oeste, Norte, Nordeste e você compra do Sul, você não tem esse incentivo da agricultura familiar, ou seja, não existe. Ele só vai existir para quem está no Sul ou quem esmaga no Centro-Oeste, Sudeste talvez. Então, é um benefício que existe e que você não pode utilizar

**4:55 Não que o Selo seja algo prejudicial, mas o modelo e a interpretação a..... (31313:31737) - D 4: Entrevista 4**

Não que o Selo seja algo prejudicial, mas o modelo e a interpretação atual podem gerar algum desconforto como, por exemplo, uma empresa que o mercado dela não é soja e soja é o único volume que você consegue para respaldar seu Selo. Como você vai conseguir fazer seu Selo? Você vai ter que entrar em um mercado que não é seu. E, quando você entra em um mercado que não é seu, você está exposto a um risco que você não conhece

**4:70 a opinião deles, a preocupação deles, os interesses deles causam, muit..... (39409:40192) - D 4: Entrevista 4**

a opinião deles, a preocupação deles, os interesses deles causam, muitas vezes, esses desgastes. E, aí, quando você entra na prática, pior ainda. Então, todo ano você ter que ter algumas questões de auditoria. Aí, você vai ler lá na portaria que você tem que estar com as suas auditorias em dia, mas você está há dois anos com a auditoria atrasado porque o governo não tem tempo de ir te visitar. Como que eu vou comprar para o próximo ano se eu não sei como está dois anos atrás? Sendo que a portaria fala que eu posso carregar de ano a ano. Então, de ano a ano. Eu estou falando de ano contra dois anos atrás que eu não sei como, se vai virar uma bola de neve. Às vezes deu um problema em um assentamento, deu um problema em uma cooperativa, eu vou descobrir isso daqui a dois anos

**5:19 Tanto é que eu lembro, né, cara, várias decisões empresariais, eu vi q..... (10970:11234) - D 5: Entrevista 5**

Tanto é que eu lembro, né, cara, várias decisões empresariais, eu vi que ficavam meio que paradas, esperando uma resposta de um ofício, por exemplo. E o mercado, o mercado é o mercado. Dependendo de um ofício do André, um ofício do Ministro, um ofício do Secretário

**5:21 a ADM, cara, a ADM foi uma das que mais sofreu no Selo Social (12714:12775) - D 5: Entrevista 5**

a ADM, cara, a ADM foi uma das que mais sofreu no Selo Social

**6:35 mas, tem algumas coisas que são ainda, por exemplo, registro de firma..... (15237:15458) - D 6: Entrevista 6**

mas, tem algumas coisas que são ainda, por exemplo, registro de firma em cartório, reconhecimento de firma em cartório, não faz sentido, sabe? Então, eu acho que pode melhorar neste sentido de desburocratizar um pouco mais

**6:66 As regras do Selo Social são muito importantes e podem, sim, prejudica..... (35481:35564) - D 6: Entrevista 6**

As regras do Selo Social são muito importantes e podem, sim, prejudicar as empresas.

---

**PROJECT: TESE\_BIODIESEL\_2**

*Report created by Daniel F. Goulart on 10/09/2018*

**Code Report**

*Selected codes (1)*

---

**Perder o Selo Social causa grandes prejuízos à empresa**

*Comment: by Daniel F. Goulart*

Perder o Selo pode impedir a empresa de participar do mercado por um período.

**15 Quotations:**

**1:47 No dia-a-dia dos leilões, é, depois que a empresa tá dentro dos leilões..... (24763:25098) - D 1: Entrevista 1**

No dia-a-dia dos leilões, é, depois que a empresa tá dentro dos leilões, é, algumas empresas se descuidam do, eu acho que essa é a palavra, elas se descuidam dos, de seguirem os procedimentos das regulamentações da ANP e do Selo Social, e isso leva ao fracasso na participação de um leilão ou outro e isso leva a um prejuízo pra empresa

**1:48 Então, se você comprou, originou menos soja de Selo Social, depois voc..... (25603:26024) - D 1: Entrevista 1**

Então, se você comprou, originou menos soja de Selo Social, depois você não tem lastro para poder participar do Selo Social do ano seguinte e isso pode causar um problema. E isso afeta diretamente o retorno da empresa. Pode ser uma grande oportunidade que a empresa não pode participar do leilão



porque não tem lastro. E se a empresa se descuida, no ano seguinte ela perde o Selo, e que pode custar muito mais caro

**2:19 leilão, ele é dividido em etapa com Selo Social e sem Selo Social (11792:11855) - D 2: Entrevista 2**  
leilão, ele é dividido em etapa com Selo Social e sem Selo Social

