

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SELO COMBUSTÍVEL SOCIAL:
A PERSPECTIVA DA INDÚSTRIA DE BIODIESEL DO
RIO GRANDE DO SUL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Rozali Araújo dos Santos

**Santa Maria, RS, Brasil
2012**

**SELO COMBUSTÍVEL SOCIAL: A PERSPECTIVA DA INDÚSTRIA DE
BIODIESEL DO RIO GRANDE DO SUL**

por

Rozali Araújo dos Santos

Dissertação apresentado ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação
em Administração, Área de Concentração em
Gestão Estratégica, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS)
Como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura

Santa Maria, RS, Brasil

2012

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**SELO COMBUSTÍVEL SOCIAL: A PERSPECTIVA DA INDÚSTRIA DE
BIODIESEL DO RIO GRANDE DO SUL**

elaborada por
Rozali Araújo dos Santos

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Gilnei Luiz de Moura, Dr
(Presidente/Orientador)

Clândia Maffini Gomes, Dr^a. (UFSM)

Ivo Elesbão, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 14 de maio de 2012.

AGRADECIMENTO

Para a realização deste trabalho contei com muitas pessoas especiais que contribuíram para a finalização de mais uma etapa da minha vida.

Agradeço primeiramente a Deus, por guiar meus passos e fornecer-me disposição e força para realizar meus sonhos.

A minha mãe, pela vida, pelo exemplo, pelos ensinamentos, pela amizade e principalmente pela base sólida que me concedeu desde os primeiros dias de minha vida.

A minha irmã Rozeni, que mesmo longe faz parte da minha caminhada, a minha avó pelo carinho constante e ao meu namorado João Marcos por estar sempre ao meu lado.

Agradeço a todos os meus familiares pela confiança e pelo apoio.

Deixo o meu muito obrigado aos professores do PPGA/UFSM por dividirem seu conhecimento e experiência, em especial para o meu orientador, professor Gilnei, pela paciência, compreensão, orientação e amizade e às professoras Dras. Flavia Luciane Scherer e Clândia Maffini Gomes pela participação no exame de qualificação, cujas sugestões contribuíram para execução deste trabalho.

Ao professor Ivo Elesbão por ter participado da minha defesa de dissertação e ter feito contribuições relevantes.

Agradeço aos secretários Luiz e Roni, pelo cumprimento eficiente de suas tarefas e apoio contínuo e ao Rui pelo apoio.

Agradeço aos colegas que certamente contribuíram para a conclusão deste trabalho, com os quais dividi alegrias e preocupações, especialmente a Neila, Letícia e Marisandra, companheiras de estrada.

Aos profissionais das empresas pesquisadas, pelas informações, que tornaram possível este trabalho.

À Dimicron, por ter me apoiado no início do mestrado.

À CAPES, por ter proporcionado por certo período uma bolsa de estudos que apoiou a realização desta dissertação.

À Claudete Fogliato Ribeiro, Coordenadora do Curso de Administração da Faculdade Integrada de Santa Maria (FISMA), e Carlos Eduardo Tavares, Coordenador do Curso de Administração da Universidade de Cruz Alta (Unicruz) pela confiança e oportunidade de tornar-me professora.

Enfim, a todos que de uma forma direta ou indireta me auxiliaram a concluir mais esta etapa de minha vida meus sinceros agradecimentos.

Os sonhos devem ser ditos para começar a se realizarem. E como todo projeto, precisam de uma estratégia para serem alcançados.

(Paulo Coelho)

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

SELO COMBUSTÍVEL SOCIAL: A PERSPECTIVA DA INDÚSTRIA DE BIODIESEL DO RIO GRANDE DO SUL

AUTORA: ROZALI ARAÚJO DOS SANTOS

ORIENTADOR: Prof. Dr. GILNEI LUIZ DE MOURA

Nas últimas décadas, tornou-se mais evidente a preocupação com o desenvolvimento sustentável e preservação ambiental, que migraram de debates singulares para reflexões globais, inclusive para o meio empresarial. Nesses termos, em virtude da crescente preocupação com o meio ambiente e a possível escassez do petróleo, a temática dos biocombustíveis vem ganhando corpo no Brasil e no mundo, sendo que no Brasil, visando estimular a produção dos biocombustíveis, o governo criou o Programa Nacional de Produção de Biodiesel- PNPB e o Selo Combustível Social- SCS, que abrange a dimensão social do desenvolvimento sustentável, promovendo a inclusão social de agricultores familiares ligados a atividades de produção de oleaginosas para industrialização de biodiesel. Assim, neste contexto, as empresas aparecem como peças primordiais da estratégia voltada a alavancar o desenvolvimento sustentável no Brasil proposta pelo governo. Diante dessa realidade, o presente estudo teve como objetivo identificar o impacto do selo combustível social na gestão das empresas gaúchas que decidiram pela adoção dessa certificação, considerando as dimensões do desenvolvimento sustentável, da inovação e da estratégia da empresa. Para abarcar o objetivo proposto, utilizou-se a metodologia de estudo de caso, de abordagem qualitativa e caráter descritivo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, realizadas por meio de gravador de voz digital, *in loco*, de 09 de dezembro de 2011 a 31 de janeiro de 2012, com profissional com conhecimento sobre o selo combustível social e sua gestão nas empresas produtoras de biodiesel, portadoras do selo combustível social, localizadas no estado do RS, a citar BsBios, Camera, Granol, Oleoplan, e Olfar. Com o intuito de sustentar a análise da pesquisa, elaborou-se uma ferramenta de avaliação que foi utilizada também para a estruturação do instrumento de coleta de dados. A interpretação e análise de dados se deram, preponderantemente, de forma qualitativa, pela análise documental e análise de conteúdo. Os resultados obtidos evidenciaram que o selo impacta nas empresas, tanto no âmbito do desenvolvimento sustentável, como na inovação e na estratégia. O selo traz consigo mudanças para as empresas e ele é vislumbrado como uma oportunidade para inserção das mesmas no mercado. Os impactos causados, por sua vez, são assimilados, trazendo para as empresas detentoras do selo uma vantagem competitiva em um mercado ainda em desenvolvimento, mas com boas perspectivas de evolução e crescimento.

Palavras-chave: Biodiesel, Selo Combustível Social, Desenvolvimento Sustentável Inovação e Estratégia.

ABSTRACT

Master's Dissertation
Post-Graduation Program in Administration
Federal University of Santa Maria

SOCIAL FUEL SEAL: THE PROSPECTS FOR THE BIODIESEL INDUSTRY IN RIO GRANDE DO SUL

AUTHOR: ROZALI ARAÚJO DOS SANTOS
ADVISER: Prof. Dr. GILNEI LUIZ DE MOURA

In recent decades, it became more evident concern for sustainable development and environmental preservation, which debate from an individual to a global discussion, including the business. In these terms, the growing concern for the environment and the possible shortage of oil transformed the issue of biofuels to an important topic in Brazil and abroad. In Brazil, aiming to stimulate the production of biofuels, the government created the National Biodiesel Production and Social Fuel Seal, which includes the social dimension of sustainable development, promoting social inclusion of family farmers linked to production activities of oil for the industrialization of biodiesel. In this context, firms can be the primary parts of the strategy proposed by the government, to leveraging sustainable development in Brazil. Given this reality, this study aimed to identify the impact of the Social Fuel Seal in corporate management of south Brazilian companies that decided to adopt this certification, considering the dimensions of sustainable development, innovation and company strategy. To cover the proposed objective, it was used the case study methodology, with a qualitative and descriptive approach. The data was collected through semi-structured interviews, conducted via digital voice recorder, in loco, with a professional with knowledge about the Social Fuel Seal and its management in biodiesel companies that has the Social Fuel Seal certificate, located in the state of Rio Grande do Sul, BsBios, Camera, Granol, Oleoplan e Olfar. In order to support the analysis of this research, it was conducted an assessment tool, used to structure the data collection instrument. The interpretation and data analysis were given mainly in a qualitative approach, using document analysis and content analysis. The results showed that the Social Fuel Seal impacts on businesses in the context of sustainable development, innovation and strategy. The label brings changes for companies and is envisioned as an opportunity for market inclusion. The Social Fuel Seal brings to the companies a competitive advantage in a market still in development, but with good prospects for development and growth.

Keywords: Biodiesel, Social Fuel Seal, Sustainable Development, Innovation and Strategy.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Números gerais da produção de biodiesel no Brasil.....	16
Quadro 2- Produção de biodiesel por estado 2011.....	17
Quadro 3- Tributos incidentes na produção de biodiesel.....	28
Quadro 4- Empresas detentoras do Selo Combustível Social.....	53
Quadro 5- Resumo do perfil dos entrevistados.....	59
Quadro 6- Produção de biodiesel BsBios.....	62
Quadro 7- Produção de biodiesel Camera Ijuí.....	66
Quadro 8- Produção de biodiesel Granol.....	68
Quadro 9- Produção de biodiesel Oleoplan.....	70
Quadro 10- Produção de biodiesel Olfar.....	72

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Evolução do marco regulatório.....	14
Figura 2- Participação de matéria- prima.....	16
Figura 3- Diagrama simplificado da pesquisa.....	19
Figura 4- Pilares do PNPB.....	24
Figura 5- Plano de Trabalho do PNPB.....	25
Figura 6- Agentes envolvidos no Programa Nacional de Produção de Biodiesel.....	26
Figura 7- Selo Combustível Social.....	27
Figura 8- Dimensões do desenvolvimento sustentável.....	32
Figura 9- Três pilares do desenvolvimento sustentável.....	34
Figura 10- Dimensões do desenvolvimento sustentável- Agenda 21.....	35
Figura 11- As cinco gerações do processo de Inovação.....	37
Figura 12- Etapas do processo de inovação.....	38
Figura 13- Radar da Inovação	42
Figura 14- O Processo Estratégico.....	46
Figura 15- Modelo genérico do processo de tomada de decisão Estratégica.....	47
Figura 16- Forças que influenciam a atratividade da arena.....	49
Figura 17- Modelo conceitual da pesquisa.....	57
Figura 18- Localização das empresas de biodiesel do RS.....	60
Figura 19- Empresa BsBios.....	61
Figura 20- Linha do tempo Camera.....	64
Figura 21- Empresa Camera unidade de Ijuí.....	65
Figura 22- Empresa Camera unidade de Rosário do Sul.....	65
Figura 23- Empresa Granol.....	68
Figura 24- Empresa Oleoplan.....	69
Figura 25- Empresa Olfar.....	72
Figura 26- Síntese conhecimento da empresa sobre o PNPB e o SCS e buscas de informações	78
Figura 27- Síntese implantação do selo na empresa e percepção sobre o selo.....	81
Figura 28- Síntese SCS e impacto no DS.....	84
Figura 29- Síntese impacto do selo combustível social na inovação dentro da empresa	87
Figura 30- Síntese determinantes estratégicos e impactos na estratégia.....	91
Figura 31- Síntese do cumprimento das exigências do SCS.....	95
Figura 32- Síntese críticas ao SCS.....	98

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Projeção de produção de Biodiesel no Brasil.....	15
---	----

Lista de abreviaturas e siglas

ABIOVE - Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais
ANP - Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustível
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CC – Casa Cível
CEIB – Comissão Executiva Interministerial
C&T - Ciência e Tecnologia
CIDE – Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico
CMMAD - Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
CNPE - Conselho Nacional de Política Energética
CNUMAD - Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento
COFINS - Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
CPDS – Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável
DAP - Declaração de Aptidão ao Pronaf
DS – Desenvolvimento Sustentável
EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FAL - Fator de Ajuste Logístico
FGV - Fundação Getúlio Vargas
GTI - Grupo de Trabalho Interministerial
LADETEL - Laboratório de Desenvolvimento de Tecnologias Limpas
MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia
MDA - Ministério de Desenvolvimento Agrário
MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MF – Ministério da Fazenda
MMA - Ministério do Meio Ambiente
MME - Ministério de Minas e Energia
MP – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
OCDE - *Organisation for Economic Co-operation and Development*
PASEP - Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PIS - Programa de Integração Social
PNPB - Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel
PPGA- Programa de Pós Graduação em Administração
PRONAF - Programa Nacional de Agricultura Familiar
SCS – Selo Combustível Social
SECOM – Secretaria de Comunicação
TIC - Tecnologias da Informação e da Comunicação
UBRABIO - União Brasileira do Biodiesel
UFC – Universidade Federal do Ceará
UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
WCED - *World Commission for the Environment and Development*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Tema e problema	12
1.2 Objetivos geral e específicos	18
1.3 Justificativa	19
1.4 Delimitação do tema	21
1.5 Estrutura do trabalho	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 Políticas públicas	22
2.2 Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel (PNPB)	24
2.3 Selo Combustível Social (SCS)	27
2.4 Desenvolvimento sustentável	30
2.4.1 Dimensões do desenvolvimento sustentável	31
2.5 Inovação	36
2.5.1 Dimensões da inovação	39
2.6 Estratégias	44
2.6.1 Análise do ambiente externo: oportunidades e ameaças	47
2.7 Fechamento do capítulo	50
3 MÉTODO	51
3.1 Método da pesquisa	51
3.2 Unidade de análise	52
3.3 Tipo e coleta de dados	53
3.4 Instrumento de avaliação	54
3.5 Análise dos dados	56
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	58
4.1 Perfil dos entrevistados	58
4.2 Perfil das empresas	59
4.2.1 BsBios.....	61
4.2.2 Camera	63
4.2.3 Granol	66
4.2.4 Oleoplan	69
4.2.5 Olfar	71
4.2.6 Síntese perfil das empresas.....	73
4.3 Percepção da indústria	74
4.3.1 Conhecimento da empresa sobre o PNPB e o selo combustível social e buscas	74
4.3.2 Implantação do selo na empresa e percepção sobre o selo	78
4.3.3 O selo combustível social e desenvolvimento sustentável na empresa	81
4.3.4 O impacto do selo combustível social na inovação dentro da empresa	85
4.3.5 Determinantes estratégicos e impactos na estratégia.....	88
4.3.6 Cumprimento das exigências do selo.....	91
4.3.7 Críticas ao selo combustível social.....	96
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
REFERÊNCIAS	105
APÊNDICES	115
ANEXOS	118

1 INTRODUÇÃO

Esta primeira parte cuida de apresentar e abordar o tema e o problema de estudo proposto para a presente dissertação, bem como explicitar o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo que se apresenta. Do mesmo modo, a justificativa procura mostrar a relevância dessa temática proposta. Ainda, compõem essa introdução as delimitações do estudo e a estrutura detalhada do trabalho.

1.1 Tema e Problema

Atualmente, vive-se um período crescente de preocupação com o meio ambiente e com a vida na terra, seja pela escassez entrópica corrente dos recursos naturais, sejam pelos impactos ambientais causados pela exploração e uso advindos das atividades empresariais e industriais, reflexos do atual modelo de crescimento econômico, que gerou enormes desequilíbrios; trazendo riqueza e fartura para o mundo, ao mesmo tempo em que promove a miséria, poluição e a degradação ambiental (KRAEMER, 2011). Tal arranjo alimenta discussões nas mais diversas áreas científicas, gerando investigações e propostas de ferramentas e estratégias sustentáveis alternativas às realidades atuais e vindouras. Note-se que essas preocupações migraram de debates singulares para reflexões globais, de grupos acadêmicos isolados para os discursos do Estado, da sociedade civil organizada e do meio empresarial.

Nesta configuração, a preocupação com as dimensões social e ambiental ocorre como reflexo do movimento pelo desenvolvimento sustentável (DS), que teve como marco inicial a publicação em 1987 do relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e

Desenvolvimento (CMMAD), conhecida como Comissão *Brundtland*¹, que tem se destacado no início deste século e milênio, apontando que, em essência, o desenvolvimento sustentável é um processo de mudanças, no qual a exploração de recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e as alterações institucionais, são realizadas de maneira consistente com as necessidades atuais e futuras (BRUNTLAND, 1988).

Desta forma, o desenvolvimento sustentável passou então a ser considerado um novo paradigma de desenvolvimento das nações, que busca integrar crescimento econômico, equidade social e preservação do meio ambiente natural, como elementos interdependentes de suporte ao desenvolvimento de longo prazo (SACHS, 2005). Concomitantemente, no contexto empresarial, o desenvolvimento sustentável tem sido denominado também como responsabilidade e sustentabilidade corporativa. Assim, existe um grande desafio para as empresas, as quais devem, ao mesmo tempo em que alavancam a sustentabilidade econômica, também impulsionar a sustentabilidade social e ambiental das comunidades, as quais possuem o direito de ter valores e necessidades considerados.

Neste contexto, tornam-se importantes as estratégias para o desenvolvimento sustentável, as quais, de acordo com a *Organisation for Economic Co-operation and Development* - OECD (2002) devem reunir as aspirações e capacidades de governo, sociedade civil e do setor privado para criar uma visão para o futuro e para trabalhar tática e progressivamente, em direção a ela, de maneira eficaz. Deve-se destacar, nesse sentido, que essa possibilidade vem da noção de desenvolvimento sustentável, a qual se apóia em três níveis básicos de cooperação: (i) nacional, baseia-se na interação de todos os atores sociais de cada país em busca de um modelo de desenvolvimento mais justo e saudável (ii) internacional, relacionada ao diálogo entre as nações e (iii) intertemporal, que diz respeito á necessidade de garantir as gerações futuras qualidade ambiental e social (SOUSA, 2006).

Em virtude da crescente preocupação com o meio ambiente e a possível escassez do petróleo, a questão ligada aos biocombustíveis vem ganhando força, a nível mundial, sendo que o Brasil, nos últimos anos, assumiu um papel decisivo na produção de combustíveis alternativos, já consagrado na utilização do etanol, em sua matriz energética de combustíveis, agora, tem a oportunidade de ser referência, também, na utilização do biodiesel para substituir o diesel (SACHS, 2005).

O biodiesel pode ser produzido a partir de diversas matérias-primas, tais como óleos vegetais, gorduras animais, óleos e gorduras residuais, por meio de diversos processos e,

¹A Comissão foi assim nomeada por ter sido presidida pela primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland,

nesse sentido, o Brasil apresenta uma grande possibilidade de produção agrícola dessa variadas matérias-primas necessárias à obtenção do biodiesel, o que se torna uma vantagem comparativa do país em relação a todos os outros países produtores de oleaginosas (LADETEL, 2005).

Considerando-se o nível nacional de cooperação para o DS e o biodiesel, o Estado, com o intuito de estimular a produção dos biocombustíveis criou o Programa Nacional de Produção de Biodiesel (PNPB) com a publicação da lei 11.097/2005 - a Lei do Biodiesel - no Diário Oficial da União do dia 14 de janeiro de 2005, que determinou a introdução do biodiesel na matriz energética brasileira a partir da mistura de 2% óleo diesel-biodiesel (B2).

No início do PNPB muitas incertezas surgiram com relação à capacidade de atendimento do setor produtor de biodiesel à demanda gerada pela adoção da mistura B2. No entanto, a produção respondeu bem ao aumento da procura através da expansão da capacidade industrial instalada, o que levou o governo a antecipar o aumento da mistura para B5 três anos antes do prazo previsto pela lei, conforme traçado a seguir (Figura 1).

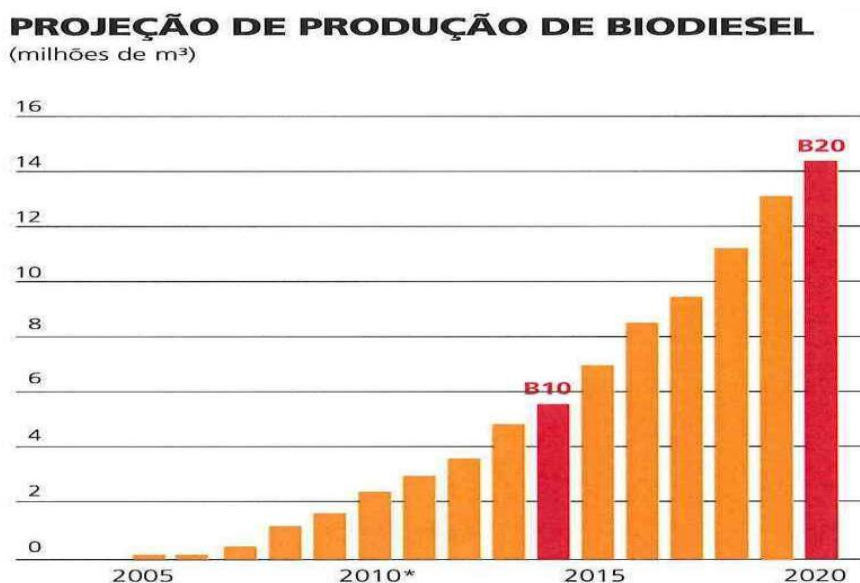


Figura 1 - Evolução do marco regulatório
Fonte: ABIOVE (2005) *apud* Rathmann *et al*, 2007

O PNPB contempla ainda, como estratégia para estimular a sustentabilidade nas três dimensões, econômica, ambiental e social, o Selo Combustível Social (SCS), que visa oferecer incentivos fiscais concedidos às empresas que adquirirem matéria-prima oriunda da agricultura familiar, promovendo a inclusão social de agricultores familiares, ligados a atividades de produção de oleaginosas para industrialização de biodiesel, além de representar uma inovação visto que ao mesmo tempo subsidia o usineiro, promove a agricultura familiar. Assim, neste contexto, as empresas aparecem como *players* primordiais dentro desta estratégia do PNPB voltada a alavancar o desenvolvimento sustentável no Brasil.