**2:26 na primeira etapa você tem a apresentação de, na verdade todas as usin..... (13540:14220) - D 2: Entrevista 2**

na primeira etapa você tem a apresentação de, na verdade todas as usinas... É, você tem apenas a participação das empresas com Selo Combustível Social. Nesta etapa, as distribuidoras são obrigadas a comprar no mínimo 80% do volume. Então, por exemplo, se uma empresa, uma distribuidora "x" qualquer for comprar 10.000 m<sup>3</sup> de biodiesel, no mínimo 8.000 m<sup>3</sup> tem de ser comprado nesta primeira etapa, que é a etapa com Selo Social. E, depois, os 20%, ela pode escolher de quem comprar, não que ela tenha que comprar, optar por comprar sem Selo. Ela pode simplesmente, está livre. Ela pode fazer 100% [de compras com Selo Social], mas a obrigação é que seja, no mínimo, 80% com, com Selo

**2:27 É praticamente inviável você não ter Selo Social hoje em dia porque vo..... (14439:14848) - D 2: Entrevista 2**

É praticamente inviável você não ter Selo Social hoje em dia porque você vai para a segunda etapa onde está concorrendo empresas com Selo e sem Selo. Na segunda etapa é todo mundo junto, não tem só sem Selo, não, são todos. Então, você tem todas as usinas que não venderam no primeiro dia, né, que muitas vezes podem estar desesperadas para poder vender, e vão para o segundo dia e precisam reduzir o teu preço

**2:28 é praticamente inviável não ter Selo hoje dependendo do tamanho da emp..... (14977:15050) - D 2: Entrevista 2**

é praticamente inviável não ter Selo hoje dependendo do tamanho da empresa

**2:54 a equipe de Selo tem que ser impecável: você tem seis vezes no ano par..... (25908:26123) - D 2: Entrevista 2**

a equipe de Selo tem que ser impecável: você tem seis vezes no ano para acertar na venda e você tem uma vez por ano para acertar no Selo. Então, você tem que ter equipes preparadas e tudo isso tem que ser considerado

**2:72 foi como eu falei, são seis oportunidades para acertar nas vendas e um..... (36116:36321) - D 2: Entrevista 2**

foi como eu falei, são seis oportunidades para acertar nas vendas e uma oportunidade para acertar no Selo. Porque quando você erra no Selo, como você só tem uma oportunidade por ano, você fica um ano parado

**3:28 Impacta que, se eu não tiver o Selo Social, eu não posso vender no pri..... (18593:19209) - D 3: Entrevista 3**

Impacta que, se eu não tiver o Selo Social, eu não posso vender no primeiro dia do leilão, que onde compra-se a maior fatia, ou seja, 80% do volume comercializado no leilão é feito no primeiro dia. Dessa forma, eu fico com 20% de chances... Eu fico com 20% de do volume comercializado para eu me encaixar. Então, usinas de grande porte que precisam vender, operacionalizar pelo menos 80, 70 a 80% da sua capacidade para conseguirem pagar as contas, ficaria completamente inviável elas operacionalizarem apenas contando com os 20% das usinas que não tem o Selo, haja visto que todas podem participar do segundo momento

**3:30 Além de tudo tem fiscalização, e quando é pego algo que, as vezes não..... (19679:20300) - D 3: Entrevista 3**

Além de tudo tem fiscalização, e quando é pego algo que, as vezes não foi feito de má fé, não estou dizendo que não haja empresas que façam, mas se a empresa fez algo, esqueceu uma assinatura, não fez um contrato da forma correta, ao invés do órgão fiscalizador autuar, dar um prazo, tentar corrigir, ele simplesmente tira o Selo da usina, como já tivemos exemplo no passado. E essa usina passa no mínimo um ano sem poder voltar a ter o Selo Social. Ela tem que fazer todo um trabalho do zero, atentando aos mínimos detalhes, sem chance de erro, para que ela possa ter o Selo Social em um próximo momento, depois de um ano

**3:31 Você só vai vender no segundo dia do leilão, onde a capacidade é só 20..... (20454:20830) - D 3: Entrevista 3**

Você só vai vender no segundo dia do leilão, onde a capacidade é só 20%. Vai ficar parado? O governo vai dizer que não, porque você vai poder vender, mas, o volume de 20% está com o preço muito baixo,

todas as usinas já venderam, os melhores preços já foram dados. Então, quem ousa ficar sem o Selo Social hoje corre o risco muito grande de não conseguir sobreviver esse um ano

**3:32 já tivemos casos no mercado de usinas que perderam o Selo e, por assim..... (20992:21631) - D 3: Entrevista 3**

já tivemos casos no mercado de usinas que perderam o Selo e, por assim dizer, capricho, como eu disse, não era má fé da usina, a usina não fez de má fé, eram mais erros operacionais por conta do tanto de pessoas que são envolvidas nesse processo, e a usina ficou um ano amargando, tentando vender e não conseguia, e só não fechou as portas porque era uma empresa de grande porte, que tinha muito capital, conseguiu segurar a “bronca” durante um ano e voltar para o mercado depois. Mas, se é uma empresa de médio e pequeno porte, certamente não conseguiria ficar um ano amargando os resultados, mantendo folha de pagamento sem poder operar.

**3:33 Então, quando eu fico sem o Selo Social, quando eu deixo de vender dois meses, eu tanto mato o meu desempenho mensal, bimestral, quanto eu mato o meu tempo, a minha produção anual. Então, se eu venho produzindo cheio durante 10 meses e fico 2 meses fora, eu reduzi a minha capacidade operacional, o meu desempenho, de repente, para 80, 75, 80% do volume que eu esperava vender naquele ano, da minha meta anual. Então, esse é o grande problema. Se eu fico sem Selo Social, eu reduzo ainda mais, às vezes para 30, 40%. E, como todos sabem, a margem do setor, eu imagino que saibam, as margens são apertadas. A usina não pode se dar ao luxo de operacionalizar com 30, 40%. Ela não ganha na margem, ela ganha no volume. Então, se eu operar 80, 85, 90%, para que consiga pagar as suas contas e ter um pouco de resultado no final do mês**

**3:46 Hoje, como eu disse, dificilmente um empresário que se predispõe a inv..... (35917:36248) - D 3: Entrevista 3**

Hoje, como eu disse, dificilmente um empresário que se predispõe a investir em biodiesel no país vai fazer isso para operacionalizar vendendo apenas nos 20% do segundo dia do leilão. Então, ele já quer entrar como um ator principal. Ele quer entrar vendendo nos dois dias. Para isso, ele precisa entrar trabalhando com o Selo Social

**4:9 por ser uma obrigação para você participar do primeiro dia de vendas..... (4731:4902) - D 4: Entrevista 4**

por ser uma obrigação para você participar do primeiro dia de vendas. Então, 80% do mercado roda nesse primeiro dia, então você está pagando para poder vender o seu produto

---

**PROJECT: TESE\_BIODIESEL\_2**

*Report created by Daniel F. Goulart on 10/09/2018*

**Code Report**

*Selected codes (1)*

---

**Leilão gera custos adicionais para a empresa**

*Comment: by Daniel F. Goulart*

O sistema de leilão gera custos adicionais àqueles relativos à operação. Eles englobam desde custos administrativos (como, por exemplo, envio de documentação física para a ANP no RJ) até custos financeiros relevantes (como, por exemplo, custo de oportunidade de ser obrigado a deixar de produzir por dois meses por não atendimento a critério burocrático ou perdas financeiras relativas a problemas de variação do custo da matéria-prima)

**13 Quotations:**

**1:42 pra se livrar desse tipo de situação, as empresas recorriam a bancos e..... (21300:21475) - D 1: Entrevista 1**

pra se livrar desse tipo de situação, as empresas recorriam a bancos e descontavam os recebíveis da Petrobras, o que tirava de algumas, que era descontado as vezes em 3% ao mês

**1:43 uns 3% ao mês, que, bom, comia um pedaço da margem da empresa. Então,..... (21580:22051) - D 1: Entrevista 1**

uns 3% ao mês, que, bom, comia um pedaço da margem da empresa. Então, a empresa nunca queria, não tinha interesse em travar as margens no DO, né? No momento da venda, porque não queria ser descontado, e no momento de margens apertadas você praticamente dava toda a margem pro banco. Então, elas corriam o risco de comprar a matéria-prima ao, no decorrer dos meses, na, na, no decorrer da produção, e, as vezes isso dava certo, e as vezes dava errado, dava contra margem.

**2:7 É, primeiro você entra lá pra, pra poder fazer, a primeira etapa, né?..... (3009:3233) - D 2: Entrevista 2**

É, primeiro você entra lá pra, pra poder fazer, a primeira etapa, né? Depois que você se habilita, você tem que mandar uma série de, de documentos para, pra a ANP que, hoje em dia, felizmente, está sendo feita através do SEI.

**2:8 você percebe que ele é bem burocrático, assim. Se não tiver escrito, é..... (3665:3921) - D 2: Entrevista 2**

você percebe que ele é bem burocrático, assim. Se não tiver escrito, é, existe um manual, né, e, se você não descrever o documento com a, o mesmo texto, o nome do documento tiver exatamente o mesmo texto, esse documento é rejeitado e você pode ficar de fora

**2:9 um sistema tão complexo que algumas empresas tentaram fazer e não cons..... (4438:4563) - D 2: Entrevista 2**

um sistema tão complexo que algumas empresas tentaram fazer e não conseguiram. Só foi possível, é, via protocolo físico mesmo