A preferência por este setor deve-se ao fato de que, de acordo com o Ministro de Estado do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Luiz Fernando Furlan², o biodiesel, ao mesmo tempo em que se apresenta como uma inovação, oferece uma oportunidade para a integração entre indústria e agricultura familiar ao lado da conquista de novo padrão energético: sustentável, ambientalmente responsável e economicamente dinâmico.

Ainda, de acordo com o estudo realizado pela União Brasileira do Biodiesel (UBRABIO) e Fundação Getúlio Vargas (FGV) (2010) a importância do biodiesel vem crescendo nos últimos anos em diversas partes do mundo. Países como a Alemanha (maior produtor mundial), o Brasil, os Estados Unidos, a Malásia, a Argentina, a França e a Itália produzem grande quantidade do combustível. O Gráfico 1 mostra a projeção de produção de biodiesel no Brasil até o ano de 2020, o que induz a constatação de que indústria do biodiesel brasileira vem respondendo às perspectivas criadas pela nova demanda no mercado nacional e, conseqüentemente, aumentando a sua produção e capacidade industrial instalada, embora seja recente a indústria de biodiesel no país referendando sua relevância.



*Início da projeção

Gráfico 1- Projeção de produção de Biodiesel no Brasil

Fonte: UBRABIO e FGV Projetos (2010, p. 19)

Nos cinco anos que se passaram desde a criação do PNPB, o Brasil deu um grande salto na produção de biodiesel sendo que entre os anos de 2005 e 2010, foi investido cerca de R\$ 4 bilhões na indústria do biodiesel e criado 1,3 milhão de empregos (FGV PROJETOS e

² Luiz Fernando Furlan, ministro no governo do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, na apresentação de O futuro da indústria: biodiesel: coletânea de artigos. Brasília: MDIC-STI/IEL, 2006. Disponível em www.biodiesel.gov.br acessado em 27/04/2011.

UBRABIO, 2010), havendo um aumento no volume de biodiesel produzido no Brasil, levando o país a apresentar reais condições para se tornar um dos maiores produtores de biodiesel do mundo por dispor de solo e clima adequados ao cultivo de oleaginosas, sendo que no ano de 2011 apresentou um aumento de mais de 10% na produção, conforme pode ser visualizado no Quadro 1.

Dados	ANO						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	736	69.002	404.329	1.167.128	1.608.448	2.386.399	2.672.760

Quadro 1 - Números gerais da produção de biodiesel no Brasil

Fonte: ANP, 2012.

* Produção de biodiesel 2005-2012 (m³)

Dentro deste contexto, o Rio Grande do Sul tem se destacado no surgimento das agroindústrias produtoras de biodiesel, por possuir fatores favoráveis para a formação desta nova cadeia produtiva no Estado, que são as condições edafoclimáticas³ para o cultivo da soja e a possibilidade de implantação de novas culturas oleaginosas, além da histórica capacidade de organização da agricultura familiar (NEUTZLING; PEDROZO; SANTOS, 2009), destacando que o óleo de soja é a principal matéria prima para a produção de biodiesel (Figura 2). Como principal insumo de produção, o óleo de soja desempenha papel relevante no mercado de biodiesel, sendo que diferença entre a cotação desse insumo e o preço do biodiesel nos leilões da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP) é fundamental para determinar a viabilidade econômica do atual modelo de produção e comercialização do biocombustível.



Figura 2- Participação de matéria- prima

Fonte: FGV Projetos e Ubrabio (2010)

³ Refere-se às características definidas através de fatores do meio tais como o clima, o relevo, a litologia, a temperatura, a umidade do ar, a radiação, o tipo de solo, o vento, a composição atmosférica e a precipitação pluvial.

As condições do Rio Grande do Sul são consideradas umas das melhores do país para a produção do biodiesel: terras disponíveis e clima favorável para a produção de oleaginosas como a soja, a canola, girassol, mamona. O Rio Grande do Sul é um dos grandes celeiros da soja do país - 3º maior produtor, o que justifica sua posição de liderança na produção do biodiesel, conforme pode ser verificado no Quadro 2.

Estado	Produção m³
BAHIA	131.893
CEARÁ	44.524
GOIÁS	505.586
MATO GROSSO	499.950
MINAS GERAIS	76.619
PARANÁ	114.819
SÃO PAULO	295.076
TOCANTINS	101.182
RIO GRANDE DO SUL	862.110
RONDÔNIA	2.264
MATO GROSSO DO SUL	31.023
RIO DE JANEIRO	7.716

Quadro 2 - Produção de biodiesel por estado 2011

Fonte: Próprio autor com base nos dados adquiridos na ANP

Considerando, portanto, o contexto supramencionado, a importância da indústria de biodiesel no Brasil e no Rio Grande do Sul é visível e crescente, justificando a escolha de tal setor para realização da pesquisa sobre o impacto das políticas públicas para o desenvolvimento sustentável dentro das empresas portadoras de biodiesel.

Visto a relevância dos temas supracitados, a motivação primeira deste estudo é que ele configure-se como uma proposta de discussão acerca da percepção das empresas sobre a política pública voltada para o desenvolvimento sustentável, ou seja, o selo combustível social. Para tanto, define-se como objeto de investigação deste estudo as empresas gaúchas de biodiesel, mais especificamente, as portadoras do selo de combustível social, que compõe a

indústria interna do Estado. Visto que estado do Rio Grande do Sul aparece como principal produtor de biodiesel no Brasil.

A partir do entendimento da importância do biodiesel e do Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel como uma política pública para o desenvolvimento sustentável na atual conjuntura em que se encontra o país e as organizações; que o selo combustível social é essencial para que as empresas possam participar dos leilões da ANP e; verificando-se que há escassez de trabalhos que demonstrem a percepção da indústria quanto a essas políticas global e ainda considerando a crescente relevância da indústria de biodiesel para o país, questiona-se:

Como a indústria gaúcha percebe o selo combustível social?

Diante desta questão, propõe-se o seguinte problema, mais específico para uma pesquisa acadêmica:

Qual o impacto do Selo Combustível Social na ação, no desenvolvimento sustentável, na inovação e na estratégia das empresas produtoras de biodiesel, certificadas, do Rio Grande do Sul?

1.2 Objetivos geral e específicos

O objetivo geral do presente estudo consiste em identificar o impacto do selo combustível social na ação, no desenvolvimento sustentável, na inovação, e na estratégia das empresas gaúchas portadoras do selo combustível. Especificamente, pretende-se:

- a) Traçar um perfil das empresas riograndenses portadoras do selo combustível social;
- b) Identificar as expectativas e anseios das empresas quando da adoção pelo selo combustível social;
- c) Descrever as ações empresariais frente às exigências impostas pelo selo;
- d) Verificar se selo combustível social causa alguma modificação nas dimensões do desenvolvimento sustentável, na inovação e nas estratégias nas empresas certificadas; e

- e) Ponderar as vantagens e barreiras que o selo combustível social proporciona as empresas portadoras do Selo Combustível Social.

A Figura 3 apresenta um diagrama simplificado da pesquisa:

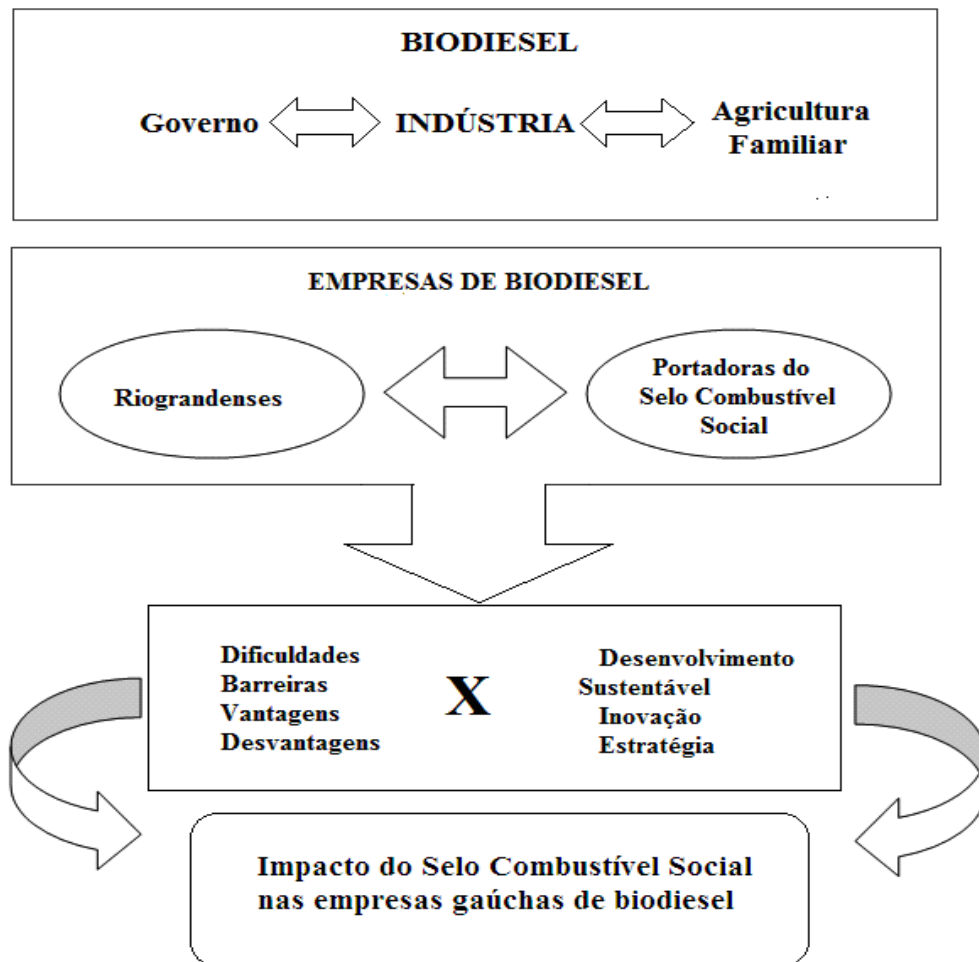


Figura 3- Diagrama simplificado da pesquisa

Fonte: Próprio autor

1.3 Justificativa

Como exposto por Abramovay e Magalhães (2007), o avanço internacional da produção de biocombustíveis tem provocado um conjunto importante e consistente de críticas, no entanto, o biodiesel representa uma considerável inovação sustentável para sociedade brasileira, gerando efeitos positivos nos mais diversos segmentos: social, econômico e meio ambiente. Esta inovação tem sido vista como essencial para o desempenho econômico e social

e é cada vez mais reconhecida como uma importante força motriz da economia de crescimento, sendo que o Brasil é um dos maiores produtores mundiais de biocombustíveis automotivos e é um líder global na distribuição de biocombustíveis (MOTA *et al.* 2009). A indústria de biodiesel no Brasil é relativamente recente, mas se desenvolve com velocidade. Com a implantação do Programa Nacional de Uso e Produção de Biodiesel (PNPB) a produção do produto evoluiu rapidamente, acompanhando o crescimento da demanda por diesel e o gradual aumento da sua mistura com o biocombustível, atualmente em 5%. A utilização do biodiesel traz uma série de benefícios para a sociedade como um todo, desde econômicos até sócio-ambientais.

Nesta seara, a relevância desse trabalho, em termos acadêmicos, dá-se em função da baixa ênfase que ainda é conferida aos estudos acerca dos impactos que as políticas públicas para desenvolvimento sustentável e inovação causam sobre seus atores. Este estudo, portanto, justifica-se pela contribuição analítica para o entendimento da importância de um olhar ampliado, que considere os efeitos das estratégias para o desenvolvimento sustentável dentro das organizações, a partir das perspectivas teóricas abordadas. Acredita-se, também, que o presente estudo possa incentivar o interesse da área acadêmica pelo tema, fomentando o desenvolvimento de novos estudos que aprofundem e ampliem o que aqui será abordado.

Além disso, o vínculo declarado entre a oferta de matérias-primas para a produção de biocombustível e a geração de renda pela agricultura familiar – sob o patrocínio do Estado, a operacionalização de empresas privadas e com a legitimação contratual por parte do sindicalismo - parece ser inédito, no plano internacional (ABRAMOVAY; MAGALHÃES, 2007).

Estudar a percepção da indústria frente à políticas públicas impactantes em seus contextos no Brasil e difundi-la é importante, pois as empresas nacionais precisarão estar mais preparadas para as exigências do mercado e a realidade eminente do desenvolvimento sustentável. Espera-se, assim, que este trabalho possa servir de algum modo, também à comunidade empresarial. Outro ponto a ser considerado é a crescente importância e ascensão das indústrias de biodiesel no contexto brasileiro, assim como a consideração, cada vez maior, da dimensão social de atuação que se pode alcançar, no Brasil, em virtude do selo de combustível social.

De forma mais ampla, a contribuição deste trabalho para a sociedade, está na importância de se estudar os efeitos das atividades de organizações, as quais, além de ter um grande papel em termos econômicos, fabricam produtos que podem ter repercussões importantes na saúde humana e no meio ambiente. Em suma, a verificação do impacto das

políticas públicas para a sustentabilidade na indústria, por si só, traz uma considerável contribuição ao apresentar uma realidade ainda pouco explorada das empresas do Brasil. Com o desenvolvimento de estudos desta natureza busca-se fortalecer os estudos relativos ao biodiesel no PPGA UFSM, estimular o desenvolvimento de estudos dessa natureza no país assim como em outros contextos no exterior, haja vista ser esse um tema emergente no cenário nacional e internacional.

1.4 Delimitação do tema

A delimitação deste estudo é restrita a algumas situações pontuais e intencionais. Em primeiro lugar, a especificidade da dissertação está voltada ao impacto das políticas públicas orientadas para o desenvolvimento sustentável na indústria. Em segundo lugar, pode-se definir um recorte no que diz respeito à regionalidade do estudo, pois as empresas situam-se no Rio Grande do Sul.

1.5 Estrutura do trabalho

O trabalho consiste em cinco partes. Inicia com a introdução, na qual é dada ênfase à contextualização, à problemática e aos propósitos, bem como a sua justificativa, delimitação e estrutura. Na segunda parte, apresenta-se o arcabouço teórico sobre o tema e demais aspectos que trazem a sustentação para o que se analisa no presente estudo. Tem-se, aí estruturado um estudo bibliográfico com indicações nacionais e internacionais, sobre seis pontos principais: (i) Políticas Públicas, (ii) Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel, (iii) Selo Combustível Social, (iv) Desenvolvimento sustentável, (v) Inovação, e (vi) Estratégias.

A parte três trata dos procedimentos metodológicos utilizados, definindo-se o método de pesquisa, a unidade de análise, a coleta de dados e sua análise. A quarta compreende a descrição, apresentação dos dados e traz os resultados e análises da pesquisa. Por fim, a parte cinco apresenta as considerações sobre a pesquisa. Ainda, compõe o trabalho as referências utilizadas na construção desta dissertação, bem como, em complementação, os apêndices e anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta as teorias e modelos prévios colhidos da literatura que fornecem a fundamentação conceitual para a discussão do problema de pesquisa e os parâmetros para a construção dos instrumentos de coleta e posterior tratamento e análise dos dados. Inicialmente, são expostas noções sobre Políticas Públicas, na sequência são abordados aspectos sobre Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel (PNPB), seguido de algumas considerações sobre o Selo Combustível Social (SCS). Por fim, são abordados conceitos e dimensões do Desenvolvimento Sustentável (DS) e da Inovação e a temática da Estratégia.

2.1 Políticas públicas

Política pública trata-se de um processo complexo que envolve escolha de prioridades, dos meios adequados para se atingir os fins determinados, dos caminhos a serem adotados, execução, avaliação, controle e fiscalização, além de outros elementos atinentes à questão financeira e orçamentária, sendo a soma das atividades dos governos, que agem diretamente ou através de delegação, e que influenciam a vida dos cidadãos (PETERS, 1986). De modo simplificado, refere-se a ação das autoridades públicas na sociedade, dizendo respeito àquilo que os governos produzem, para alcançar determinados resultados, que tem em vista a questão do interesse coletivo, através de alguns meios. Para Demeterco Neto, Santos e Nagem (2006, p.73), políticas públicas podem ser conceituadas como “o conjunto de planos e programas de ação governamental destinado à intervenção no domínio social, por meio dos quais são delineadas as diretrizes e metas a serem fomentadas pelo Estado, sobretudo, na implementação dos objetivos e direitos fundamentais dispostos na Constituição”.

As políticas públicas, geralmente, apresentam-se como um programa governamental, com algumas características específicas que, de acordo com Meny e Thoenig (1992) são:

- (i) a existência de um conteúdo;
- (ii) um programa que articula ações em torno de eixos específicos;
- (iii) uma orientação normativa que expressa finalidades, preferências e valores, e tendem para objetivos específicos;
- (iv) um fator de coerção, dado que a atividade pública se impõe em função da legitimidade decorrente da autoridade legal; e
- (v) pelo seu alcance no sentido de que tem a capacidade de alterar a situação, os interesses e os comportamentos de todos afetados pela ação pública.

De acordo com Teixeira (2002), as políticas públicas apresentam como objetivos responder a demandas dos setores vulneráveis, visando ampliar e efetivar direitos de cidadania, promover o desenvolvimento, criando alternativas de geração de emprego e renda como forma compensatória dos ajustes criados por outras políticas de cunho mais estratégico.

Conforme Teixeira (2002), para que se possa definir o tipo de atuação que se pode ter frente a formulação e implementação da política, vários critérios podem ser utilizados: quanto à natureza ou grau da intervenção, quanto à abrangência dos possíveis benefícios e quanto aos impactos causados aos beneficiários. Quanto à natureza as políticas públicas podem ser: i) estrutural, quando buscam interferir em relações estruturais como renda, emprego, propriedade etc. ou ii) conjuntural ou emergencial, quando objetivam amainar uma situação temporária, imediata. Quanto à abrangência dos possíveis benefícios: i) universais – para todos os cidadãos; ii) segmentais – para um segmento da população, caracterizado por um fator determinado (idade, condição física, gênero etc.); e iii) fragmentadas – destinadas a grupos sociais dentro de cada segmento.

Quanto aos impactos que podem causar aos beneficiários as políticas públicas podem ser: i) distributivas, que visam distribuir benefícios individuais; ii) redistributivas, que visam redistribuir recursos entre os grupos sociais; iii) regulatória, que visam definir regras e procedimentos que regulem comportamento dos atores para atender interesses gerais da sociedade.

Nesse contexto, Egoshi (2009) salienta que o Estado faz-se necessário para promover e administrar o bem-estar social, ético e ecológico de toda uma sociedade cada vez mais civilizada, estando acima de indivíduos e empresas. No Brasil como uma política pública pode-se salientar o Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel, uma política

estrutural, segmentada e regulatória e conta com a participação efetiva das empresas produtoras de biodiesel.

2.2 O Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel- PNPB

O Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel (PNPB) é um programa criado a partir de estudos sobre a viabilidade da utilização do biodiesel, realizados por uma comissão interministerial do Governo Federal - o Grupo de Trabalho Interministerial (GTI) - criado em 02 de julho de 2003, com o objetivo de implementar tanto a produção quanto o uso de biodiesel no Brasil, o PNPB têm como proposta extrapolar o âmbito econômico, abrangendo ações de inclusão social e redução da degradação ambiental.⁴

As principais diretrizes deste programa estão baseadas em três dimensões: ambiental, social e mercadológica e visam: i) Implantar um programa sustentável, promovendo inclusão social; ii) Garantir preços competitivos, qualidade e suprimento; e iii) Produzir o biodiesel a partir de diferentes fontes oleaginosas e em regiões diversas, sendo que tais diretrizes estão alicerçadas na base tecnológica⁵. A Figura 4 ilustra os pilares do PNPB.

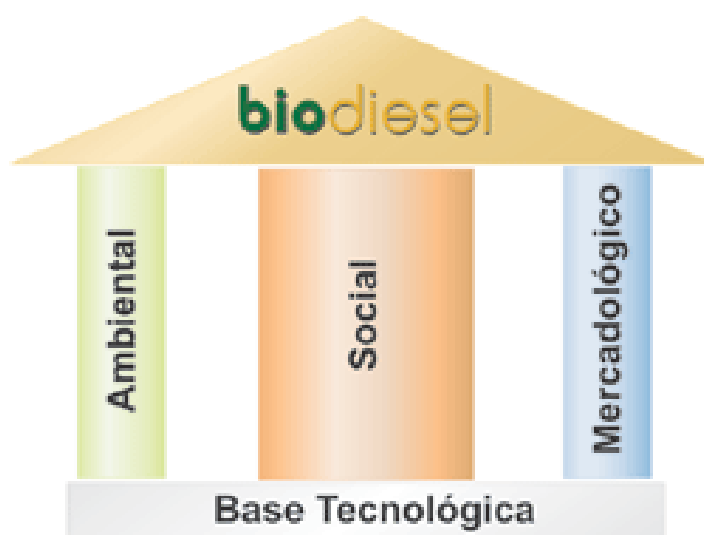


Figura 4- Pilares do PNPB

Fonte: Brasil, disponível em <http://www.mme.gov.br/programas/biodiesel>. Acessado em: Setembro 2011

⁴ Disponível em: www.bnb.gov.br/projwebren/exec/artigoRenPDF.aspx?cd_artigo. Acesso em: Agosto 2011.