**2:10 Aí, após o processo de protocolo de documentos, aparece a homologação..... (4909:5362) - D 2: Entrevista 2**

Aí, após o processo de protocolo de documentos, aparece a homologação no site, né, das empresas que estão ou não habilitadas, homologação não, aparece a publicação de quem tá ou não habilitado, e aí você tem que entrar a primeira, a primeira etapa sua no Petronect é entrar e fazer a assinatura destes documentos de habilitação, que são quatro documentos, basicamente atestando que a empresa não usa trabalho escravo, é, segue as regras ambientais, enfim

**3:8 Ele tem direito a um dia de no-show na sua grade de carregamento. No s..... (5044:5484) - D 3: Entrevista 3**

Ele tem direito a um dia de no-show na sua grade de carregamento. No segundo dia, essa distribuidora já pode pedir remanejamento de cota, ou seja, o cara previa um faturamento “x”, uma entrega “x”, ele estava comprado de “x” matéria-prima, ele já não tem mais o que fazer com essa matéria-prima quando ele voltar a produzir. Então, são excessos de regras, regrinhas, que acabam por dificultar a vida de quem está operacionalizando hoje

**3:9 o no-show por exemplo, o reagendamento, são regras do pós-venda. Antes..... (5825:5963) - D 3: Entrevista 3**

o no-show por exemplo, o reagendamento, são regras do pós-venda. Antes do leilão, além de toda a documentação verificada para a habilitação

**3:12 O anterior a isso é uma outra dor de cabeça, com o jurídico, com um mo..... (8216:9414) - D 3: Entrevista 3**

O anterior a isso é uma outra dor de cabeça, com o jurídico, com um monte de documentação que o pessoal precisa levantar e manter atualizada a cada dois meses e não há flexibilidade. É, você teve um atraso na entrega da documentação, acabou. Você não pode apresentar no dia seguinte. Se você esqueceu de apresentar a documentação no primeiro dia, ou não deu certo por algum motivo, você também não pode apresentar na segunda, porque tem a habilitação prévia e, depois, tem a habilitação definitiva. Se na habilitação prévia você não entregou a sua documentação, você não pode apresentar a documentação completa na habilitação final. Então, você só tem uma única chance de apresentar a documentação. Se por algum motivo o jurídico da empresa esquecer, o diretor da empresa não estiver para assinar alguma documentação, a prefeitura não, não, não entregar para você uma autorização municipal a tempo, você perde o leilão. E são dois meses fora e é toda aquela dor de cabeça de ter que arcar com os custos, é, com os custos operacionais, dentro de dois meses sem poder trabalhar e sem poder fazer mais absolutamente nada, haja vista que você, como agente regulado, não pode vender livremente no mercado

**3:39 essa é uma estratégia que todos gostariam de usar, mas, nem todos ente..... (31850:32273) - D 3: Entrevista 3**

essa é uma estratégia que todos gostariam de usar, mas, nem todos entendem deste mercado, nem todos conseguem utilizar essa ferramenta, seja por falta de conhecimento, seja por falta de condições mesmo, pelo tamanho da empresa, mas, é uma ferramenta que custa, ela tem um custo também, ou seja, mais

uma vez você onerou o processo de produção de biodiesel. Mas, todas gostariam de fazer, mas nem todas fazem. Isso sem dúvida

**3:40 Primeiro que a Petrobras não paga nenhum caminhão de biodiesel com men..... (33086:33264) -**

**D 3: Entrevista 3**

Primeiro que a Petrobras não paga nenhum caminhão de biodiesel com menos de 30 dias. Se você tiver feriados ou finais de semana, essa data se estende, obviamente, para 32, 33 dias

**3:41 A sua matéria-prima, nem sempre você consegue comprar e pagar com 30 d..... (33267:33720) -**

**D 3: Entrevista 3**

A sua matéria-prima, nem sempre você consegue comprar e pagar com 30 dias. Muitas das vezes você já comprou essa soja ou já negociou esse óleo vinte dias antes para começar a receber, produzir, se preparar. Então, quando você começa a entregar esse biodiesel você já tem, pelo menos, aí, no mínimo, 5 dias de matéria-prima dentro da sua usina para começar a produzir. Que às vezes já foram pagas, porque às vezes você tem prazo de quinze dias, vinte dias

**4:36 Às vezes você é uma empresa consolidada no mercado, todo mundo te conh..... (18510:18919) -**

**D 4: Entrevista 4**

Às vezes você é uma empresa consolidada no mercado, todo mundo te conhece, a empresa é firme, mas deu algum problema na declaração, alguma coisa simples e, por essa coisa simples, você pode jogar uma estratégia de dois meses de venda fora por questões sistêmicas, por não assinatura... Um problema na assinatura digital do contrato da Petrobras, por exemplo, que a plataforma também não é a das mais eficientes

---

## **PROJECT: TESE\_BIODIESEL\_2**

*Report created by Daniel F. Goulart on 10/09/2018*

### **Code Report**

*Selected codes (1)*

---

#### o **Leilão expõe empresas a riscos financeiros relevantes**

*Comment: by Daniel F. Goulart*

Existe um descompasso entre o processo de venda de biodiesel e o processo de compra de matéria-prima. A venda é feita nos leilões de uma única vez. São vendas grandes tanto em volume quanto em montante. O preço permanece fixo por todo o período de entrega do produto, ou seja, dois meses. Por outro lado, muitas empresas não são capazes de comprar toda a matéria-prima necessária para o bimestre no momento da venda do leilão. Estas empresas compram matéria-prima ao longo do período de entrega. Como as matérias-primas são commodities e, portanto, passíveis de fortes variações provocadas pela variação de câmbio ou mercado internacional, estas empresas podem ter o seu resultado fortemente impactado de forma negativa. Além disso, o sistema de leilões expõe a empresa a riscos de performance financeira relevantes, uma vez que o não cumprimento de determinadas regras pode impedi-la de participar de leilões futuros. Isso significa que a empresa pode deixar de faturar por um período ao passo que precisa continuar arcando com seus custos fixos.

#### **26 Quotations:**

**1:36 mas o fato do leilão ser bimestral, ele faz com que as empresas, é, qu..... (18803:18932) - D 1:**

**Entrevista 1**

mas o fato do leilão ser bimestral, ele faz com que as empresas, é, que não tem capacidade financeira, corram risco desnecessário

**1:37 Elas vendem, elas vendem o biodiesel e não conseguem garantir o preço..... (18940:19317) - D 1:**

**Entrevista 1**

Elas vendem, elas vendem o biodiesel e não conseguem garantir o preço da matéria-prima, porque elas não conseguem comprar matéria-prima no mesmo momento em que elas vendem o biodiesel. Ou seja, ela não trava a margem e ela fica exposta a mercado. Isso é um exemplo de que a regulamentação, por ser leilão bimestral, faz com que as empresas menores corram um risco desnecessário

**1:38 Se o leilão fosse mensal ou semanal, isso seria, é, é, é, seguramen..... (19326:19592) - D 1:**

**Entrevista 1**

Se o leilão fosse mensal ou semanal, isso seria, é, é, é, é, seguramente seria, diminuiria o risco dessas empresas e elas poderiam planejar melhor as suas vendas e as compras de matéria-prima. E travar suas margens seria muito mais saudável financeiramente pra elas.

**1:40 Por ser um leilão de dois meses, você ter que garantir a su... a su..... (20511:20909) - D 1: Entrevista 1**

Por ser um leilão de dois meses, você ter que garantir a su... a su..., a compra, né? O suprimento de matéria-prima por dois meses. Muitas empresas não tinham caixa pra isso. E receber da Petrobras em 30 dias após a entrega. Então, o seu working capital é, você teria que ter no mínimo três meses de working capital pra comprar a matéria-prima e ainda receber em mais um mês depois que você produziu

**1:41 pior ainda. Paga adiantado para receber os produtos e, depois, recebe..... (21132:21244) - D 1: Entrevista 1**

pior ainda. Paga adiantado para receber os produtos e, depois, recebe atrasado da Petrobras. Atrasado, em 30 dias

**1:43 uns 3% ao mês, que, bom, comia um pedaço da margem da empresa. Então,..... (21580:22051) - D 1: Entrevista 1**

uns 3% ao mês, que, bom, comia um pedaço da margem da empresa. Então, a empresa nunca queria, não tinha interesse em travar as margens no D0, né? No momento da venda, porque não queria ser descontado, e no momento de margens apertadas você praticamente dava toda a margem pro banco. Então, elas corriam o risco de comprar a matéria-prima ao, no decorrer dos meses, na, na, no decorrer da produção, e, as vezes isso dava certo, e as vezes dava errado, dava contra margem.

**2:18 o processo de venda, você tem o dia em que você tem que ofertar; é, o..... (11458:11764) - D 2: Entrevista 2**

o processo de venda, você tem o dia em que você tem que ofertar; é, o horário em que você tem que ofertar; as condições. Depois disso você tem que seguir todas as regras para oferecer, caso contrário, você não cumpre o requisito, por exemplo, mínimo percentual de entrega, você não vai participar do próximo

**2:40 Mas, quando você pensa em uma empresa multinacional que está no Mato G..... (19915:20360) - D 2: Entrevista 2**

Mas, quando você pensa em uma empresa multinacional que está no Mato Grosso e tem 30 filiais, armazéns e não sei o quê, não é tão simples. Mas, pelo menos, não é mais federal. É, e se você perde esse prazo, se você perde, é, é, qualquer coisa, se aparecer algum impedimento, você fica fora desse processo de habilitação. E você só tem seis oportunidades no ano de participar do leilão, ou seja, se você perdeu uma, você tá, você só tem mais cinco