⁵ Disponível em: www.mda.gov.br/portal/saf/arquivos/view/biodisel/arquivos-2011/Biodiesel_Book_final_Low_Completo.pdf. Acesso em: Novembro 2011.

A forma de implantação do PNPB foi estabelecida por meio do Decreto de 23 de dezembro de 2003 (ANEXO 1), sendo que a estrutura gestora do Programa ficou definida com a instituição da Comissão Executiva Interministerial (CEIB). No entanto, o lançamento oficial ocorreu apenas um ano depois, em 06 de dezembro de 2004.⁶

A CEIB é subordinada à Casa Civil da Presidência da República e responsável por elaborar, implementar e monitorar programa integrado, propor os atos normativos que se fizerem necessários à implantação do programa e analisar, avaliar e propor outras recomendações e ações, diretrizes e políticas públicas. Para o cumprimento das estratégias e diretrizes propostas pela comissão, o PNPB conta com o Grupo Gestor, uma unidade executiva composta pelo Ministério das Minas e Energia, que o coordenará; pela Casa Civil da Presidência da República; pelo Ministério da Ciência e Tecnologia; pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário; pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Ministério da Fazenda; Ministério do Meio Ambiente; Ministério da Integração Nacional; Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES; Agência Nacional do Petróleo - ANP; Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras; Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - que segue um plano de trabalho conforme ilustra a Figura 5.



Figura 5- Plano de Trabalho do PNPB

Fonte Brasil, disponível em <http://www.mme.gov.br/programas/biodiesel>. Acessado em: Setembro 2011

⁶ Disponível em: www.mme.gov.br/programas/biodiesel/menu/.../historico.html. Acesso em: Setembro 2011

O lançamento do marco regulatório ocorreu no dia 13 de janeiro de 2005, com a Lei 11.097/2005 (ANEXO 2), a qual determinou, no seu segundo artigo, a introdução do biodiesel na matriz energética brasileira, sendo fixado em 5% (cinco por cento) em volume, o percentual mínimo obrigatório de adição de biodiesel ao óleo diesel disponibilizado ao consumidor final, em qualquer parte do território nacional e fixou o prazo de aplicação do disposto em tal artigo em de 8 (oito) anos após a publicação da Lei. Ainda, previa-se, em tal dispositivo legal, prazo de 3 (três) anos, após essa publicação legal, para se utilizar um percentual mínimo obrigatório intermediário de 2% (dois por cento), em volume. Tal percentual, 5% de biodiesel, foi alcançado em setembro de 2009, tornando-se o seu consumo obrigatório para o início de 2010.

O PNPB dispõe, ainda, de regras tributárias do biodiesel referentes às contribuições federais, que foram estabelecidas pela Lei nº. 11116, de 18 de maio de 2005, e os Decretos nº. 5297, de 6 de dezembro de 2004, e nº. 5457, de 6 de junho de 2005, com o objetivo de garantir o desenvolvimento regional e sócio-econômico, contando com a participação de vários agentes, conforme apresentado na Figura 6.

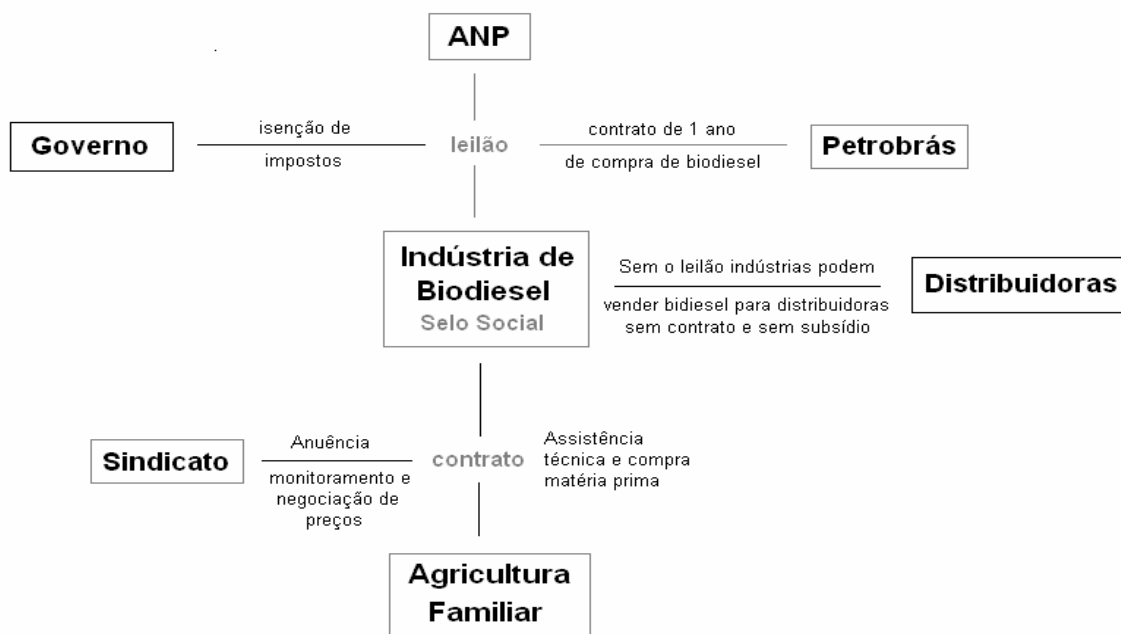


Figura 6- Agentes envolvidos no Programa Nacional de Produção de Biodiesel.
Fonte: Abramovay e Magalhães (2007)

Considerando que o Estado deve intervir no mercado quando o sistema de transações, mediado pelo equilíbrio entre oferta e demanda, falha em proporcionar uma alocação eficiente de recursos, o PNPB é uma política pública que promove a intervenção governamental em um mercado que se inicia, estimulando a participação de agricultores familiares em sua matriz produtiva e usando a indústria como atriz fundamental para o sucesso de tal proposta (ABRAMOVAY; MAGALHÃES 2007).

Portanto, o biodiesel aparece como um produto com potencial para o desenvolvimento sustentável, pois além das vantagens econômicas e ambientais que proporciona, o governo tem demonstrado interesse em alavancar o aspecto social deste bem de consumo.

Esse interesse é respaldado com Selo Combustível Social, anunciado através da Instrução Normativa no. 01 (ANEXO 3), de 05 de julho de 2005, que é um conjunto de medidas específicas visando estimular a inclusão social da agricultura na cadeia produtiva do biocombustível. O Selo Combustível Social (Figura 7), portanto, é um componente de identificação concedido pelo Ministério de Desenvolvimento Agrário às empresas produtoras de biodiesel que promovam a inclusão social e o desenvolvimento regional por meio de geração de emprego e renda para os agricultores familiares enquadrados nos critérios do PRONAF (MDA, 2011).



Figura 7- Selo Combustível Social
Fonte: MDA 2011

Em 30 de Setembro de 2005, o MDA publicou a Instrução Normativa nº. 02 – I.N. 02, que prevê a adequação de projetos de biodiesel com fins de se consolidarem como empreendimentos aptos a receberem o Selo Combustível Social.

2.3 Selo Combustível Social (SCS)

O acesso ao Selo Combustível Social traz, como vantagem, o acesso a melhores condições de financiamento junto ao BNDES e outras instituições financeiras e, ainda, dá

direito de concorrência em leilões de compra de biodiesel a desonera o produtor de alguns tributos.

Quanto ao financiamento, o Programa de Apoio Financeiro a Investimentos em Biodiesel prevê financiamento de até 90% dos itens passíveis de apoio para projetos com o Selo Combustível Social e de até 80% para os demais projetos. A produção de matéria-prima para o biodiesel pela agricultura familiar também conta com linhas de financiamento do Pronaf, com as taxas de juros do Pronaf variam de 1% a 4%.

Já a desoneração de tributos ocorre da seguinte maneira: para o biodiesel fabricado a partir de mamona ou a palma produzida nas regiões Norte, Nordeste e no Semi-Árido pela agricultura familiar, a desoneração de PIS/PASEP e COFINS é total, ou seja, a alíquota efetiva é nula (100% de redução em relação à alíquota geral de R\$ 217,96 / m³); para o biodiesel fabricado a partir de qualquer matéria-prima que seja produzida pela agricultura familiar, independentemente da região, a alíquota efetiva é R\$ 70,02 / m³ (67,9% de redução em relação à alíquota geral); e para o biodiesel fabricado a partir de mamona ou a palma produzida nas regiões Norte, Nordeste e no Semi-Árido pelo agronegócio, a alíquota efetiva é R\$ 151,50/m³ (31,5% de redução em relação à alíquota geral). Em relação à Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico (CIDE), não há incidência para qualquer região produtora de biodiesel, enquanto o diesel mineral tem um valor de R\$ 0,07/lt. Quadro 3.

Impostos	Biodiesel (R\$/litro)			
	Agricultura Familiar no Norte, Nordeste e Semi-árido com mamona ou palma	Agricultura Familiar Geral	Agricultura Intensiva no Norte, Nordeste e Semi-árido com mamona ou palma	Regra Geral
IPI	Alíquota Zero	Alíquota Zero	Alíquota Zero	Alíquota Zero
CIDE	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inexistente
PIS/PASEP e COFINS	Redução de 100% em relação à regra geral (R\$0,00)	Redução de 67,9% em relação à regra geral (R\$0,07)	Redução de 31,5% em relação à regra geral (R\$0,151)	R\$ 0,222
Total	R\$ 0,000	R\$ 0,070	R\$ 0,151	R\$ 0,222

Quadro 3- Tributos incidentes na produção de biodiesel.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Para ter acesso ao selo, as empresas devem garantir a compra da matéria-prima e preços pré-estabelecidos de agricultores familiares e fornecer assistência técnicas aos

agricultores. Dessa forma, de acordo com MDA, como condições para concessão do Selo Combustível Social as empresas produtoras de biodiesel devem realizar:

- compra de matéria-prima da agricultura familiar em percentual mínimo de 50% nas regiões Nordeste e Semi-árido, 10% nas regiões Norte e Centro Oeste e 30% para as regiões Sudeste e Sul; alterados para em 2009 para 15% nas regiões Norte e Centro Oeste e 30% nas regiões Sul, Sudeste, Nordeste e Semi-árido. Esse percentual é computado apenas para aquisições de matérias-primas de agricultores familiares com DAP e de cooperativas da agricultura familiar habilitadas de acordo com a Instrução Normativa do MDA nº 01, de 20 de junho de 2011.

- estabelecimento de contratos negociados com os agricultores familiares, constando, pelo menos, o prazo contratual, o valor de compra e critérios de reajuste do preço contratado, as condições de entrega da matéria-prima, as salvaguardas de cada parte, a identificação e concordância de uma representação dos agricultores que participaram das negociações; e,

- garantia de assistência e capacitação técnica aos agricultores familiares.

Leonardi *et al.* (2011), ressaltam que, no Brasil, as empresas produtoras não podem vender o biodiesel diretamente para os revendedores, sendo a comercialização realizada através de leilões regulamentados pela ANP. Deve-se destacar que tais leilões são realizados, desde 2005, com o objetivo inicial de gerar mercado e, desse modo, estimular a produção do combustível em quantidade suficiente para que possa compor as misturas determinadas por lei, assim, inicialmente, a Petrobras garantiu a compra de biodiesel até a quantidade necessária para garantir o B2⁷ para produtores possuidores o Selo Combustível Social.

Os leilões são realizados por meio de pregão eletrônico e têm como objetivo atender a demanda da Petrobras para cumprir a resolução do Conselho Nacional de Política Energética (CNPE), que fixa um percentual de 5% obrigatório de adição de biodiesel ao óleo diesel vendido no país, nos leilões, as refinarias compram o biodiesel para misturá-lo ao diesel derivado do petróleo, eles asseguraram que todo o óleo diesel comercializado no país contenha o percentual de biodiesel determinado em lei. O volume adquirido pelas refinarias é ofertado às distribuidoras também em leilões, os chamados “releilões”, sendo que os volumes são oferecidos às distribuidoras por regiões de acordo com a localização dos produtores e a demanda das distribuidoras. Adicionalmente e em casos de necessidade é permitido as refinarias a realização de leilões para manutenção de seus estoques de emergência.

⁷ B2- 2% de biodiesel puro.

Para a agricultura familiar e as empresas o PNPB, juntamente com o selo disponibiliza uma forma de negociação diferente, que é a venda por meio de um contrato, o que garante uma reserva de mercado e amplia a competitividade da agricultura familiar, alterando as rotinas empresariais também. Assim o modelo de desenvolvimento do Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel – PNPB, 2004, tem seu contexto histórico no desenvolvimento sustentável (SACHS, 2004).

2.4 Desenvolvimento sustentável

No início dos anos 1970, o relatório Limites do Crescimento do Clube de Roma foi provavelmente a publicação fundamental que levou o desenvolvimento sustentável ao centro das atenções (YANG, 2002). No entanto, o termo somente começou a se tornar popular a partir da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), realizada no Rio de Janeiro em 1992 (NASCIMENTO, LEMOS e MELLO, 2008).

Embora essa popularização ocorra a partir de 1992, Sachs (2004) menciona a possibilidade de um desenvolvimento histórico e evolutivo de Aristóteles ao desenvolvimento sustentável, num primeiro momento implicando na expiação e na reparação de desigualdades passadas, trazendo consigo a promessa da modernidade inclusiva propiciada pela mudança estrutural. Em um segundo momento trazendo igualdade, equidade e solidariedade embutidas em seu conceito. E finalmente, num terceiro momento, o conceito de desenvolvimento sustentável acrescentaria a dimensão da sustentabilidade ambiental à dimensão de sustentabilidade social.

Coadunando-se com a visão de Sachs (2004), Bellen (2007) coloca que:

“o conceito de desenvolvimento sustentável provém de um processo histórico de reavaliação crítica da relação existente entre a sociedade civil e seu meio natural. Por se tratar de um processo contínuo e complexo, observa-se hoje que existe uma variedade de abordagens que procura explicar o conceito” (BELLEN 2007, p.23)

Para uma dessas várias abordagens, o desenvolvimento sustentável é definido como: "o atendimento das necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades" (WCED, 1991) e traz consigo dois importantes princípios: o da equidade (necessidades essenciais dos pobres) e o das limitações

que o estágio da tecnologia e da organização social determinam ao meio ambiente (WCED, 1991, p.46).

Silva (2006) conceitua o desenvolvimento sustentável como o “resultado da interação social em um determinado espaço, com bases culturais cultivadas no decorrer do tempo, com finalidades econômicas e obedecendo às instituições reconhecidas naquela sociedade e considerando a manutenção do estoque ambiental existente” (SILVA, 2006, p. 17).

Considerando os conceitos supracitados o desenvolvimento sustentável pode ser visto como:

" um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e às aspirações humanas" (WCED, 1991, p.49).

Na mesma vertente, Gladwin, Kennelly e Krause (1995) observam que o desenvolvimento sustentável é um processo para alcançar o desenvolvimento humano, ampliando a variedade das escolhas das pessoas, de uma maneira inclusiva, conectada, eqüitativa, prudente e segura.

No Relatório Brundtland (WCED, 1987) há uma proposição de que a “mola” do crescimento econômico é a nova tecnologia e, enquanto essa tecnologia oferecer o potencial para diminuir o perigoso e rápido consumo de recursos finitos, isso também envolverá altos riscos, incluindo novas formas de poluição. Assim, nesse sentido “o desenvolvimento é sustentável quando o crescimento econômico traz justiça e oportunidades para todos os seres humanos do planeta, sem privilégio de algumas espécies, sem destruir os recursos naturais e sem ultrapassar a capacidade de carga do sistema” Pronk e ul Haq (1992 *apud* BELLEN, 2007 p. 23-24).

Assim, a partir dessas idéias sobre desenvolvimento sustentável, são apresentadas as propostas de alguns autores sobre quais seriam as dimensões de análise que comporiam essa perspectiva: Sachs (1997; 2002); Agenda 21 (*apud* NOVAES, 2003) e Placet, Anderson e Fowler (2005).

2.4.1 Dimensões do Desenvolvimento Sustentável

A literatura demonstra a variedade de abordagem que existe acerca do desenvolvimento sustentável por meio do enorme número de definições cunhadas. O termo desenvolvimento sustentável, muitas vezes, é utilizado para expressar apenas sustentabilidade ambiental (SACHS, 2002) e, da mesma forma, é possível perceber a confusão do termo

sustentabilidade com viabilidade econômica. No entanto, existem várias dimensões a serem consideradas, uma vez que o desenvolvimento sustentável apresenta uma perspectiva dinâmica, fundamentada em um processo de mudança.

Sachs (1997; 2002) aponta que o conceito de desenvolvimento sustentável apresenta oito dimensões de sustentabilidade: i) social; ii) cultural, iii) ambiental; iv) ecológica; v) territorial; vi) econômica; vii) política; e viii) política internacional, conforme pode ser visualizado na Figura 8.

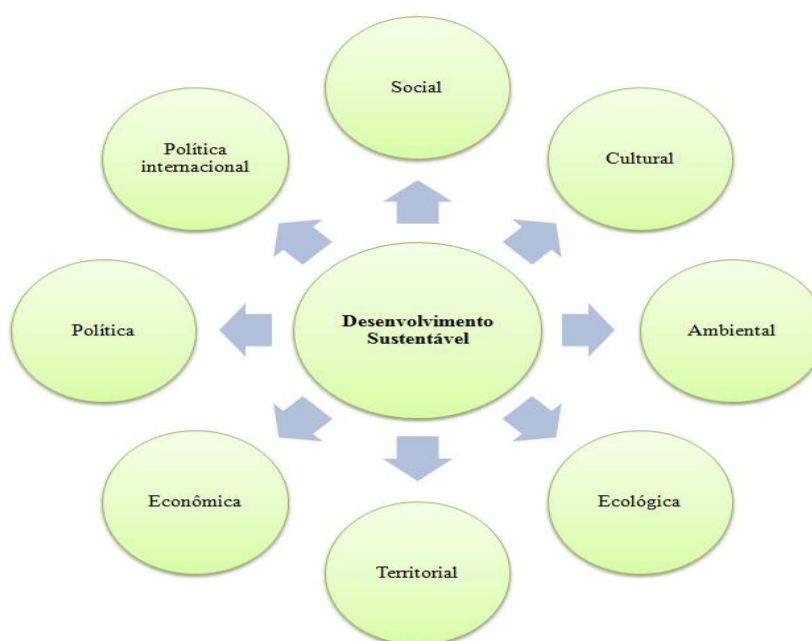


Figura 8- Dimensões do desenvolvimento sustentável
Fonte: Adaptado de Sachs (1997; 2002)

Sachs (1997; 2002), ao tratar dessas dimensões do desenvolvimento sustentável, aponta que cada uma delas tem suas razões e singularidades, neste sentido a dimensão:

- i. Social: trata do alcance de um patamar razoável de homogeneidade social, da distribuição de renda justa, do emprego pleno e/ou autônomo com qualidade de vida decente, da igualdade no acesso aos recursos e dos serviços sociais;
- ii. Cultural: talvez se constitua na dimensão mais difícil de ser concretizada, pois implica em mudanças no interior da continuidade (equilíbrio entre respeito à tradição e inovação), na capacidade de autonomia para elaboração de um projeto nacional integrado e endógeno, e na autoconfiança combinada com abertura para o mundo;

- iii. Ecológica: busca a preservação do potencial do capital natureza na sua produção de recursos renováveis, refere-se a limitar o uso dos recursos não-renováveis;
- iv. Ambiental: pretende respeitar e realçar a capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais;
- v. Territorial: limita-se às configurações urbanas e rurais balanceadas (eliminação das inclinações urbanas nas alocações do investimento público), à melhoria do ambiente urbano, à superação das disparidades inter-regionais, e às estratégias de desenvolvimento ambientalmente seguras para áreas ecologicamente frágeis (conservação da biodiversidade pelo eco desenvolvimento);
- vi. Econômica: concentra-se no desenvolvimento econômico intersetorial equilibrado, na segurança alimentar, na capacidade de modernização contínua dos instrumentos de produção, no razoável nível de autonomia na pesquisa científica e tecnológica, e na inserção soberana na economia internacional;
- vii. Política (nacional): investiga a democracia definida em termos de apropriação universal dos direitos humanos, o desenvolvimento da capacidade do Estado para implementar o projeto nacional, em parceria com todos os empreendedores; e o nível de coesão social;
- viii. Política (internacional): pauta-se na eficácia do sistema de prevenção de guerras da ONU, na garantia da paz e na produção da cooperação internacional, um pacote Norte-Sul de co-desenvolvimento. Está baseada no princípio de igualdade (regras do jogo e compartilhamento da responsabilidade de favorecimento do parceiro mais fraco), no controle institucional efetivo do sistema internacional financeiro e de negócios, no controle institucional efetivo da aplicação do Princípio da Precaução na gestão do meio ambiente e dos recursos naturais, na prevenção das mudanças globais negativas, na proteção da diversidade biológica (e cultural), e na gestão do patrimônio global, como herança comum da humanidade. Defende o sistema efetivo de cooperação científica e tecnológica internacional e a eliminação parcial do caráter de *commodity* da ciência e tecnologia.