**3:1 com certeza existem excessos de regras, excessos de cuidados que imped..... (902:1175) - D 3: Entrevista 3**

com certeza existem excessos de regras, excessos de cuidados que impedem o setor, às vezes, de conseguir melhores resultados ou até mesmo novos players entrarem no mercado e os atuais, às vezes, de construírem novas plantas ou aumentarem as suas capacidades produtivas

**3:2 eu só tenho a opção de vender no leilão da Petrobras, que me obriga a..... (1268:1482) - D 3: Entrevista 3**

eu só tenho a opção de vender no leilão da Petrobras, que me obriga a atender uma série de regras e, ainda assim, eu não posso vender para um parceiro de negócio, não posso ter um outro cliente a não ser a Petrobras

**3:3 o agente regulado pela ANP que tem autorização para produzir, atende t..... (1665:2034) - D 3: Entrevista 3**

o agente regulado pela ANP que tem autorização para produzir, atende todas as regras do certame, se durante o percurso do leilão, ele tiver algum problema de qualidade ou que não conseguiu matéria-prima ou qualquer outro problema na sua unidade fabril, ele não pode comprar de um outro agente regulado para atender ao leilão, para atender à ANP, para atender à Petrobras

**3:4 Ele precisa chegar no final do leilão, dizer que não conseguiu atender..... (2217:2390) - D 3: Entrevista 3**

Ele precisa chegar no final do leilão, dizer que não conseguiu atender, justificar o motivo e, ainda assim, ele corre o risco de, três leilões para frente, ele não trabalhar

**3:5 Ela poderia muito bem recorrer a um outro parceiro de negócios, um age..... (3236:3792) - D 3: Entrevista 3**

Ela poderia muito bem recorrer a um outro parceiro de negócios, um agente regulado, comprar esse biodiesel, nem que seja tomando um prejuízo naquele momento, para atender àquele leilão e não ficar fora do leilão próximo, do D+2. Ele não tem essa opção. Ele vai chegar no final do leilão, ele não atendeu aos 90% mínimo exigido, ele vai ficar fora do leilão D+2, ele vai participar de mais dois leilões, no segundo ele fica fora, ou seja, ele vai ficar dois meses sem trabalhar, porque ele não pode fazer absolutamente nada e não pode vender para um terceiro

**3:6 o que esse cara vai fazer com uma planta de biodiesel parada dois mese..... (3802:4088) - D 3: Entrevista 3**

o que esse cara vai fazer com uma planta de biodiesel parada dois meses com todos os custos fixos ali? Vai demitir funcionário e contratar de novo, haja vista toda a dificuldade que se tem de conseguir mão-de-obra qualificada? O que ele vai fazer? Vai ficar dois meses tomando prejuízo?]

**3:7 Há soluções para isso? Certamente. Ou você permite que os agentes regulados..... (4225:4869) - D 3: Entrevista 3**

Há soluções para isso? Certamente. Ou você permite que os agentes regulados possam fazer essa transação dada a emergência, porque hoje, para fazer isso, precisa de um aval da ANP, tem que pedir uma licença, tem que pedir uma autorização da ANP, a ANP volta com essa autorização, os dois parceiros têm de estar de comum acordo, a autorização da ANP em mãos para você fazer alguma transação. Mas, isso é moroso, o cara está entregando. E aí, a distribuidora tem um, tem direito a um dia de grade fechada. No segundo dia, ele já pode remanejar o volume dele, ou seja, mais uma regra que torna difícil a vida do cara que teve um problema de produção

**3:8 Ele tem direito a um dia de no-show na sua grade de carregamento. No s..... (5044:5484) - D 3: Entrevista 3**

Ele tem direito a um dia de no-show na sua grade de carregamento. No segundo dia, essa distribuidora já pode pedir remanejamento de cota, ou seja, o cara previa um faturamento “x”, uma entrega “x”, ele estava comprado de “x” matéria-prima, ele já não tem mais o que fazer com essa matéria-prima quando ele voltar a produzir. Então, são excessos de regras, regrinhas, que acabam por dificultar a vida de quem está operacionalizando hoje