Já a Agenda 21⁸ permitiu aos países envolvidos na eleição das diretrizes de desenvolvimento sustentável criarem a sua própria agenda diretiva. No Brasil, a Agenda 21 foi criada a partir de inúmeras discussões advindas da Comissão de Políticas de

⁸ A Agenda 21 foi um dos principais resultados da conferência Eco-92 ou Rio-92, ocorrida no Rio de Janeiro, Brasil, em 1992. É um documento que estabeleceu a importância de cada país a se comprometer a refletir, global e localmente, sobre a forma pela qual governos, empresas, organizações não-governamentais e todos os setores da sociedade poderiam cooperar no estudo de soluções para os problemas sócio-ambientais.

Desenvolvimento Sustentável (CPDS), através de representantes do governo federal e de vários setores da sociedade civil. E de acordo Novaes (2003, p. 329), apresenta as seguintes dimensões:

- i. ecológica- que leve em consideração a base física do processo de crescimento e manutenção dos estoques de capital natural;
- ii. ambiental- que se preocupe com a manutenção da capacidade de sustentação dos ecossistemas;
- iii. social- que leve em conta a qualidade de vida da população e cuide de políticas de redistribuição da renda e universalização do atendimento na área social;
- iv. política- que se refere ao processo de construção da cidadania e da participação social na gestão;
- v. econômica- preocupada com a gestão eficiente dos recursos;
- vi. demográfica- que revele os limites da capacidade de suporte do território e de sua base de recursos;
- vii. cultural- relacionada com a preservação de culturas e valores;
- viii. institucional, que cuide de criar e fortalecer engenharias institucionais que considerem o critério de sustentabilidade;
- ix. espacial- voltada para a busca de equidade nas relações inter-regionais.

A Figura 9 apresenta as nove dimensões apontadas pela Agenda 21 no Brasil.

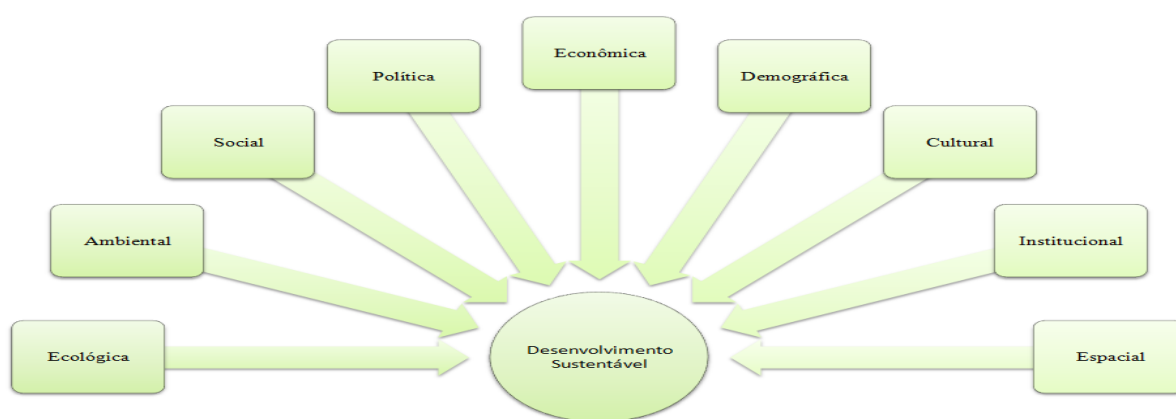


Figura 9- Dimensões do desenvolvimento sustentável- Agenda 21

Fonte: Adaptado de Novaes (2003)

Na visão de Placet, Anderson e Fowler (2005) consoante com Declaração de Política de 2002 da Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, realizada em Joanesburgo, o

Desenvolvimento Sustentável é construído sobre “três pilares interdependentes e mutuamente sustentadores”: desenvolvimento econômico, desenvolvimento social e proteção ambiental. Os autores consideram que essas três dimensões ou pilares são inter relacionados e se apóiam umas nas outras. A Figura 10 apresenta as relações entre essas dimensões do desenvolvimento sustentável.

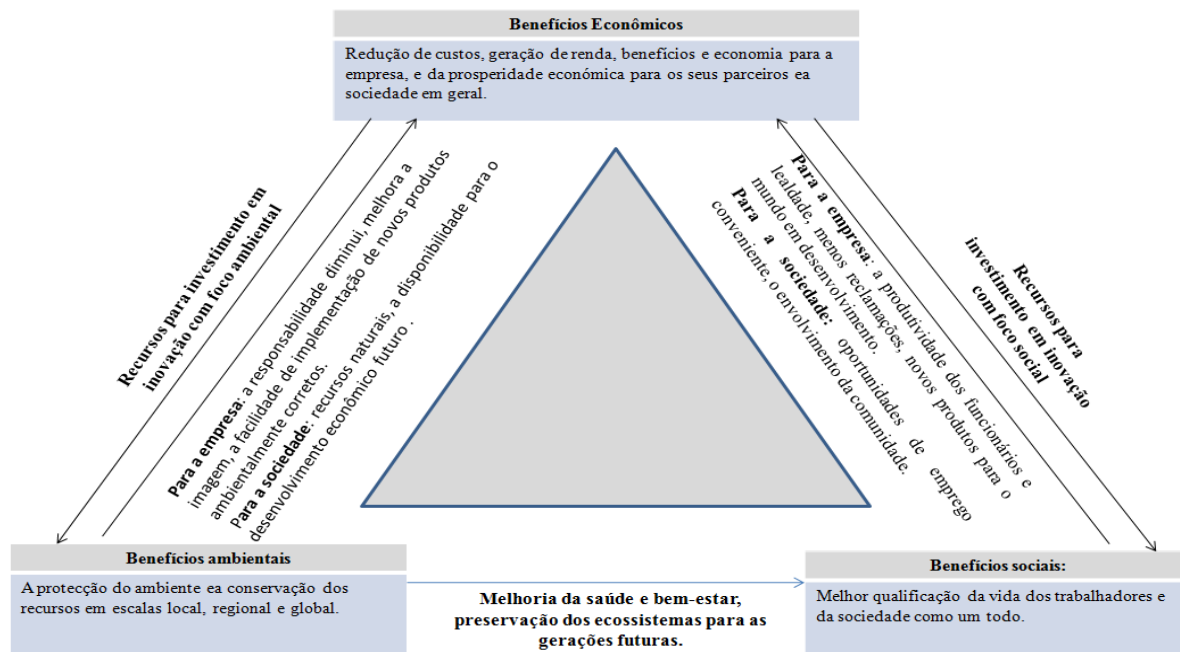


Figura 10- Três pilares do desenvolvimento sustentável

Fonte: Adaptado de Placet, Anderson e Fowler. (2005) p 32

No entanto, embora estudos como o de Sachs (1997; 2002) tenham considerado oito dimensões do desenvolvimento sustentável e a Agenda 21 nove, o tripé que enfatiza as dimensões econômica, sociais e ambientais tem prevalecido nos trabalhos envolvendo o desenvolvimento sustentável no qual a sociedade busca o equilíbrio entre o que é socialmente desejável economicamente viável e ecologicamente sustentável (RIBEIRO *et al.*, 2007) sem perder de vista as mediação ou influências da dimensão tecnológica. Dentro dessa perspectiva, a inovação é vista como peça-chave para a real consecução do desenvolvimento sustentável, Ayuso *et al.* (2006), por exemplo, afirma que sem a inovação não acontecerá o desenvolvimento sustentável. Assim no próximo item aborda-se o tema inovação.

2.5 Inovação

Vencer nos negócios, segundo Kanter (1997), requer inovação. O processo de inovação sempre existiu, sendo que até o século XVII, esse processo antes informal e baseado no empirismo e tinha como objetivo resolver problemas técnicos. A partir do século XVIII, com o uso do conhecimento científico como fonte de resolução de problemas e com a evolução das sociedades industriais e de suas necessidades, a inovação ganha em autonomia e deixa de estar associada à atividade de execução (ZAWISLAK, 1995).

A inovação é um tema complexo, que varia sua forma nas diferentes empresas e setores, permite interpretações variadas, o que dificulta uma definição breve e clara, um conceito único. Inovar envolve uma série de competências tecnológicas, mercadológicas e gerenciais. Rocha (2003) pontua que entender o conceito de inovação e praticá-lo demanda tempo, dedicação e investimentos, já que a noção de um sistema de inovação compreende a organização de um conjunto de agentes ou arranjos institucionais que se comunicam e desempenham distintos papéis, com a finalidade de introduzir, desenvolver ou difundir inovações.

Ao se investigar inovação, não se pode deixar de mencionar os trabalhos clássicos de Schumpeter (1934). Para ele, a inovação é definida como:

“um processo caracterizado pela descontinuidade com o que está estabelecido, por meio de novas combinações que são concebidas pela introdução de um novo bem ou nova qualidade de um bem; um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, a conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou, ainda, da criação de uma nova forma de organização” (SCHUMPETER, 1934, p. 105).

Seguindo uma vertente schumpeteriana, Damanpour (1991) coloca que a inovação pode ser um novo produto ou serviço, um novo processo tecnológico em produção, uma nova estrutura ou sistema administrativo, um novo plano ou um programa relacionado aos membros da organização. Assim, para Damanpour (1991), a inovação é definida como a adoção de um dispositivo comprado ou produzido internamente, podendo ser um sistema, programa, processo, produto ou serviço que é novo para a empresa adotante. Neste prisma, o desenvolvimento de um produto completamente novo, baseado em novas tecnologias e conceitos ou redesenho radical de um produto já existente, também pode ser considerado como inovações.

Rothwell (1992) considera que o processo de inovação evoluiu em cinco gerações, as quais estão expostas na Figura 11.

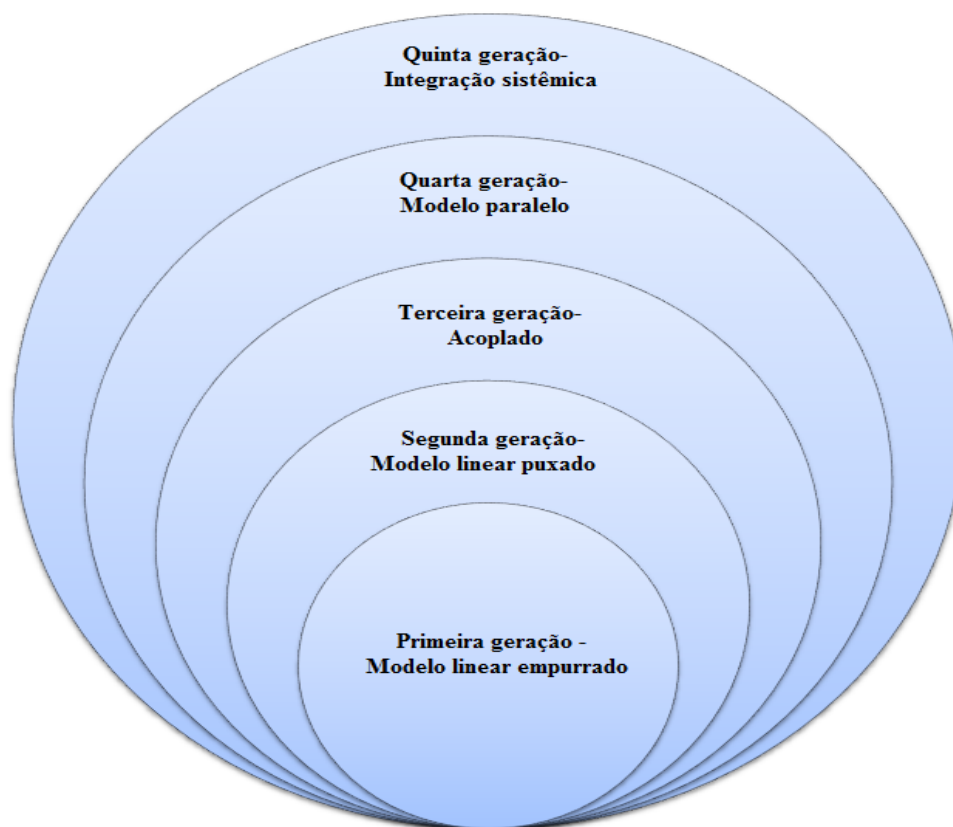


Figura 11- As cinco gerações do processo de Inovação
Fonte: Adaptado de ROTHWELL (1992).

Para Rothwell (1992), as cinco gerações, apresentadas na Figura 11 obedecem a uma lógica cronológica e racional. O modelo linear empurrado (*push*) é adotado nas décadas de 1950 e 1960, nas quais a demanda era maior do que a capacidade de produção e a maioria das inovações tecnológicas era bem aceita pelos mercados. Em contrapartida, o modelo linear puxado (*pull*), adotado nas décadas de 1960 e 1970, é determinado pelo mercado, de modo que o que as empresas, antes de desenvolverem as inovações, certificam-se das necessidades dos consumidores. O modelo acoplado é verificado nas décadas de 1970 e 1980 e reconhece a interação entre diferentes elementos e a realimentação entre eles.

Por sua vez, o modelo paralelo aparece nas décadas de 1980 e 1990 e integra a inovação interna à empresa com a inovação em parceria com clientes e fornecedores, enfatizando as ligações de alianças. O modelo de integração sistêmica, mais recente pressupõe uma forte atuação em rede, com respostas flexíveis e personalizadas e uma inovação contínua.

Lynn e Reilly (2003), de certo modo, corroboram as idéias de Rothweel (1992), ao afirmarem que a troca de conhecimentos não é obtida somente dentro da empresa, mas

também deve ser alcançada fora dela, *i.e.*, por meio de concorrentes, fornecedores e clientes. Esta percepção defende que as culturas de conhecer o micro ambiente nos quais as empresas estão inseridas podem ser implementadas de forma eficiente, desde que o tipo de inovação esteja alinhado aos objetivos das empresas e, conseqüentemente, exista uma interação efetiva entre as equipes, que se proponham a desenvolver e absorver tais conhecimentos, em função da criação de um novo produto.

Daroit e Nascimento (2004) destacam que as inovações, desde Schumpeter (1934) são tratadas como uma forma de obtenção de lucros extras pelas empresas, por meio de vantagens competitivas decorrentes da produção de novos produtos ou processos que agregam valor para o cliente, apresentando, portanto, um enfoque econômico. Todavia, segundo os autores, a maior compreensão do papel da inovação com relação à organização produtiva, aos efeitos sobre a sociedade, e ao meio ambiente tem conduzido a questionamentos sobre o padrão de operações das organizações empresariais e sobre as conseqüências destas operações. Entendimento este coadunado com o exposto por Tigre (1994), o qual mostra que produzir conhecimento e transformá-lo em inovação é estrategicamente importante para o desenvolvimento econômico, social e humano de uma nação.

As inovações são decorrentes de processos organizacionais que devem estar alinhados em função da estratégia organizacional e que culminem com projetos que irão gerar vantagens competitivas, podendo ser proposto um modelo em que sejam explicitados os pontos chave para a integração entre estratégia e inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005). Ou seja, é fundamental repassar informações que permitam a reprodução de um processo no qual resultará um produto, ou seja, transferir tecnologia. Portanto, o processo de inovação é um processo chave do negócio da empresa, associado com a renovação e a evolução do negócio, renovando o que a empresa oferece e como ela cria e entrega àquela oferta.

Em outras palavras, Tidd, Bessant e Pavitt (2005) consideram inovação como sendo uma atividade essencial ligada à sobrevivência e ao crescimento. Neste contexto, conforme se pode visualizar na Figura 12, apontam que o processo de inovação envolve as seguintes etapas: (i) Prospectar o ambiente; (ii) Decidir; (iii) Obter os recursos; e (iv) Implementar o projeto .



Figura 12- Etapas do processo de inovação
Fonte: Adaptado de TIDD, BESSANT, PAVITT (2005)

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2005), “prospectar o ambiente”, consiste em identificar e processar sinais relevantes no ambiente interno e externo a respeito de ameaças e oportunidades relacionadas à mudança. A etapa “decidir” deve estar pautada em uma visão estratégica de como empresa pode melhor se desenvolver, escolhendo-se quais dos sinais levantados na primeira etapa devem ser respondidos. A obtenção de recursos que possibilitem a concretização dessas ações, seja criando algo novo por meio de pesquisa e desenvolvimento (P&D), seja adquirindo por meio de transferência de tecnologia, é vital para a sua viabilidade. Por fim, mas não menos importante, a etapa de implementar o projeto, *i.e.*, desenvolver a tecnologia e o mercado interno ou externo, para responder efetivamente às mudanças percebidas fecha esse processo de inovação.

Para que o processo de inovação se desenvolva, é necessário identificar os sinais externos de mudança, provenientes do mercado ou da evolução tecnológica, Esses sinais podem ser decorrentes de novas tecnologias, de mudanças nas exigências da legislação ou da pressão dos concorrentes, ou seja, novas idéias podem ser geradas a partir de diferentes fontes, no entanto de duas fontes básicas: uma que constituem-se de características internas da empresa e a outra na perspectiva de *network* (GOMES, 2007).

Assim, considerando os conceitos e considerações a cerca da inovação, são apresentadas as propostas de alguns autores sobre quais seriam as dimensões de análise que comporiam essa perspectiva, dando neste trabalho uma maior ênfase ao trabalho de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006).

2.5.1. Dimensões da inovação

Embora um grande número de classificações para as inovações tenha surgido na literatura, ao menos três dimensões têm sido repetidamente enfatizadas (DAMANPOUR, 1991; DELGADO, 2007). Essas são: (i) se a inovação é administrativa ou técnica; (ii) se a inovação é incremental ou radical; e (iii) se a inovação é em produto ou processo. Damanpour (1991) salienta que é fundamental que as organizações consigam diferenciar os tipos de inovação as quais estão propensas a adequar no comportamento organizacional e identificar os respectivos pontos fortes e fracos no seu desenvolvimento.

Inovações técnicas não são meramente inovações resultantes do uso de nova tecnologia (DAMANPOUR; EVAN, 1984), enquanto inovações administrativas são definidas

como aquelas que ocorrem no sistema social de uma organização (EVAN, 1966), sendo inovações administrativas e tecnológicas culminam em processos diferentes de tomada de decisão por parte das organizações (DAFT, 1978). A introdução de inovações administrativas pode ter maior impacto, no longo prazo, no desempenho geral da organização do que a introdução de inovações técnicas.

As inovações incrementais ocorrem quase que continuamente nas indústrias ou nos serviços, dependendo da combinação de pressões de demanda, fatores sócio-culturais, oportunidades e trajetórias tecnológicas e nem sempre são resultantes de pesquisa deliberada, mas de resultado de melhorias sugeridas por seus usuários. As inovações radicais, por sua vez, são eventos descontínuos, em grande parte, resultantes de pesquisa deliberada por empresas, universidades ou por instituições públicas (FREEMAN; PEREZ 1988, HENDERSON; CLARK, 1990, DAHLIN; BEHRENS, 2005).

Inovações em produtos são melhorias introduzidas nos bens e serviços existentes para satisfazer um usuário externo ou uma necessidade de mercado, enquanto inovações em processos são novos elementos introduzidos na produção de organização ou na operação dos serviços-materiais, especificações de tarefas, mecanismos de trabalho e informação e equipamentos utilizados para produzir o produto ou oferecer um serviço (UTTERBACK; ABERNATHY, 1975).

Outra maneira de classificar as inovações é apresentada por Freeman (1982) e Freeman e Soete (1997) que destacam seis tipos de estratégia de inovação:

- a) ofensiva - desenhada para alcançar liderança técnica e de mercado estando à frente dos competidores na introdução de novos produtos;
- b) defensiva - não deseja ser pioneira, mas também não quer ficar para trás da corrente tecnológica, ao mesmo tempo essa estratégia não quer incorrer em grandes riscos, e desta forma consegue se aproveitar dos erros cometidos pelas empresas com estratégia ofensiva;
- c) imitativa - segue bastante atrás dos líderes de tecnologias estabelecidas, podendo ter investimentos em serviços técnicos e treinamentos, mas muito menos do que as empresas inovadoras;
- d) dependente - não busca iniciar e nem sequer imitar mudanças técnicas em seus produtos, a não ser com uma demanda específica de algum consumidor, sendo normalmente um sub-contratado;
- e) tradicional - não vê razão para mudar em produto porque o mercado não demanda mudança e a competição não o impele a isso; e

- f) oportunista ou de nicho - identifica uma nova oportunidade por meio de empreendedores, a qual não requer muita pesquisa ou *design* complexo, e atende a necessidade de consumidores por produtos ou serviços que não foram imaginados por outros.

Chesbrough e Teece (1996) argumentam que o tipo de inovação a ser utilizado depende, fundamentalmente, do tipo de organização, classificando-as na dimensão autônoma ou sistêmica. A inovação autônoma é aquela que pode ser realizada de modo independente de outras inovações. É o caso de inovações em pequenas partes de um produto ou de uma evolução incremental em um produto. A inovação sistêmica somente pode ser realizada em conjunto com outras inovações relacionadas e complementares e só é técnica e economicamente viável, quando realizada em conjunto com outras inovações a ela relacionadas ao longo de uma cadeia de suprimento.

De acordo com a OCDE (2005) há quatro grandes categorias de inovação: (i) inovação de produto, (ii) inovação de processo, (iii) inovação de marketing e (iv) inovação organizacional. A inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado com relação aos produtos existentes, tanto de características funcionais, como de usos previstos. As inovações de produto podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos ou novas combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes.

A inovação de processos é a implantação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Os métodos de produção envolvem técnicas, equipamentos e/ou software utilizados para produzir bens e serviços. Já os melhorados de distribuição dizem respeito à logística da empresa. Além da produção e distribuição, esse tipo de inovação também envolve as atividades de compra, contabilidade, computação e manutenção e a implantação de Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) novas ou significativamente melhoradas, caso vise à melhoria de eficiência.

A inovação de *marketing* é a implementação de novos métodos de *marketing*, como mudanças no *design* do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação no mercado, e de métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços, voltado para as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados ou reposicionando o produto no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas. A inovação de *marketing* deve representar mudanças significativas na concepção do produto ou em sua promoção ou na fixação de preços, fazer parte de um novo conceito ou estratégia de *marketing*, que representa um distanciamento substancial dos métodos de *marketing* existentes na empresa.

A inovação organizacional, por sua vez, é a implementação de um novo método organizacional, que pode ser uma nova prática de negócio da empresa, uma nova organização do local de trabalho ou nas relações externas. Os aspectos distintivos da inovação organizacional, comparada com outras mudanças organizacionais, estão no fato de não terem sido usados anteriormente na empresa e que sejam o resultado de decisões estratégicas tomadas pela gerência.

Ainda, tratando-se de dimensões, Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) apresentam o “radar da inovação”. Este *framework* identifica e relaciona as dimensões nas quais uma empresa inova, sendo que as quatro dimensões principais atuam como “âncoras” na empresa. Estas quatro dimensões principais são: (a) ofertas criadas; (b) clientes atendidos; (c) processos empregados; e (d) presença da empresa. Em torno destas quatro âncoras apresentadas, existem mais oito dimensões no sistema de negócios onde a inovação pode ser desenvolvida. No total, como podem ser visualizadas na Figura 13, são doze dimensões propostas.

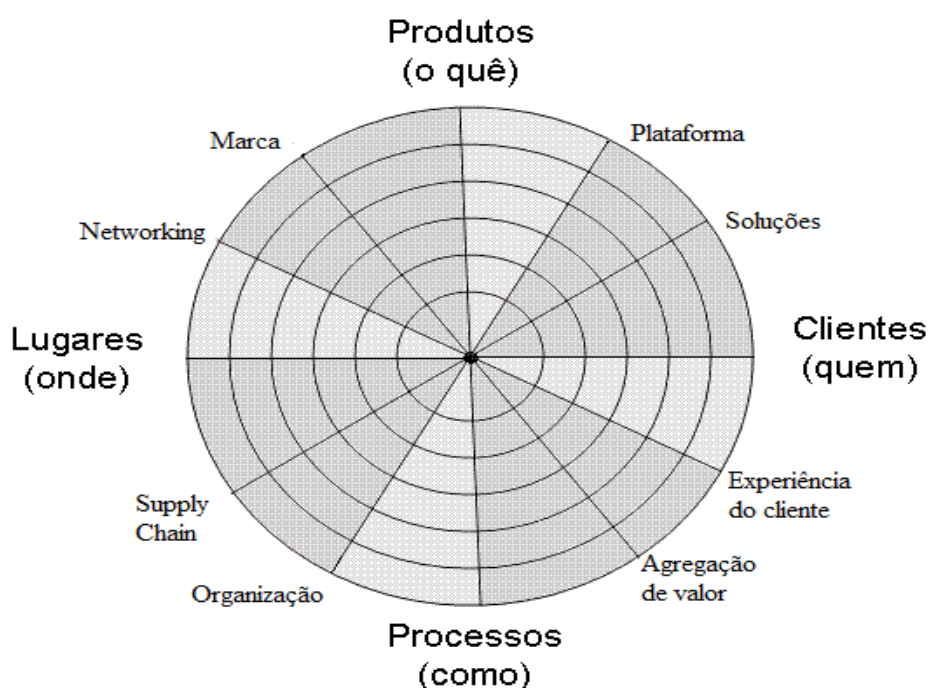


Figura 13 - Radar da Inovação

Fonte: Adaptado Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) p. 77

No modelo de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) podem-se observar quatro quadrantes principais, **Produtos**, **Clientes**, **Processos** e **Lugares**⁹ e, entre esses quadrantes, mais oito dimensões, havendo diferentes dimensões nas quais uma organização pode inovar.

⁹ Grifo nosso visando destacar as dimensões principais.

O quadrante de produtos contempla o desenvolvimento de novos produtos e serviços. A inovação ao longo desta dimensão exige a criação de novos produtos e serviços que são valorizados pelos clientes. As dimensões seguintes são plataforma e soluções: plataforma refere-se a um conjunto de componentes comuns, montagem métodos e tecnologias que servem como blocos de construção de um portfólio de produtos ou serviços. A plataforma de inovação envolve explorar o "poder de uniformização" – usando módulos para se criar um conjunto diversificado de ofertas de derivados com maior rapidez e mais barato do que se fossem itens *stand-alone*. As inovações, ao longo desta dimensão, são freqüentemente ignoradas, embora seu Potencial de criação de valor possa ser considerável. As soluções formam uma combinação personalizada de produtos, serviços e informações que resolve um problema de cliente. A solução inovadora cria valor para os clientes por meio da amplitude de variedade e profundidade da integração dos diferentes elementos.

No quadrante clientes tem-se que para inovar a empresa pode descobrir novos clientes ou segmentos, considerando que clientes são os indivíduos ou organizações que usam ou consomem os produtos para satisfazer determinadas necessidades. Em seqüência, pode-se visualizar a experiência do cliente, esta dimensão considera tudo o que o consumidor vê, ouve, sente e outras experiências, enquanto interage com uma empresa em todos os momentos. Para inovar, nesta dimensão, a sociedade precisa repensar a interface entre a organização e seus clientes. A dimensão captura de valor refere-se ao mecanismo que a empresa utiliza para recapturar o valor que ela cria. A inovação ocorre quando a empresa descobre receitas inexploradas, desenvolve novos sistemas de tarifação e de outra forma amplia a sua capacidade a partir de interações com clientes e parceiros.

Processos, o mote do terceiro quadrante, são as configurações das atividades empresariais utilizados para realização de operações internas, de forma que se inova redesenhando os processos, seja para obtenção de uma maior eficiência, seja para melhorar a qualidade ou tornar o tempo de ciclo mais rápido. Organização é a dimensão que contempla a maneira pela qual se estrutura a própria empresa, se definem suas parcerias e, definem os papéis e responsabilidades de seus colaboradores. Inovações organizacionais geralmente envolvem repensar o âmbito das atividades da empresa, bem como a redefinição dos papéis, responsabilidades e incentivos de diferentes unidades de negócios e indivíduos. Pode-se inovar, também, otimizando o fluxo de informações por meio da cadeia de abastecimento, da mudança de sua estrutura ou do reforço à colaboração de seus participantes, *i.e.*, na dimensão do *supply chain*.

Com a mesma importância, apresenta-se o quadrante lugar, onde a criação de novos pontos de presença ou a utilização dos já existentes de forma criativa são formas de inovar. Na mesma linha, percebem-se as dimensões *networking*, considerando que uma empresa e seus produtos e serviços são conectados aos clientes por meio de uma rede que pode às vezes tornar-se parte da vantagem competitiva da empresa. As inovações, nesta dimensão, consistem em melhorias na rede que aumentam o valor da empresa e as ofertas; bem como a marca, na qual a inovação acontece, quando a empresa alavanca ou amplia sua marca de maneiras criativas.

No entanto, embora nos estudos possa ser contemplada uma variação quanto à colocação das dimensões da inovação, no presente estudo será dada uma maior ênfase ao radar da inovação que de acordo com Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) apresenta e relaciona todas as dimensões pelas quais uma empresa procura caminhos para inovar.

Desta forma, considerando que a inovação pode ocorrer em várias dimensões, impactando na organização e na sua forma de atuação, faz-se importante abordar a temática da estratégia.

2.6 Estratégias

A estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso, de acordo com Hambrick (1980), e, acerca disso, tanto muitos conceitos podem ser apreciados na literatura.

Bethlem (2001) ressalta que estratégia é um conceito que precisa ser aprendido, isto é, deve-se saber utilizá-lo, sendo aprendido e aceito por várias pessoas, de forma a transformar as idéias em ações estratégicas que venham dar aos estrategistas os resultados que almejam exigindo várias etapas:

- 1a. etapa: processo intelectual individual ou coletivo de geração de propostas de ação;
- 2a. etapa: processo comportamental – social de obtenção de concordância e apoio de outros indivíduos às propostas de ação, gerando um plano de ação;
- 3a. etapa: nesta etapa os indivíduos, ou mais alguns indivíduos cooptados, iniciam, junto com o autor ou autores das idéias, o processo de concretização, ou seja, de implementação estratégica.
- 4a. etapa: processo dinâmico de finalização das ações iniciadas na 3ª etapa.

Contudo Ansoff e McDonnell (1993) ressaltam algumas características peculiares de uma estratégia, tais como:

i) O processo de formulação de estratégias não resulta em nenhuma ação imediata, mas estipula as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá.

ii) A estratégia deve ser usada para gerar projetos estratégicos através de um processo de busca, focalizando a atenção em áreas por ela definidas e identificando e eliminando as possibilidades que com ela sejam incompatíveis.

iii) A estratégia torna-se desnecessária sempre que a busca já está orientada para as áreas preferidas.

iv) No momento em que se está formulando estratégias, não é possível enumerar todas as possibilidades de projetos que acabarão sendo descobertas, fazendo com que a formulação de estratégias tenha como base informações muito agregadas, incompletas e incertas a respeito das classes de alternativas.

v) Quando a busca identifica alternativas específicas, as informações mais precisas e menos agregadas que se tornam disponíveis podem levar a um questionamento da prudência da escolha original da estratégia.

vi) Como tanto a estratégia quanto os objetivos são utilizados para filtrar projetos, eles parecem semelhantes. No entanto, os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia representa os meios para se atingir esses fins.

vii) A estratégia e os objetivos são intercambiáveis; tanto em momentos distintos quanto em níveis diferentes da organização.

De acordo com Grant (2005), a estratégia deve ser contemplada a partir de dois grandes níveis: a Estratégia Corporativa que atente para a indústria e mercados em que a organização compete; e a Estratégia de Negócios que considere como a organização compete na indústria e mercado específicos. A Estratégia de Negócios é elaborada e implementada através das estratégias funcionais.

Vale ressaltar que Mintzberg e Quinn (2001) consideram que as estratégias são atividades inteligentes, as quais podem ser deliberadas ou emergentes, sejam elas motivadas por problemas impostos à realidade organizacional, sejam pela busca de novas oportunidades. Como tal são dinâmicas e materializa-se por meio do processo estratégico, que de modo análogo adapta-se a realidade de cada organização, como pode ser visualizado na Figura 14.

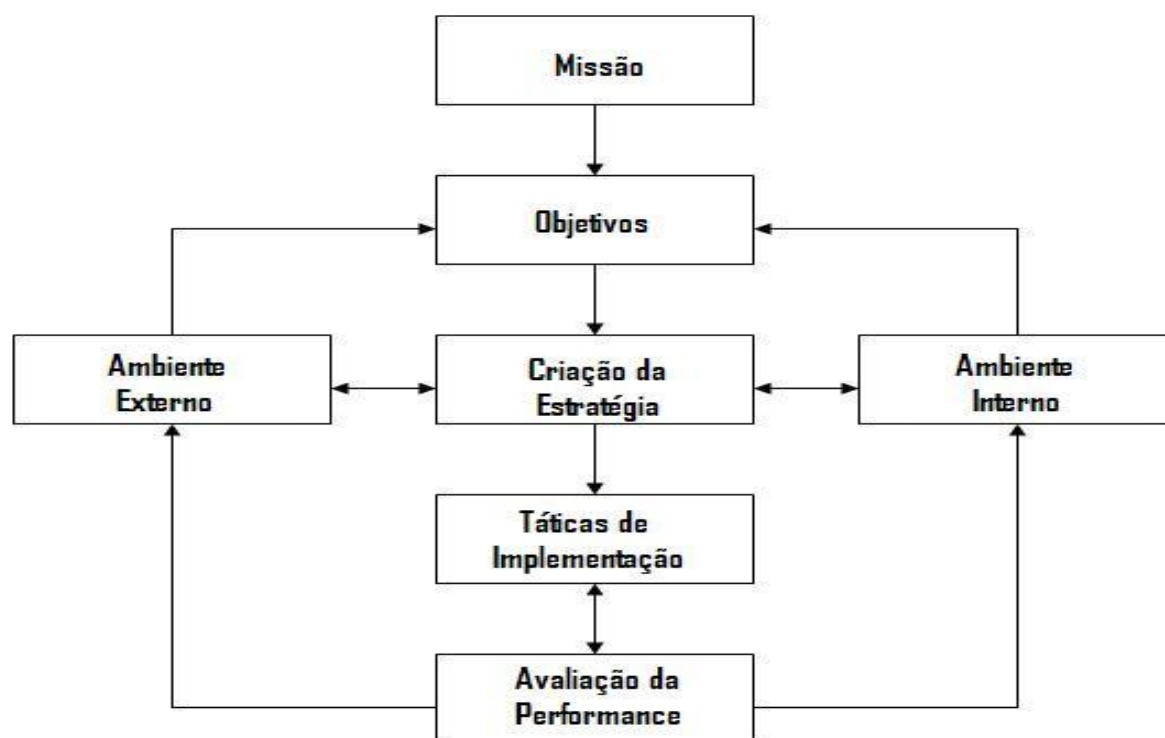


Figura 14 O Processo Estratégico

Fonte: Adaptado de Harvard Business Essentials, 2005, p. xvii Apud Moura 2007.

Pode-se observar que para alcançar uma decisão adequada, faz-se necessário considerar corretamente todas as variáveis e as inter-relações entre elas, assim como o ambiente em que estão inseridas. A estratégia também apresenta algumas características no momento de sua formulação. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apontam que, com o tempo, a estratégia evolui e muda e que resulta de dois tipos diferentes de atividade inteligente: por problemas impostos, para a qual se tem estratégias de soluções de problema, ou pela busca ativa em direção a novas oportunidades pautada pelas estratégias de procura de novas alternativas. Outra característica é que as decisões estratégicas não são programadas e muito menos previstas com antecipação, sendo contingenciais e baseadas em juízos de valor.

De acordo com o mesmo autor é extremamente difícil integrar diferentes decisões estratégicas em uma única estratégia explícita e compreensiva, pois não é possível prever com clareza quando os problemas e as oportunidades surgirão uma vez que o ambiente de formulação de estratégias é complexo demais, o que faz com que cada escolha estratégica seja realizada em um diferente contexto, com informações novas e incertas. As estratégias alternam-se entre a procura de oportunidades e a resolução de problemas que aparecem.

Sendo que os recursos, as circunstâncias e até mesmo os objetivos causam-lhe impactos e influenciando na tomada de decisão, conforme pode ser vislumbrado na Figura 15.

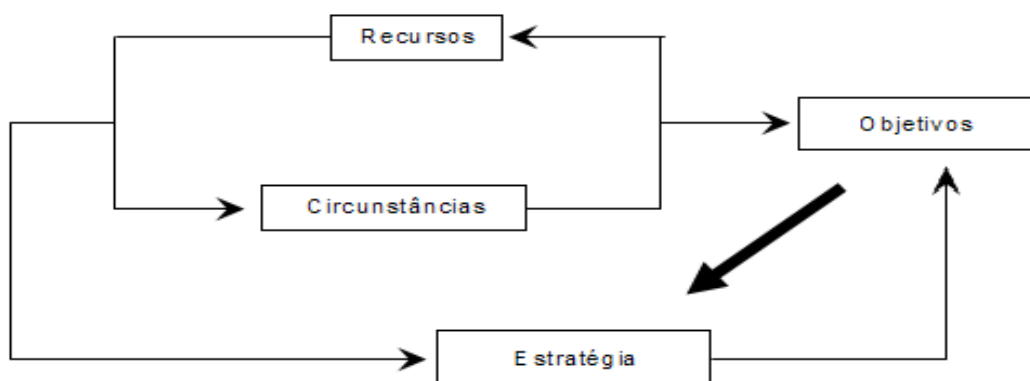


Figura 15: Modelo genérico do processo de tomada de decisão Estratégica
Fonte: Bethelem (2001) p. 27.

Assim, considerando o contexto da tomada de decisão e os fatores que influenciam na estratégia da empresa faz-se necessário realizar uma análise do ambiente que envolve a empresa, buscando identificar as circunstâncias existentes e os recursos disponíveis. No próximo item busca-se discorrer sobre a análise do ambiente organizacional.

2.6.1 Análise do ambiente externo oportunidades e ameaças

A análise do ambiente é concebida por diversos autores como a etapa inicial da administração estratégica, desmembrando-se, ainda em duas fases, a análise do ambiente interno e a externo, onde é realizado um diagnóstico da empresa, a partir do qual será possível desenvolver soluções para os problemas enfrentados.

De acordo com Certo *et al* (2005), uma vez que as empresas são sistemas abertos elas estão sujeitas às influências, no entanto essas influências devem ser canalizadas pelos administradores em uma direção positiva onde contribuam para o sucesso da empresa.

De fato todas as etapas da administração estratégica são importantes para que haja solidez no desenvolvimento e aplicação deste, no entanto a análise ambiental aparece de forma destacada dentre alguns autores que discorrem sobre ela, pois de acordo com Zaccarelli (2000, p.225) na estratégia moderna, “essa etapa é a única que continua sendo extremamente importante para as empresas”. Pois se configura em um conjunto de técnicas que permitem

identificar e monitorar as variáveis competitivas que afetam o desempenho da empresa (CHURCHILL; PETER, 2007).

Esta etapa serve para empresas de todos os tamanhos, inserida em qualquer setor, sem distinções, pois, através da análise do ambiente em que esta inserida, a organização poderá “lutar” por sua sobrevivência agindo de forma coerente ao definir sua missão, criar uma estratégia ou ainda sua política.

O propósito da análise do ambiente é avaliar o ambiente organizacional de modo que a administração possa agir adequadamente e aumentar o sucesso organizacional (CERTO *et al.*, 2005).

Alguns autores ainda descrevem os fatores análise no ambiente interno e externo da empresa como fatores de determinantes da competitividade, sendo que os fatores internos a empresa seriam a estratégia e gestão, capacitação para a inovação, capacitação produtiva e recursos humanos e fatores sistêmicos ou externos seriam os macro econômicos internacionais, sociais, tecnológicos, infraestruturais, fiscais e financeiros e político-institucionais, além de fatores estruturais que estariam relacionados ao setor (COUTINHO e FERRAZ, 1995).

Conforme Certo *et al.* (2005), através da análise do ambiente é possível identificar tanto os riscos quanto as oportunidades presentes e futuras, que influenciam na capacidade da empresa atingir suas metas. Assim, a análise ajuda a tornar parte do paradigma mais antigo, a SWOT um processo mais sistemático para o planejamento estratégico (GHEMAWAT, 2000).

A análise SWOT é utilizada para identificar os pontos fortes e fracos, considerando o ambiente interno e ameaças e oportunidades considerando o ambiente externo. Assim ela tem como objetivo reconhecer as limitações e maximizar os pontos fortes ao mesmo passo que monitora as oportunidades e ameaças no ambiente competitivo (; CARVALHO; LAURINDO 2003).

De acordo com Nascimento, Lemos e Mello (2008), a análise SWOT é uma das ferramentas mais conhecidas e aplicadas no planejamento estratégico e possibilita identificar as tendências e descontinuidades de um negócio nos ambientes em que ele esta inserido.

Considerando o ambiente externo, as oportunidades oferecem um potencial favorável a organização, podendo afetar positivamente as suas atividades e as ameaças são as principais circunstancias desfavoráveis ou impedimentos a posição atual ou futura da organização.

Ainda, dentro do contexto externo, têm-se uma serie de variáveis que interferem na empresa, tais como: a variável econômica, a tecnológica, o ambiente natural, a demográfica, a sociocultural, a político-legal e a competitiva.

Considerando a variável político- legal, convém salientar que uma empresa deve servir aos seus clientes e atender as exigências dos governos federal, estadual, municipal, assim como dos grupos de interesses especiais, esses componentes, juntos, constituem o ambiente político-legal, que esta relacionado a leis, regulamentações e pressões políticas que afetam as decisões dos gestores. (NASCIMENTO *et al.* 2008).

As leis e regulamentações cobrem atividade como matérias- primas utilizadas nos produtos, teste de produtos, embalagens, políticas de preços, propaganda, vendas para menores de idade, etc. Essa submissão ao sistema legal pode tanto limitar as atividades como ser um fonte de oportunidades para as organizações que fornecem bens e serviços. (NASCIMENTO *et al.* 2008, p.51).