**3:12 O anterior a isso é uma outra dor de cabeça, com o jurídico, com um mo..... (8216:9414) - D 3: Entrevista 3**

O anterior a isso é uma outra dor de cabeça, com o jurídico, com um monte de documentação que o pessoal precisa levantar e manter atualizada a cada dois meses e não há flexibilidade. É, você teve um atraso na entrega da documentação, acabou. Você não pode apresentar no dia seguinte. Se você esqueceu de apresentar a documentação no primeiro dia, ou não deu certo por algum motivo, você também não pode apresentar na segunda, porque tem a habilitação prévia e, depois, tem a habilitação definitiva. Se na habilitação prévia você não entregou a sua documentação, você não pode apresentar a documentação completa na habilitação final. Então, você só tem uma única chance de apresentar a documentação. Se por algum motivo o jurídico da empresa esquecer, o diretor da empresa não estiver para assinar alguma documentação, a prefeitura não, não, não entregar para você uma autorização municipal a tempo, você perde o leilão. E são dois meses fora e é toda aquela dor de cabeça de ter que arcar com os custos, é, com os custos operacionais, dentro de dois meses sem poder trabalhar e sem poder fazer mais absolutamente nada, haja vista que você, como agente regulado, não pode vender livremente no mercado

**3:33 Então, quando eu fico sem o Selo Social, quando eu deixo de vender dois meses..... (23177:24006) - D 3: Entrevista 3**

Então, quando eu fico sem o Selo Social, quando eu deixo de vender dois meses, eu tanto mato o meu desempenho mensal, bimestral, quanto eu mato o meu tempo, a minha produção anual. Então, se eu venho produzindo cheio durante 10 meses e fico 2 meses fora, eu reduzi a minha capacidade operacional, o meu desempenho, de repente, para 80, 75, 80% do volume que eu esperava vender naquele ano, da minha meta anual. Então, esse é o grande problema. Se eu fico sem Selo Social, eu reduzo ainda mais, às vezes para 30, 40%. E, como todos sabem, a margem do setor, eu imagino que saibam, as margens são apertadas. A usina não pode se dar ao luxo de operacionalizar com 30, 40%. Ela não ganha na margem, ela ganha no volume. Então, se eu operar 80, 85, 90%, para que consiga pagar as suas contas e ter um pouco de resultado no final do mês

**3:36 sim, a empresa, em alguns momentos, ela preocupa-se muito mais em aten..... (26801:27776) - D 3: Entrevista 3**

sim, a empresa, em alguns momentos, ela preocupa-se muito mais em atender à regra do que em produzir. Então, se as vezes eu tenho um produto que possa sair do padrão de qualidade, que em outros mercados

eu poderia continuar produzindo e vender esse produto com um preço menor, ah, eu estou produzindo um óleo com uma soja e esse óleo ficou com uma acidez que o mercado não aceita. Estou com um óleo de 5% de acidez. Eu posso continuar a minha produção, eu posso vender esse óleo um pouco abaixo do mercado [do preço de mercado], eu posso estocar, eu posso retrabalhar esse óleo. No caso do biodiesel não: ou eu produzo o meu biodiesel dentro das qualidades ou eu não tenho o que fazer com ele, á que ele vai chegar na distribuidora e eles vão me devolver essa carga causando prejuízo. Então, a usina preocupa-se muito mais com a qualidade, com as regras, com tudo o que ela tem que cumprir, do que muitas vezes com a produção que ela vai ter, com a margem que ela vai ter etc.

**3:37 Não só capturar oportunidades na compra desse produto, dada a sazonalidade..... (28609:29862) - D 3: Entrevista 3**

Não só capturar oportunidades na compra desse produto, dada a sazonalidade do mercado, eu poderia ter mais ou menos oferta de matéria-prima; então, eu poderia ter mais ou menos oferta de biodiesel, eu poderia ter um biodiesel mais caro ou mais barato em determinado momento do ano, e eu poderia deixar de vender o meu biodiesel nesse momento, se eu sou uma usina verticalizada, eu poderia deixar de vender o meu biodiesel nesse momento, vender o óleo; mês que vem ou semana que vem a coisa mudou, eu posso voltar a fazer biodiesel com o meu óleo. Outros materiais graxos, a mesma coisa: eu vou deixar de vender o meu sebo nessa semana e vou fazer biodiesel. Ah, daqui quinze dias o mercado mudou, o sebo está com um preço atrativo, eu vender o sebo e deixar de vender o meu biodiesel, atendendo, obviamente, os contratos que eu já tenho, que são firmados em volume e com um prazo pré-acordado com o meu parceiro comercial. Biodiesel não tem essa opção: eu fiz a minha venda, muitas das vezes eu ainda estou descoberto da minha matéria-prima, eu vou em busca da minha matéria-prima, se ela alterar, subir, eu vou ser obrigado a pagar mais caro, fazer um biodiesel, reduzo minha margem, e eu sou obrigado a entregar, sob pena de ficar fora do leilão futuro