As políticas governamentais vêm sendo ignoradas pelos teóricos da administração, no entanto, em alguns mercados elas definem ou redefinem a competição, mas dentro da maioria das empresas são vistas como um pequena área funcional, não incluindo as análises. No entanto Porter (1989) e Day, Reibstein e Gunther (1999) postulam que governo e intervenção regulamentadora atuam como uma força que influencia na indústria (Figura 16).

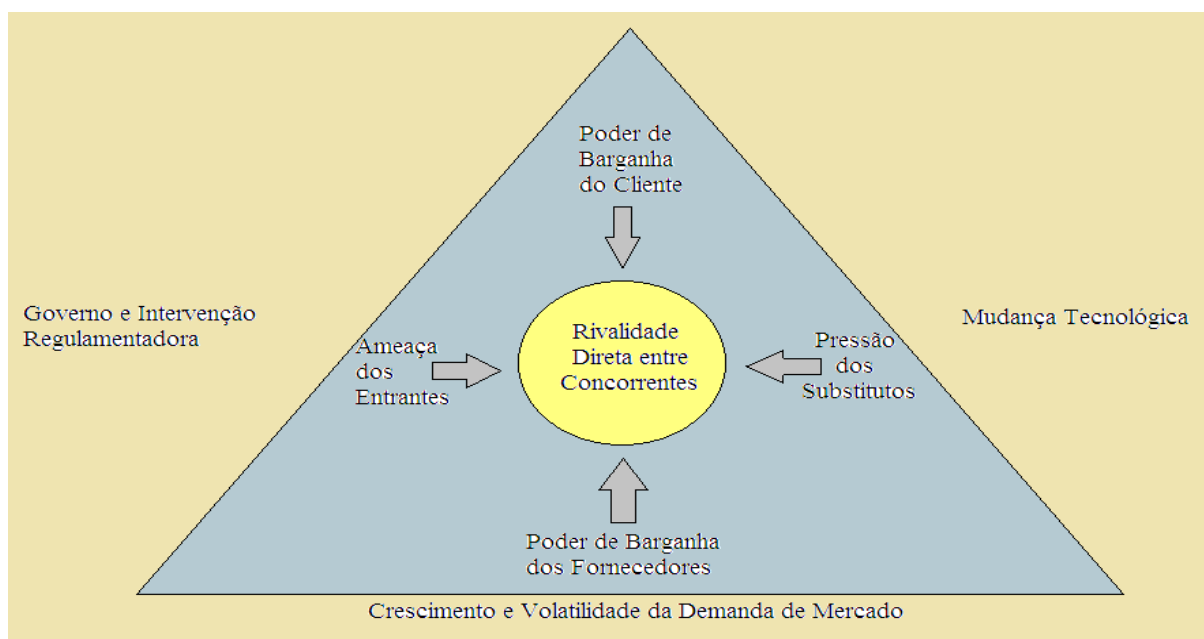


Figura 16- Forças que influenciam a atratividade da arena

Fonte: Adaptado de Day, (1999) p. 47.

Desse modo, Palmisano e Pereira (2009) salientam que para que as organizações se mantenham bem posicionadas no mercado elas devem, além, de compreender e atuar frente aos desafios econômicos e financeiros entender sobre as políticas e os movimentos sociais que influenciam em suas atividades mercadológicas, na busca pela vantagem competitiva. Ou seja, para as empresas produtoras de biodiesel é importante entender como o PNPB e o SCS impactam em suas atividades.

2.7 Fechamento do capítulo

Nesse momento, é feito um esforço para consolidar os principais conceitos e definições a serem utilizados nas análises deste estudo. Com base nas teorias abordadas monta-se uma proposição teórico-analítica, descritas a seguir.

O PNPB surge como uma política pública que regulamenta o mercado e ao mesmo tempo que busca promover a inclusão social pela agricultura familiar, conforme exposto na Lei 11.097/2005, Instrução normativa 01 e Instrução Normativa 02, e adequações, tais políticas podem impactar nas organizações, seja no desenvolvimento sustentável, na inovação ou na estratégia das empresas.

Essa política pública pode gerar efeitos positivos ou negativos nas dimensões do desenvolvimento sustentável (econômica, social e ambiental) e podem influenciar no processo inovativo, considerando ofertas criadas, clientes atendidos, processos empregados e presença da empresa, assim como impactar na estratégia da empresa, atuando como uma ameaça ou oportunidade.

De qualquer maneira, o grande objetivo das empresas de biodiesel em relação ao PNPB, segundo a postura desta pesquisa, deveria ser o de buscar um entendimento sobre a política pública e os impactos causados em suas ações, no desenvolvimento sustentável, na inovação e na estratégia empresarial.

3 MÉTODO

Nesta seção é apresentada a estrutura metodológica a ser utilizada, a qual permitiu a operacionalização do presente estudo, cujo objetivo principal, como já indicado, são as considerações acerca do impacto do Selo Combustível Social na ação, nas dimensões do desenvolvimento sustentável, na inovação e na estratégia das empresas produtoras de biodiesel, certificadas, do Rio Grande do Sul. O capítulo encontra-se dividido em: método de pesquisa, unidade de análise, tipo e coleta de dados, instrumento de avaliação e tratamento e análise dos dados.

3.1 Método da pesquisa

Hair *et al.* (2005) aponta que a pesquisa em administração é ampla e em termos gerais, podem ser apresentadas cinco classificações de acordo com: (i) sua natureza; (ii) seus objetivos; (iii) seu processo; (iv) sua lógica; e (v) seus resultados. Com relação a sua natureza, podem ser classificadas em pesquisa aplicada e pesquisa básica. Em se tratando dos objetivos a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, analítica ou preditiva, quanto ao processo, pode ser quantitativa ou qualitativa; pela sua lógica, pode ser dedutiva ou indutiva; e quanto ao resultado da mesma, sua classificação é como aplicada ou básica (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória, descritiva, qualitativa, dedutiva e aplicada, com amostra intencional (PATTON, 1990). Deste modo, partir-se-á de um amplo questionamento que terá como objetivo a compreensão do fenômeno pesquisado (TRIVIÑÓS, 1987; MINAYO, 2001). A pesquisa qualitativa possui as seguintes características essenciais: tem o ambiente natural como fonte direta de dados; o pesquisador como instrumento fundamental de coleta de dados; utilização de procedimentos descritivos da realidade estudada; busca do significado das situações para as pessoas e os efeitos sobre as suas vidas;

preocupação com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto, e privilégio ao enfoque indutivo na análise dos dados (TRIVIÑOS, 1987; BOGDAN; BIKLEN, 1994).

O plano de pesquisa adotado é o de pesquisa exploratória, com vieses de pesquisa descritiva, na qual os objetos de observação são as empresas riograndenses de biodiesel detentoras do Selo Combustível Social. A pesquisa descritiva, de acordo com Collis e Hussey (2005), descreve o comportamento dos fenômenos, sendo usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão, enquanto uma pesquisa aplicada é projetada para aplicar suas descobertas a um problema específico existente.

Além disso, esta pesquisa também se configura como um estudo de levantamento, com características de um estudo de caso. Eisenhardt (1989) descreve o estudo de caso, como uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão das dinâmicas presentes dentro de cenários únicos, combinando métodos de coleta de dados como documentos, entrevistas, questionários e observações, podendo a evidência ser qualitativa. Godoy (1995) e Yin (2005) definem o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa para o estudo de fenômenos sociais complexos, permitindo obter suas características e alcançar o objetivo da pesquisa, mas deve estar aberto a descobertas, mantendo-se alerta ao surgimento de novos elementos que poderão surgir no desenvolvimento da pesquisa.

O estudo de caso tem como uma de suas técnicas fundamentais a entrevista, na qual são produzidos relatórios com um estilo informal, narrativo, ilustrado com citações, exemplos e descrições fornecidas pelos sujeitos da pesquisa.

3.2 Unidade de análise

Na unidade de análise do presente estudo constam cinco empresas portadoras do selo combustível social e que compõe a indústria de biodiesel do Rio Grande do Sul. Os sujeitos foram os profissionais ligados à gestão do selo. Portanto conclui-se, desde já, que os resultados apresentados constituem-se por trazer a percepção dos profissionais sobre essas empresas certificadas e a indústria como um todo.

3.3 Tipo e coleta de dados

A coleta de dados primários realizou-se por meio de entrevistas semi-estruturadas, gravadas por meio de um gravador de voz digital *in loco*, realizadas oralmente, com executivos responsáveis pela gestão do selo combustível social, capaz de responder às questões propostas. As entrevistas semi-estruturadas refletem as expectativas de que as opiniões dos entrevistados sejam expressas de maneira mais contundente do que em uma entrevista com planejamento padronizada (FLICK, 2004). Para essa pesquisa, elaborou-se um instrumento de coleta de dados (APÊNDICE 1), pautado, sobretudo no referencial teórico apresentado, dentro deste contexto.

Para a condução das mesmas, foram levadas em consideração alguns aspectos (GIL, 1999), tais como: preparação do roteiro de entrevista, estabelecimento do contato inicial, formulação das perguntas, estímulo a respostas completas, registro das respostas e conclusão da entrevista. As perguntas foram abertas, e a fim de testar a adequação dos temas à pesquisa, foi realizada uma entrevista em profundidade com um representante do governo, com plenos conhecimentos sobre o PNPB e selo combustível social.

Coletaram-se, também, dados secundários obtidos com análise documental pela leitura e cadastramento da documentação disponíveis nos sites das empresas e ANP.

A proposta de coleta de dados fora planejada em quatro momentos:

i) definição das empresas gaúchas produtoras de biodiesel, portadoras do selo combustível social localizadas no RS. Quadro 4.

Empresa	Município	UF	Concessão
Brasil Ecodiesel Ind. e Com. de Biocombustíveis e Óleos Vegetais S.A	Rosário do Sul	RS	16/08/07
BSBIOS Indústria e Comércio de Biodiesel Sul Brasil S/A	Passo Fundo	RS	01/08/07
Camera Agrolimentos S.A	Ijuí	RS	15/02/11
Granol Indústria, Comércio e Exportação S.A	Cachoeira do Sul	RS	12/11/07
Oleoplan S.A. – Óleos Vegetais Planalto	Veranópolis	RS	04/05/07
Olfar Indústria e Comércio de Óleos Vegetais Ltda	Erechim	RS	20/05/10

Quadro 4- Empresas gaúchas detentoras do Selo Combustível Social

Fonte: Elaborado pelo autor

ii) contato com as empresas via e-mail, para explicar a idéia da dissertação e os seus objetivos, bem como indicar o perfil mais adequado para suprir a necessidade da pesquisa. Na falta de resposta por e-mail, procedeu-se o contato por telefone,

iii) de posse da resposta da empresa, o funcionário designado foi contatado por e-mail e ou telefone, a fim de agendar a entrevista, e

iv) visita in loco e realização da entrevista.

Este processo apenas não ocorreu efetivamente com a empresa Brasil Ecodiesel, que no primeiro contato informou que estava efetuando a venda da unidade de Rosário do Sul para a empresa Camera.

3.4 Instrumento de pesquisa

Com o intuito de sustentar a análise da pesquisa, elaborou-se uma ferramenta de avaliação que foi utilizada também para a estruturação do instrumento de coleta de dados. Tal ferramenta pautou-se, principalmente, sobre o referencial teórico apresentado, considerando as variáveis PNPB, selo combustível social, dimensões do desenvolvimento sustentável, inovação e estratégia.

a) PNPB e selo combustível social

No que se refere a estas variáveis, guiou-se pelo exposto nas leis, a Lei 11.097/2005, Instrução normativa 01 e Instrução Normativa 02, e adequações, visando identificar a percepção e conhecimentos das empresas sobre as variáveis, inclusive a operacionalização do selo, e se chegou as seguintes questões:

1. De maneira geral, você conhece o PNPB e o Selo Combustível social? Comente.
2. O que levou a empresa a buscar e implantar o Selo combustível social?
3. Qual é ou são suas fontes de informação sobre o PNPB?
4. Qual a sua percepção sobre o Selo Combustível Social? Comente:
5. A participação das empresas na formulação do PNPB e do Selo combustível social foi democrática? Por quê? E agora?
6. Como as empresas cumprem com as exigências impostas pelo Selo?
7. De que forma as informações são repassadas ao governo?
8. Qual a crítica faria ao Selo combustível Social?

b) Desenvolvimento Sustentável

Tendo como aporte a Declaração de Política de 2002 da Cúpula Mundial, sobre Desenvolvimento Sustentável e o modelo de Placet, Anderson e Fowler (2005), chegou-se a algumas questões com o intuito principal de verificar a existência do impacto do selo combustível ao desenvolvimento sustentável:

1. Em relação ao desenvolvimento sustentável, no caso da empresa qual a dimensão mais afetada com a implantação do Selo? Ambiental, Social ou econômica?
2. De forma negativa ou positiva?
3. A implantação do Selo na empresa teve influencia nas relações sociais?
4. Você considera que o Selo interferiu na lucratividade da empresa? De que maneira?

c) Inovação

Com relação a inovação, baseando-se em Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), questiona-se:

1. A empresa teve que fazer alguma modificação ou adequação nos processos ou nos negócios para a obtenção do selo?
2. Considerando as dimensões da inovação, (a) ofertas criadas; (b) clientes atendidos; (c) processos empregados; e (d) presença da empresa, qual o impacto causado pelo selo? Explique:
3. A empresa absorveu algum tipo de conhecimento ou tecnologia de fornecedores, clientes ou outros em virtude do Selo Combustível Social? Quais?

d) Estratégia

As questões a cerca da estratégia tiveram como base Day (1999), Harvard (2005) e Nascimento *et al.*(2008) e visaram, principalmente, verificar se o selo combustível social impacta de alguma forma na estratégia da empresa e são:

1. O que mudou na empresa após a implantação do Selo?
1. Qual a vantagem em se obter o Selo?
2. Quais as principais vantagens trazidas com a implantação do Selo?
3. Existem barreiras para empresas que não possuem o Selo? Comente:
4. Quais os principais desafios enfrentados para a implementação do Selo?
5. O Selo Combustível social de alguma forma influencia na estratégia da empresa?

6. Se não existisse o Selo, os objetivos da empresa seriam diferentes? Justifique:
7. Em sua opinião, quais são os principais determinantes estratégicos em relação à implantação do Selo?

3.5 Tratamento e análise dos dados

O tratamento e análise de dados se deram, preponderantemente, de forma qualitativa, pela análise documental e análise de conteúdo. Para a interpretação dos dados das entrevistas, tendo em vista o contorno assumido pela pesquisa, foi realizada a análise de conteúdo, que pode ser definida como: “Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 1979, p. 42).

Os temas recorrentes foram agrupados segundo suas semelhanças e significados, dando-se, assim, ênfase a própria fala dos entrevistados. Deste modo, buscou-se interpretar a problemática da pesquisa à luz da teoria revisada.

Para a análise, a gravação de voz digital foi transcrita em sua íntegra. Na entrevista, os temas e seus tópicos serão inicialmente numerados, para facilitar sua localização posterior. Na transcrição, foi elaborado um quadro consolidando as respostas do entrevistado por assunto, o qual foi estruturado de acordo com as variáveis do estudo. A análise foi realizada a partir dessas classificações e das relações entre os conteúdos das respostas.

A Figura 17 traz o modelo conceitual da pesquisa.

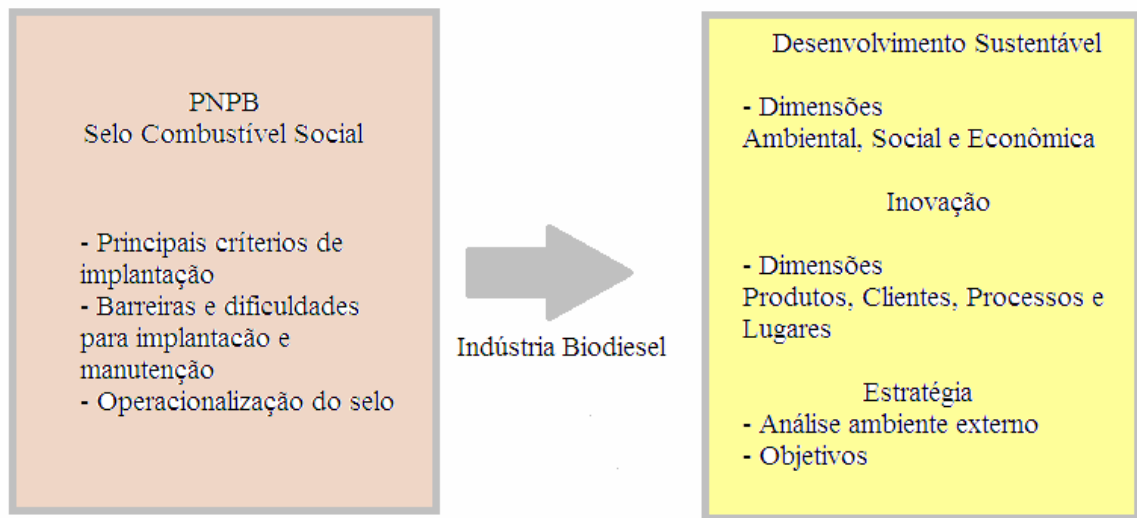


Figura 17- Modelo conceitual da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, busca-se descrever e analisar os dados coletados nas empresas de biodiesel do estado do Rio Grande do Sul, portadoras do selo combustível social, obtidos junto aos profissionais indicados pela empresa e detentores de conhecimento sobre o PNPB e o selo, através de entrevista semi-estruturada, uma vez que o presente estudo procurou verificar a visão da indústria em relação ao selo. Para tanto, estudou-se junto às empresas constantes no cenário estadual, o histórico das mesmas, a percepção sobre o selo, a relação do selo com o desenvolvimento sustentável, a inovação e a estratégia empresarial dentro da empresa. As informações e citações dos entrevistados foram usadas para a realização da descrição e visando uma análise mais aprofundada dos dados coletados faz-se um cruzamento com no referencial teórico utilizado nesta dissertação

Buscando melhor estruturar o processo de apresentação dos dados, eles são apresentados em três itens: o perfil do entrevistado, o perfil das empresas, e a percepção da indústria.

4.1 Perfil dos entrevistados

Buscando-se traçar o perfil dos entrevistados, indagou-se: idade, cargo, função, tempo de serviço na empresa, tempo de serviço no cargo e escolaridade. A idade dos entrevistados apresenta-se da seguinte forma: dois indivíduos com 29 anos, um com 31, outro com 47 e, ainda, um com 69 anos. Todos os cargos ocupados pelos entrevistados são de coordenação, gerência e em nível de diretoria.

A função dos entrevistados consiste, genericamente, em chefiar equipes de suporte ao selo combustível social, estimular a diversificação de culturas, a gestão da assistência técnica, auditoria, divulgação de novas áreas para abrir o mercado.

Os entrevistados apresentam entre 4 e 10 anos de serviços nas empresas, o que pode significar que acompanharam a evolução do mercado de biodiesel. O tempo de serviço no cargo atual é relativamente baixo sendo que um dos entrevistados está há apenas 60 dias no cargo em virtude de mudanças estruturais da empresa em que trabalha. No entanto, um dos trabalhadores apresenta um tempo no cargo de 10 anos excetuando-se dos demais entrevistados.

Todos os entrevistados possuem curso de graduação, sendo dois engenheiros agrônomos, um administrador, um advogado, um contador, dois técnicos agrícolas, sendo que um deles possui pós-graduação, MBA em gestão empresarial e está cursando MBA em marketing e *agribusiness*. No entanto, deve ser ressaltado que todos tem experiência e conhecimento sobre a área agrícola. O resumo do perfil dos entrevistados é apresentado no Quadro 5, abaixo.

Empresa	Idade	Cargo	Tempo na empresa	Tempo no cargo	Formação
BsBios	29 anos	Coordenador do departamento de fomentos	Quase 5 anos	2 anos	Graduação, Engenheiro agrônomo
Camera	29 anos	Gerente de fomento	9 anos	2 anos	Técnico agrícola com bacharel em ciências contábeis e pós graduação MBA
Granol	31 anos	Coordenador Técnico	5 anos	1 ano	Técnico agrícola e Engenheiro Agrônomo
Oleoplan	69 anos	Assessor da diretoria	Aprox. 10 anos	Aprox. 10 anos	Administrador
Olfar	47 anos	Diretor administrativo e financeiro	4 anos	60 dias	Graduação em Direito

Quadro 5- Resumo do perfil dos entrevistados

Fonte: Coleta de Dados, 2012.

4.2 Perfil das empresas

Na listagem divulgada pelo MDA, em 11 de janeiro de 2012, pode-se notar que no estado do Rio Grande do Sul existem seis empresas detentoras do selo combustível social:

BsBios, localizada em Passo Fundo, Camera, em Ijuí, Granol, em Cachoeira do Sul, Oleoplan, em Veranópolis, Olfar, em Erechim e Brasil Ecodiesel, atualmente Vanguarda, em Rosário do Sul, no entanto, faz-se necessário salientar que, no dia 25 de outubro, a unidade da empresa localizada em Rosário do Sul foi arrematada pelo grupo Camera, localizadas no estado conforme a Figura 18.