**3:38 às vezes você deixa de ganhar dinheiro, às vezes você perde dinheiro c..... (30679:31498) - D 3: Entrevista 3**

às vezes você deixa de ganhar dinheiro, às vezes você perde dinheiro conforme a volatilidade do mercado, dólar e uma série de outras coisas. Então, você deixa de capturar oportunidades ou você acaba perdendo mesmo grana por conta desse leilão que ocorre... Em dois dias você tem que se preparar, em apenas uma semana fazer uma leitura de mercado, fazer uma venda em dois dias e você tem quinze dias até terminar o contrato atual, então, você tem, pelo menos, quinze a vinte dias antes de começar o contrato e, depois, mais dois meses entregando. Então, da venda até a execução, até o início do contrato, são de quinze a vinte dias, mais ou menos e, depois, mais 60 dias entregando. Em um mercado como o Brasil, 70 dias é um gap muito grande. Muita coisa pode mudar. Essa é uma dificuldade grande enfrentada pelas usinas hoje

**3:39 essa é uma estratégia que todos gostariam de usar, mas, nem todos entendem este mercado, nem todos conseguem utilizar essa ferramenta, seja por falta de conhecimento, seja por falta de condições mesmo, pelo tamanho da empresa, mas, é uma ferramenta que custa, ela tem um custo também, ou seja, mais uma vez você onerou o processo de produção de biodiesel. Mas, todas gostariam de fazer, mas nem todas fazem. Isso sem dúvida**

essa é uma estratégia que todos gostariam de usar, mas, nem todos entendem deste mercado, nem todos conseguem utilizar essa ferramenta, seja por falta de conhecimento, seja por falta de condições mesmo, pelo tamanho da empresa, mas, é uma ferramenta que custa, ela tem um custo também, ou seja, mais uma vez você onerou o processo de produção de biodiesel. Mas, todas gostariam de fazer, mas nem todas fazem. Isso sem dúvida

**3:54 Se você não tem alguém que conhece do mercado, essa pessoa pode ser re..... (39146:39474) - D 3: Entrevista 3**

Se você não tem alguém que conhece do mercado, essa pessoa pode ser relapsa, ou essa pessoa pode estar desatenta, essa pessoa pode perder um prazo de habilitação, essa pessoa pode não dar muita importância quanto ao atendimento do percentual mínimo do leilão, essa pessoa pode esquecer de assinar um contrato e sofrer penalidades

**4:36 Às vezes você é uma empresa consolidada no mercado, todo mundo te conhece..... (18510:18919) - D 4: Entrevista 4**

Às vezes você é uma empresa consolidada no mercado, todo mundo te conhece, a empresa é firme, mas deu algum problema na declaração, alguma coisa simples e, por essa coisa simples, você pode jogar uma estratégia de dois meses de venda fora por questões sistêmicas, por não assinatura... Um problema na assinatura digital do contrato da Petrobras, por exemplo, que a plataforma também não é a das mais eficientes

**6:62 Mas, vamos supor que a gente tivesse isso tudo muito claro, um plano d..... (32548:33037) - D 6: Entrevista 6**

Mas, vamos supor que a gente tivesse isso tudo muito claro, um plano de trabalho para resolver todas essas questões. Eu acho que, daí sim, a gente teria condições de ter alguns benefícios interessantes. A gente teria contratos maiores, a questão da entressafra poderia estar mais equacionada, eu acho que a gente teria algumas vantagens, sim. Tem empresas que vão trabalhar mais no spot, mais no curto prazo; outras no longo prazo. Umas vão ganhar mais na quantidade, outras no preço. Enfim

**9:17 o leilão hoje, da forma como está, é bimestral. Já foi semestral, já f..... (12293:13704) - D 9: Entrevista 9**

o leilão hoje, da forma como está, é bimestral. Já foi semestral, já foi trimestral e agora é bimestral. Nele, as usinas têm de se habilitar. As usinas têm que dizer “eu quero participar do leilão”, e preencher uma série de requisitos. Feito isso, estando habilitadas, é feito tudo em sistema eletrônico, onde as usinas vão lá na data definida e colocam as ofertas que elas querem fazer. Elas colocam o biodiesel delas a venda e dizem: “quero vender esta quantidade de biodiesel a este preço”. Finalizada esta etapa, as distribuidoras vão lá e decidem de quem elas querem comprar biodiesel. E as distribuidoras ficam disputando biodiesel. Uma empresa “x” resolveu colocar 10.000 m<sup>3</sup> para vender a R\$ 2,00, e as outras resolveram colocar R\$ 2,20. As distribuidoras vão ficar brigando por aquele que está mais barato. As distribuidoras vão fazendo um leilão reverso onde o preço vai subindo. Então, vendeu os 10.000, uma outra distribuidora pode comprar aquilo lá e fazer o preço subir até eles acharem um novo biodiesel a R\$ 2,20 que era a próxima oferta, e aí já tem mais biodiesel na disputa por um preço que as distribuidoras acham interessante. Então, é um leilão de duas etapas, onde, primeiro, as usinas precificam biodiesel; e, depois, as distribuidoras brigam entre elas para ficar com o biodiesel que elas entenderem ser mais barato tendo em vista o custo logístico delas e características de cada usina.