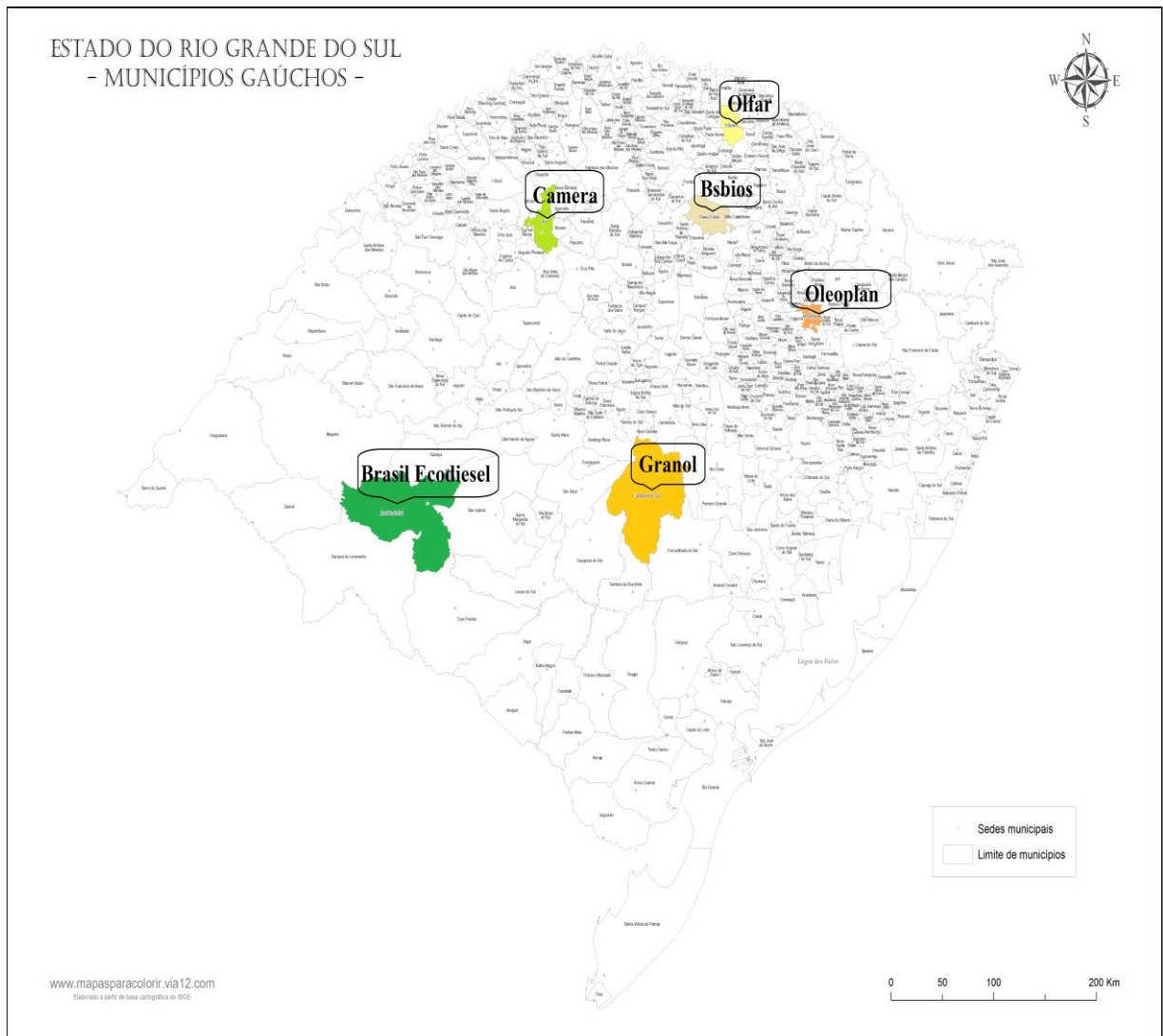


Figura 18- Localização das empresas de biodiesel do RS

Fonte: Elaborado pelo autor

Neste item, são expostos os perfis das cinco empresas detentoras dos selos sociais dentro do RS, conforme informações expostas nos web sites das empresas. Durante as entrevistas, questionou-se: localização das unidades de produção, quanto tempo a organização está em atividade, como a empresa foi criada (motivos para iniciar a operação), qual é a

capacidade instalada, qual é a capacidade ociosa, qual é o volume de produção, qual é o número de funcionários, qual é o faturamento, qual a origem do capital da empresa, qual o portfólio de produtos da empresa, qual a participação do biodiesel no faturamento da empresa, quais as matérias primas utilizadas para a fabricação do biodiesel, quem são os principais fornecedores (biodiesel), qual o percentual de compras realizadas de agricultores familiares, qual a localização dos fornecedores (agricultura familiar), quanto a empresa gastou com os projetos de custeio e investimento para esses agricultores e quanto a empresa gastou com assistência técnica dispensada a esses agricultores.

Desta forma, a fim de um melhor entendimento, optou-se por apresentar separadamente cada um dos perfis das cinco empresas.

4.2.1 BsBios

Localizada na cidade de Passo Fundo- RS, a BsBios (Figura 19) foi fundada em 15 de abril de 2005, pelo senhor Erasmo Carlos Battistella que, percebendo o movimento do mercado e particularmente do Governo Federal, com a criação do Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel, motivou-se a investir na região, no intuito de obter e gerar vantagens econômicas e financeiras, tendo investido 40 milhões para a instalação da empresa com finalidade de produzir biodiesel.



Figura 19- Empresa BsBios
Fonte: Bsbios, 2012

Em maio de 2007, a BsBios recebeu Licença Ambiental de Operação concedida às empresas que atendem às normas ambientais para resíduos sólidos, líquidos e gasosos, pela Fundação Estadual de Proteção Ambiental - FEPAM, autorizando a produção anual de 110 milhões de litros de biodiesel, desta forma, neste mesmo ano, a empresa iniciou suas operações após receber autorização, emitida pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis - ANP, em 21 de Junho de 2007.

Ainda, no mesmo ano, no dia 1º de agosto, o Ministério de Desenvolvimento Agrário publicou no Diário Oficial da União a Concessão do Direito de Uso do Selo Combustível Social para a BsBios, sendo que foi uma das dez primeiras empresas a receber o Selo Combustível Social;

A BsBios tem como missão: “Produzir e comercializar energias renováveis, produtos industriais e matérias primas para alimentação animal utilizando padrões de classe mundial para fidelizar clientes, assegurando a rentabilidade dos acionistas, o comprometimento dos colaboradores e fomentando o desenvolvimento sócio-ambiental” (BSBIOS, 2012). Sua visão é ser reconhecida pelo cliente como o fornecedor de melhor credibilidade nos segmentos em que atua. Entre os seus valores estão o foco na satisfação do cliente, a lucratividade como resultado de ações e atitude, pessoas comprometidas, respeitadas, valorizadas e felizes, empreendedorismo responsável, honestidade, respeito e ética profissional, qualidade em tudo que se faz e comprometimento socioambiental.

A matriz do grupo fica situada no município de Passo Fundo, mas a empresa possui uma unidade de produção de biodiesel no município de Marialva no Paraná, onde a BSBIOS apóia um projeto chamado Linha Verde, que está sendo desenvolvido na capital Curitiba, com o intuito de possibilitar a circulação de alguns ônibus operando com biodiesel puro como forma de avaliar o impacto e os benefícios da utilização de biodiesel em um percentual maior, aos 5% que hoje são utilizados.

Atualmente, a empresa conta com uma capacidade instalada de 160 milhões de litros de biodiesel por ano, aproximadamente 400 mil litros são produzidos por dia. No ano de 2011, a empresa produziu algo em torno de 125 milhões de litros (Quadro 6).

Dados	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Total do Ano	-	-	13.369	87.342	109.134	129.396	125.118

Quadro 6- Produção de biodiesel BsBios

Fonte: ANP, 2012.

* Produção de biodiesel 2005-2012 (m³)

A BsBios tem 240 funcionários na matriz, em Passo Fundo, entre 100 a 150 funcionários em Marialva/PR e tem como objetivo ultrapassar 1 bilhão de reais de faturamento em 2011, sendo que no ano 2010, a empresa faturou mais de 600 milhões de reais.

A empresa BsBios é uma S. A. com 50% de suas ações pertencem a Petrobrás e os outros 50% pertencem a quatro grupos de investidores do RS a citar: a Metasa, Metais e Estruturas de Marau, a Vipal pneus e recapagens, o Sr. Erasmo Battistella e Mário Wagner e Paulo Montagner, do grupo de máquinas agrícolas Kuhn do Brasil.

A empresa tem como produto principal o biodiesel, mas gera em seus processos a glicerina, o óleo degomado e produz farelo, sendo que o biodiesel responde por 30% do faturamento. Do total da compra de matérias primas, 40% são provenientes da agricultura familiar, ou seja, cerca de 5 milhões de sacas de soja, sendo que essas matérias primas são originadas num raio de 100 km de Passo Fundo e são fornecidas, principalmente, por cooperativas familiares, em torno 95%.

A BsBios não trabalha com o custeio de agricultores familiares, apenas incentiva que o agricultor se aproxime das instituições financeiras para captar recursos para o cultivo das suas áreas, principalmente com a cobertura de seguros oficiais como no caso do Proagro. No entanto, quando compra matérias primas das cooperativas familiares a empresa paga um valor de bonificação sobre a saca de matéria prima adquirida, em torno de R\$ 1,00 por saca adicionalmente paga à cooperativa no momento da compra e repassa o valor de R\$ 0,30 por saca para as cooperativas a nível de assistência técnica, isso gera, então, custo anual direto às cooperativas e indireto com o departamento que supera 3 milhões de reais, a BsBios além de algumas ações como forma de fortalecer a agricultura familiar, ações feitas pela empresa em partilha com entidades e associações da região, cursos de capacitação, dias de campo e outras formas de eventos voltados para agricultura familiar.

4.2.2 Camera

Com 40 anos de existência e sede na cidade de Santa Rosa, noroeste do Rio Grande do Sul, a empresa Camera completou, em 2011, seus 40 anos de fundação, formada por uma

empresa familiar e tendo a participação do grupo CRP - Companhia Riograndense de Participações, que é composta por sete fundos e participa da Camera com 17% do capital.

A empresa trabalha com originação¹⁰ de soja, produz óleo vegetal, trabalha com originação de arroz e com biodiesel que foram incluídos em períodos distintos na empresa, conforme Figura 20.

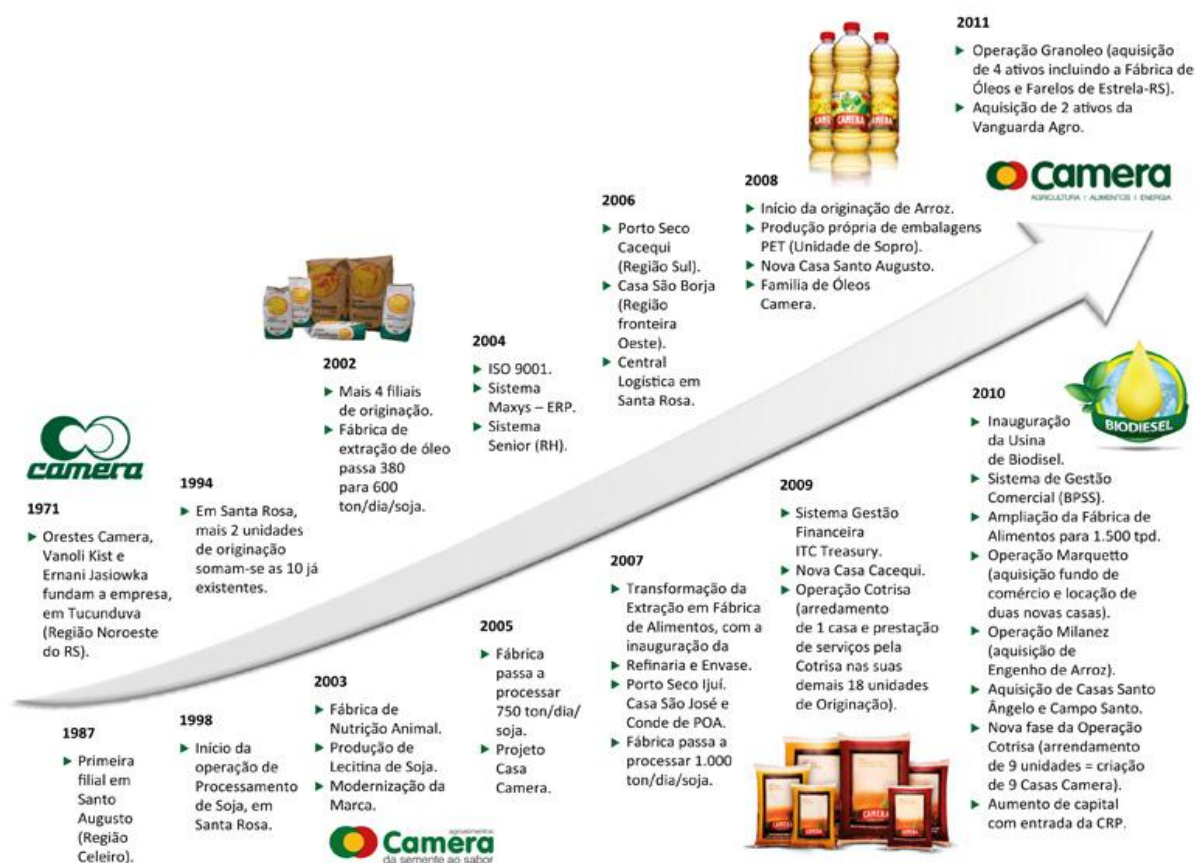


Figura 20 – Linha do tempo Camera
Fonte: Camera, 2012.

Como missão, a Camera coloca “Estar efetivamente presente em toda a cadeia da agricultura, orientada para a criação de valor econômico e social através de atitude empreendedora, governança corporativa, melhoria contínua e foco em relacionamento de longo prazo” pretendendo ser referencia no agronegócio brasileiro pela geração de sustentabilidade, não só para a companhia, mas para as pessoas e suas comunidades, valorizando, tendo em vista essa proposta, tradição e modernidade, evolução e responsabilidade, respeito e ética.

¹⁰ Compra de grãos

Buscando cumprir com sua missão, a Camera busca a diversificação e verticalização em toda a cadeia da agricultura, com Unidades Estratégicas de Negócios nos diversos segmentos de mercado que formam o agronegócio e, para tanto, conta com 1.600 pessoas em toda sua estrutura.

No ramo de biodiesel, a empresa Camera possui duas unidades de produção no estado, estando localizada uma em Ijuí, ilustrada na Figura 21 e outra em Rosário do Sul, adquirida da Brasil Ecodiesel, agora Vanguarda, Figura 22.



Figura 21- Empresa Camera unidade de Ijuí
Fonte: Camera, 2012



Figura 22- Empresa Camera unidade de Rosário do Sul
Fonte: Camera, 2012

A idéia do desenvolvimento de biodiesel na empresa surgiu através da busca especificada de opção de venda, de agregação de valor e devido ao fortalecimento do PNPB e ao exemplo de outras empresas.

A planta produtora de Biodiesel, localizada em Ijuí, junto a um dos portos secos da Companhia, foi inaugurada em 11 de novembro de 2010, tendo uma área construída de 2.780 m², em um terreno de 122.000 m², sendo que foram investidos R\$ 40 milhões diretamente. A capacidade autorizada de produção é de 650 mil litros de biodiesel por dia, sendo que a capacidade de produção da empresa é de 114 milhões de litros por ano, ocupada plenamente com alguns períodos de pausa para manutenção. Essa capacidade levou a empresa a produzir, em 2011, mais de 106 milhões de litros, conforme disposto no Quadro 7, gerando 50 empregos diretos e 120 indiretos e beneficia 3900 agricultores familiares e alcançando um faturamento bruto anual R\$ 250 milhões.

Dados	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Total do Ano	-	-	-	-	-	5.835	106.867

Quadro 7- Produção de biodiesel Camera Ijuí

Fonte: ANP, 2012.

* Produção de biodiesel 2005-2012 (m³)

As matérias primas utilizadas para o biodiesel são: soja, canola, girassol e gordura animal, principalmente adquiridas junto aos produtores rurais da região noroeste do RS, sendo que, em 2012, a empresa contara com 70% da matéria prima proveniente de agricultores familiares diretos e 30% de cooperativas, devido a um trabalho de desenvolvimento de mercado da agricultura familiar e um trabalho de assistência técnica. Em face a esta necessidade, a empresa conta com mais de 70 técnicos e engenheiros agrônomos, que trabalham atuando direto no campo e, além disso, a empresa também trabalha com o fornecimento de insumos, fomento, recebimento do grão, e auxilia no momento de seca refinanciando a dívida do produtor.

4.2.3 Granol

A Granol Indústria Comercio e Exportação S.A. tem quase 50 anos de existência. Iniciou suas operações em dezembro de 1965, com a comercialização e exportação de

commodities em São Paulo, com capital inicial de dez mil dólares. Atualmente, possui 5 complexos industriais, 23 regionais de compra e armazenagem de grãos, 2 usinas de biodiesel, localizadas em Anápolis/GO e Cachoeira do Sul/RS, uma fábrica de lecitina em Anápolis/GO, um terminal marítimo e outro fluvial, além do escritório matriz em São Paulo. Para desenvolver todas as suas atividades, a empresa conta com mais de 2.000 colaboradores.

A empresa é de propriedade de três sócios, sendo que 51% da empresa pertence ao Sr. José Gomes Cadette, fundador e atualmente presidente da Granol e os outros sócios são o gerente industrial, que responde pela parte fabril, Ruan Diego e Mario Hoshika, responsável pela parte comercial. A Granol, apresenta como missão “Atuar como esmagadora e beneficiadora de grãos oleaginosos, acrescentando valor aos subprodutos, derivados e biocombustíveis. Promover relacionamentos de longo prazo, amparados pela excelência na qualidade dos produtos e serviços, seriedade nos compromissos assumidos e respeito ao Meio Ambiente e às pessoas, de forma a se perpetuar no mercado, gerando lucro sustentável” (GRANOL, 2012). Para tanto, sua visão consiste em ser uma marca de referência no setor de agronegócios, e, além disso, ser reconhecida por seus princípios éticos e participação ativa frente às necessidades sociais e ambientais, com um espaço de trabalho descontraído e de respeito às diferenças, propiciando a iniciativa, o empreendedorismo e o espírito de equipe, com profissionais engajados aos processos, resultando em excelência nas ações, nos serviços e nos produtos.

Ao encontro de sua missão e visão, o portfólio de produtos da empresa é composto por óleos vegetais em estado natural ou refinado, farelo de soja moído ou peletizado; biodiesel, glicerina e lecitina, além de alguns produtos derivados ou com especificações para clientes com necessidades especiais.

O biodiesel, constante na missão da empresa, entrou no portfólio da empresa no ano de 2007, em novembro de 2007 começou a funcionar a planta para 140 milhões litros ano localizada em Cachoeira do Sul, Figura 23, que também esta sendo ampliada para 360 milhões litros ano, em torno de 1000m³ por dia, operando com capacidade total. O biodiesel surgiu de uma oportunidade para expandir o mercado, desenvolvido pelo governo com a criação do PNPB e hoje é responsável por 450 empregos em Cachoeira do Sul e pelo trabalho com mais de 1000 produtores diretamente. A unidade Anápolis em Goiás também produz biodiesel.



Figura 23- Empresa Granol

Fonte: Granol, 2012

A principal matéria prima para a produção do biodiesel é a soja, mas a empresa tem um projeto com a canola em função de ser uma matéria prima possível na entre safra da soja e para desenvolver tal possibilidade, buscou agricultores que trabalhem com culturas alternativas. A Granol prioriza a agricultura familiar como fornecedor, mas ainda assim os principais fornecedores são comerciantes, grandes cerealista, cooperativas que não possuem DAP jurídica, sendo que os fornecedores diretos estão concentrados num raio de 150km. A empresa não custeia o agricultor, mas tem um grande investimento em assistência técnica, que se faz através de no mínimo, quatro visitas técnicas obrigatórias, podendo chegar até a 8 ou 10 visitas, conforme a necessidade do agricultor.

Considerando a unidade de Cachoeira do Sul, a produção de biodiesel vem numa crescente desde o início de suas operações em 2008, conforme pode ser observado no Quadro 8.

Dados	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Total do Ano	-	-	-	85.145	117.187	158.940	205.509

Quadro 8- Produção de biodiesel Granol

Fonte: ANP, 2012.

* Produção de biodiesel 2005-2012 (m³)

4.2.4 Oleoplan

A Oleoplan tem mais de 30 anos no mercado de soja, dedicando-se à extração de óleos vegetais desde 1980, com a missão de industrializar produtos agrícolas, em especial, a soja, suprindo mercados regionais e internacionais através de logística inteligente, proporcionando resultados aos acionistas, sociedade e ao meio-ambiente, buscando ser percebida como uma indústria especializada em commodities agrícolas e articuladora da produção de grãos, proteínas, óleos vegetais e biocombustíveis.

A empresa foi criada pelo Sr. Irineu Boff, investidor que comprou a empresa Civiero (antes de propriedade de duas famílias de Veranópolis) e a denominou como a Oleoplan, sendo que, com o crescimento da empresa, ele passou dedicar-se exclusivamente a ela. Hoje, o capital da empresa pertence a 3 sócios, sendo que 96,1% pertencem ao Sr Irineu e 3,9% pertencem aos outros dois sócios.

As unidades de produção da Oleoplan, atualmente, estão localizadas Veranópolis, (Figura 24) com seu parque industrial, instalado em uma área de 80.000 m², Iraquara (BA) e Porto Nacional (TO), sendo que foram investidos 20 milhões de reais para a unidade de Veranópolis, que tem a capacidade instalada de 1300 toneladas por dia de soja no esmagamento e 1050 m³/dia de biodiesel, em torno de 100 milhões de litros por ano de biodiesel.



Figura 24- Empresa Oleoplan
Fonte: Oleoplan, 2012

Dentre os produtos produzidos pela empresa estão o farelo de soja, farinha de soja, óleo degomado de soja, lecitina de soja, casca de soja, e o biodiesel. Nos biocombustíveis, a empresa iniciou a produção em 2007, apesar de haver realizado alguns testes anteriormente, na época o óleo tinha demanda bastante restrita, destinando-se na sua maioria, para a exportação e com preço não convidativo, mas no momento que foi lançado PNPB a empresa começou o processo iniciando a produção em julho de 2007, com ocupação de 80% da sua capacidade, ocupando, no presente, 70 funcionários dos 350 que fazem parte do quadro da empresa.

Como matéria prima, a empresa ocupa, principalmente, o óleo de soja, produzido pela empresa e, em menor proporção, adquirido de outras empresas e sebos em gorduras, tendo a canola como uma alternativa eminente. Os principais fornecedores são as cooperativas sendo que as aquisições diretas da agricultura familiar representam um terço do total de aquisições e tais fornecedores estão localizados principalmente na região de Passo Fundo, Vacaria, Ronda Alta e Muitos Capões envolvendo mais de 30 mil famílias de pequenos agricultores do Rio Grande do Sul. Nessa realidade, entre cooperativas com DAP jurídica e agricultores familiares a empresa soma um montante de 46% da matéria-prima adquirida da agricultura familiar.

Considerando a bonificação dada ao produtor da agricultura familiar e a assistência técnica dispensada a estes, a empresa tem um custo de mais de R\$ 5 milhões sendo que a Oleoplan conta também com um acordo com a EMATER de assistência técnica e seminários na sua região de atuação.

O faturamento da empresa em 2010 foi em torno de 850 milhões e o de 2011 de R\$ 1 bilhão, sendo que aproximadamente 40% são provenientes do biodiesel, ou seja, dos quase 238 milhões de litros produzidos (Quadro 9).

Dados	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Total do Ano			7.770	95.646	173.080	196.145	237.756

Quadro 9- Produção de biodiesel Oleoplan

Fonte: ANP, 2012

* Produção de biodiesel 2005-2012 (m³)

4.2.5 Olfar

A Olfar entrou no mercado de comercialização de soja *in natura* em 13 de fevereiro de 1988 em Erechim, Norte do RS, em uma propriedade situada há 6 km do centro, fundada pelo senhor José Carlos Weschenfelder que vislumbrou na região a necessidade da produção de farelo de soja. Assim, a Olfar surgiu para atender as necessidades de pequenos produtores de soja da região do Alto Uruguai e atualmente tem unidades para o recebimento de grãos em a toda região do Alto Uruguai, resultado de parcerias com cooperativas (Cotrel e Cotrigo), perfazendo um total de 34 pontos de recebimento, sendo a matriz (Erechim), 13 filiais e 20 unidades terceirizadas.

A empresa de propriedade do senhor José, que detem 99% do capital, e de seu filho, detentor de 1% , inicialmente recebia a soja *in natura*, industrializava-a e comercializava regionalmente. Contudo, com o passar do tempo, a empresa aumentou o seu potencial e, em 2010, com a perspectiva de conquistar novos mercados e expandir ainda mais seu negócio, a Olfar inaugurou a sua usina de biodiesel.

Neste intuito, a empresa trabalha buscando oferecer produtos em alimentícios e geração de energia, atendendo as necessidades fundamentais do mercado com qualidade e credibilidade, gerando lucro e renda com respeito à sociedade e preservando o meio ambiente, com ética, respeito aos clientes, funcionários, fornecedores, acionistas e comunidade; comprometimento; e responsabilidade sócio-ambiental.

Para tanto, a empresa Olfar atua no mercado de comercialização de grãos *in natura* e na produção de óleo vegetal, farelo de soja, lecitina de soja e biodiesel. Por meio da produção do biocombustível, nova fonte de energia limpa, são extraídos quatro sub-produtos: glicerina, ácido graxo, colesterol e tocoferol.

A comercialização do biodiesel iniciou-se na Olfar em julho de 2010, apesar de os primeiros estudos terem sido efetuados em meados de 2006, quando a começou a ser divulgado o PNPB e, por uma questão estratégica, naquele momento em 2007, achou interessante não dar sequência. Observando-se a evidência tomada pelo biodiesel, a partir de 2008, a empresa voltou a retomar o processo de pesquisa e em 2009 decidiu entrar no mercado, com a perspectiva de conquistar novos mercados e expandir seu negócio.

A usina de biodiesel da Olfar, Figura 25, tem capacidade para produzir 600 mil litros de combustível por dia e são 216 mil m³ ano, operando com 80% da capacidade que pode variar em virtude da participação da empresa no leilão.



Figura 25- Empresa Olfar
Fonte: Olfar, 2012

As matérias primas utilizadas para a fabricação do biodiesel são a soja e, em pequeno percentual, a gordura animal, devido ao fato da região não dispor de outra cultura em escala para atender a necessidade do mercado. Atualmente, as compras realizadas são de 50% de originação e 50% aquisição de cooperativas, sendo que os fornecedores estão localizados num raio de 50 quilômetros da unidade de produção de biodiesel. Para os agricultores familiares, a empresa trabalha com assistência técnica e capacitação gratuitas que são realizadas por técnicos agrícolas que acompanham os produtores, orientando-os sobre as novas tecnologias e monitorando a produção, e com o pagamento de um bônus.

Em 2011, a produção da Olfar foi de 119.275 milhões de litros em 2011 de biodiesel puro, conforme dados do Quadro 10 que representou cerca de 37% do faturamento total da empresa, (R\$ 820 milhões), e para tanto contou com aproximadamente 80 dos 300 funcionários da empresa.

Dados	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Total do Ano	-	-	-	-	-	52.327	119.275

Quadro 10- Produção de biodiesel Olfar

Fonte: ANP, 2012.

* Produção de biodiesel 2005-2012 (m³)

4.2.6 Síntese perfil das empresas

Tendo como base a resposta dos entrevistados e as informações colhidas do site da ANP, a fim de ir ao encontro do primeiro objetivo deste estudo, busca-se traçar um perfil das empresas riograndenses portadoras do selo combustível social.

Em se tratando da localização das empresas, observa-se que não existe uma concentração em uma região específica do estado, no entanto na região sul do estado, não há nenhuma empresa de biodiesel estabelecida, tal fato se justifica pela busca de agricultores familiares e maior oferta de matéria prima atinente aos produtos que se quer industrializar. As empresas, de modo geral, apresentam uma unidade de produção de biodiesel no estado, no entanto a empresa Câmara com a compra da unidade da Brasil Ecodiesel, atual Vanguarda, fica com duas unidades dentro do estado.

Excetuando-se a BSBIOS, as empresas já têm um histórico anterior ao biodiesel, ligadas ao agronegócio, mas todas, sem exceção, tiveram um maior interesse pelo mercado de Biodiesel a partir do momento que o governo federal lançou o PNPB, o que permite dizer que se o governo não tivesse colocado no mercado uma opção de comercialização, a produção de biodiesel não iniciaria no Brasil, devido a uma insegurança quanto ao mercado consumidor.

As empresas produtoras de biodiesel tem uma média de 70 funcionários destinados ao setor e os proprietários são pessoas civis e também fundos de investimentos. Dentro dos produtos comercializados pelas empresas, colocam-se em destaque os farelos e a soja *in natura*.

Percebe-se, também, que a comercialização de biodiesel, por empresas situadas no Rio Grande do Sul, iniciou-se no segundo semestre de 2007, fortalecendo a percepção que as empresas aguardaram que o PNPB estivesse consolidado.

Os principais fornecedores da indústria são os agricultores familiares e as cooperativas e, dentro deste contexto, as cooperativas ainda detêm um maior percentual de venda, uma vez que, conforme a legislação, a empresa deve adquirir 30% da matéria prima proveniente da agricultura familiar, que pode ser via cooperativas com DAP jurídica.

As empresas procuram comprar, da agricultura familiar, num raio que vai de 50 a 150 km das unidades de produção, algumas, ainda detêm unidades de recebimento que facilitam a armazenagem por meio dos agricultores familiares.

A principal matéria prima utilizada nas usinas de produção de biodiesel do estado do RS é a soja, com uma participação de sebo e óleo animais de baixa escala e as culturas alternativas, como canola e girassol, aparecem, muito incipientes ainda.

4.3 Percepção da indústria

Pautando-se nos objetivos da pesquisa, foram feitas perguntas visando identificar as expectativas e anseios das empresas quando da adoção pelo selo combustível social; ainda, a fim de descrever as ações empresariais frente às exigências impostas pelo selo; verificar o impacto do selo combustível social nas dimensões do desenvolvimento sustentável, na inovação e nas estratégias e ponderar as vantagens e barreiras que o selo combustível social proporciona as empresas, sendo as análises norteadas pela construção teórica dos temas em estudo.

4.3.1 Conhecimento da empresa sobre o PNPB e o selo combustível social e buscas de informações

Tendo, este componente, suas análises e considerações fundamentadas nos tópicos do PNPB e Selo Combustível Social, dispostos no referencial teórico, as empresas foram questionadas sobre o conhecimento sobre o PNPB e o selo e apresentaram as seguintes respostas:

BSBIOS - Sim, nós temos pleno conhecimento até porque nós operamos com ele a praticamente cinco anos, operamos na esfera do selo combustível social seguindo as regras da instrução normativa que rege o selo combustível social, questões relacionadas na forma de originação, questões pré contratuais, assistência técnica, toda essa questão a empresa acompanha muito bem, ao repasse de informações e monitoramento daquilo que ta sendo adquirido, percentual de aquisição, de quem estamos adquirindo, qual o numero de produtores impactados com o processo de originação, e ao mesmo tempo todo o repasse de informações ao MDA e ao mesmo tempo acompanhando as auditorias que os auditores fazem anualmente na empresa, como forma de manutenção do selo combustível social, alem disso atuamos na esfera de produção e venda do biodiesel via leiloes da ANP, então estamos imersos, digamos assim no mundo do biodiesel e no Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel por completo, a gente acompanha isso diariamente.

Camera –sim conhece porque exige que ao longo do tempo você tem que diversificar as matérias primas, você tem que atender a um percentual mínimo da

agricultura familiar, que até então com a instrução normativa publicada, a instrução normativa numero 1 de 19 de fevereiro de 2009, são necessários 30% de matéria prima em valor, da agricultura familiar, para você ter o selo combustível social, tendo o selo social você pode participar de 100% dos leilões porque os leilões são divididos em duas partes, isso tudo tem de regulamento. O leilão é dividido em duas partes sendo que a primeira, os 80% então participam as usinas que tem o selo combustível social, conseqüentemente tem que ter documentado a área da agricultura familiar, a quantidade, e a Camera já faz há 40 anos, só que não tinha registrado, certo, e os outros 20% do leilão em cima das demais empresas que não possuem selo, então você entra nos 80% num mercado mais estável, você consegue um melhor preço de venda de acordo com o nosso diretor financeiro, isso é melhor e a avaliação inclusive dos processos de biodiesel e os 20% do mercado é mais competitivo o que diminui a margem e o valor de venda do biodiesel.

Granol- sim, conhece e domina, e participa na elaboração nos aperfeiçoamentos, participa sim.

Oleoplan- acho que conhecemos bem, muito bem por sinal, porque a gente esta sempre em contato com o MDA, participamos de todas as reuniões que somos convocados e independente de sermos convocados volte e meia a gente esta em contato com eles, então eu acredito que a empresa ta ciente das instruções normativas, do programa do governo, da política enfim.

Olfar- conhecemos...todo esse programa desenvolvido, o Programa Nacional do biodiesel, ele vem a buscar uma matéria energética, uma fonte energética limpa isso vem atender a muitas demandas em relação a meio ambiente e também voltado ao atendimento a agricultura familiar para inserir estas famílias no processo de tecnologia, de conhecimento, para que estas pessoas não saiam do campo, não abandonem sua atividade, então isso é toda uma conjuntura que busca esse objetivo, e a questão do selo social é para que a gente tenha, as empresas adquiram essa condição e possam realizar este trabalho junto aos agricultores familiares.

As empresas entrevistadas afirmam conhecerem o PNPB e o Selo Combustível social, tanto através da legislação quanto tendo em vista a participação e o contato com o MDA, sendo que dois entrevistados destacaram que dominam e tem pleno conhecimento acerca do programa, participando inclusive no que diz respeito às adequações realizadas pelo MDA, o que, de fato, demonstram quando questionadas acerca das diretrizes do programa e do selo.

As empresas têm o conhecimento em virtude de estarem ligadas ao programa e ao selo e de estarem atentas a qualquer adequação que venha a existir. Acerca disso, são constantemente vistas e lembradas, também no que diz respeito à questão de origem da matéria prima, questões pré contratuais, e a assistência técnica (MDA, 2011).

Questionou-se, também, sobre o repasse de informações e averiguou-se que ele se dá, geralmente, a nível de governo federal, através dos ministérios envolvidos no Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel: o Ministério da Agricultura, Ministério de Minas e Energia, Casa Civil, Ministério do Meio Ambiente, o Ministério de Ciência e Tecnologia, sendo que o Ministério do Desenvolvimento Agrário é o que repassa maiores informações sobre selo combustível social, e de acordo com as entrevistas percebe-se que alguns órgãos

auxiliam e se envolvem na busca e repasse de informações como a Aprobio- Associação de Produtores de Biodiesel do Brasil, consultorias, Fetag, Fetapre, a UAPA, Fecoagro.

Quando se deparam com problemas, os entrevistados afirmam que são atendidos, por vezes, com mais agilidade, quando o problema é simples e pode ser resolvido a nível regional e, com mais morosidade, quando se trata de assuntos mais complexos, os quais exigem, por exemplo, providências diretamente com a organização direta do programa, em Brasília. Quanto à participação de faculdades e universidades no auxílio de buscas de informações, todos os entrevistados salientam que não existe um contato com tais entidades acerca do tema.

Outra colocação constante no discurso das empresas é a questão da participação nos leilões da ANP, visto que o leilão é dividido em duas partes sendo que a primeira, 80% é reservado as empresas portadoras do Selo Combustível Social e os outros 20% do leilão aberto as empresas que não possuem selo (ANP, 2012).

Em virtude do programa, as empresas buscam uma maior aproximação de órgãos que estão ligados ao plano de trabalho do PNPB, o Ministério da Agricultura, Ministério de Minas e Energia, Casa Civil, Ministério do Meio Ambiente, o Ministério de Ciência e Tecnologia, sendo que o Ministério do Desenvolvimento Agrário é o que repassa maiores informações sobre selo combustível social, também a ANP, e os sindicatos e federações uma vez que são atores envolvidos no programa. (ABRAMOVAY E MAGALHÃES, 2007)

Diante do conhecimento do selo e suas vantagens (MDA, 2012) as empresas buscam implantar-lo em suas usinas, principalmente, em virtude da participação do mercado e da redução de impostos, apesar de afirmarem que a redução de impostos é apenas uma transferência de valores, ao invés de ser pago ao governo é repassado a agricultura familiar em forma de assistência técnica.

O PNPB é uma política pública voltada a promoção do desenvolvimento sustentável no país, buscando contemplar a dimensão social através da integração da agricultora familiar, que geralmente permanece à margem de programa desse tipo, contudo os entrevistado não vêem como uma barreira e sim como uma oportunidade de inserção da empresa no mercado, integrando o agricultor e tendo uma maior responsabilidade.

Diante de tais fatos, as empresas buscam cumprir o que está disposto na legislação, adquirindo, no mínimo, o percentual disposto na lei para que o selo seja conquistado, pretendendo, ainda, ir além de tal percentual, que hoje são os 30% na região sul (MDA, 2011) e fornecendo a assistência técnica. Apenas duas empresas trabalham com fomento e investimentos aos agricultores.

As informações, conforme previsto na lei, são repassadas ao governo via sistema informatizado e conferidas, anualmente, via auditoria. Para que a gestão do selo ocorra, as empresas contam com equipes que são responsáveis pela compra e pelo gerenciamento das informações, pois a perda do selo acarreta em menor participação no mercado, que é regulamentado e, em consequência, há a redução no faturamento da empresa, e, por isso, a manutenção de tal certificação vem ao encontro dos interesses das empresas.

Dentro do processo de aquisição e manutenção do selo, um dos principais percalços apontado pelas empresas, é a classificação da agricultura familiar e a questão da DAP jurídica para as cooperativas, pois no momento em que aumenta a sua renda, o agricultor pode cair fora do enquadramento do PRONAF e não ser mais contado como originação da agricultura familiar. Ainda, outro ponto a ser considerado é que, no Rio Grande do Sul, existe uma cultura de cooperativismo e nem todas as cooperativas estão aptas a conquistar a DAP jurídica.

Com relação à diversificação de culturas constante na instrução normativa, as empresas apresentam, como principal alternativa, a canola e em segundo plano o girassol, ambos que podem também ser utilizadas como matérias primas. Vendo por outro ponto de vista, os entrevistados colocam que pode ocorrer uma diversificação de atividades que vão além da matéria prima destinada a matéria prima familiar, nesse quesito um entrave existente é a resistência dos agricultores quanto a diversificação.

Ainda, considerando o contexto em que o selo esta inserido, criou-se uma prática de bonificação para os agricultores, de modo a incentivá-los a fechar o contrato de forma antecipada, pratica não usual no mercado de um modo geral. Assim, os entrevistados admitem que, na inexistência do selo, tal prática seria suprimida, mantendo-se a assistência técnica que promove uma maior aproximação e fideliza o fornecedor.

De modo geral, as empresas têm um elevado conhecimento sobre o PNPB e sobre o selo, visto que, apesar do programa ter sido colocado no mercado de forma compulsória, atualmente conta com a participação ativa dos atores envolvidos.

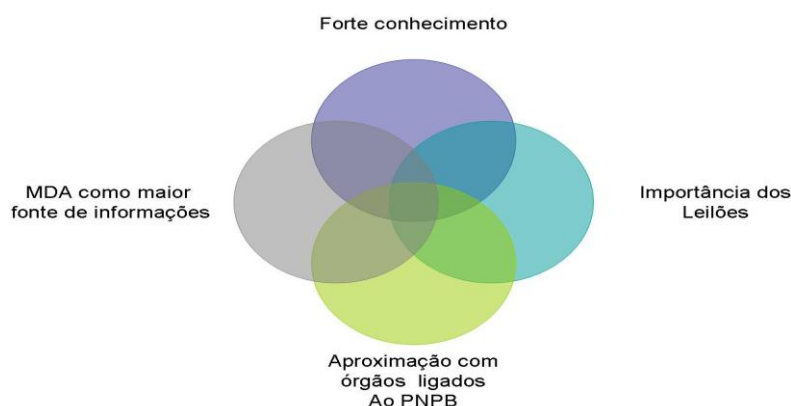


Figura 26- Síntese conhecimento da empresa sobre o PNPB e o SCS e buscas de informações
 Fonte: Dados da pesquisa

4.3.2 Implantação do selo na empresa e percepção sobre o selo

Almejando saber o que levou a empresa a procurar implementar o selo combustível social, percebeu-se, nas respostas, que a busca pelo selo se deu em virtude de vantagens vislumbradas pela empresa: como uma maior participação no mercado e para redução de impostos, conforme exposto nas entrevista.

BSBIOS- A implementação do selo ela se da por benefícios que hoje a empresa tem no momento que ela comercializa o seu produto, hoje no momento que acontece um leilão de compra de biodiesel por parte do governo federal, as empresas que são detentoras do selo combustível social podem vender volumes maiores dentro de um volume maior arrematado por parte do governo federal a divisão é de 80% do volume para empresas detentoras do selo combustível social e 20% do volume ofertado para todas as empresas. Esse é um benefício direto o fato da empresa poder participar de um volume de venda maior. E o governo tem feito a sua parte, uma forma de estimular as empresas a terem o selo combustível social e eles permitirem uma redução para alguns tributos de forma que isso possa ser revertido de forma indireta para a agricultura familiar. A empresa recebe um benefício e repassa esse benefício. Então o propósito da obtenção e da manutenção do selo combustível social se pelo fato dos benefícios de comercialização, por benefícios que a empresa possa estar retransmitindo as cooperativas familiares e aos agricultores familiares da nossa região que são muito significativos e a proporção é muito grande da agricultura familiar que por vezes ficava excluída de programas de energia renovável como aconteceu com o etanol. A pretensão do governo e nós achamos isso justo, correto é permitir que a agricultura familiar faça parte recebendo benefícios. Hoje, quanto à garantia de comercialização e até com preços diferenciados e também tem um suporte técnico uma assistência técnica diferenciada para produzir mais.

Os mesmos motivos citados pela BsBios, os quais se repetem nas demais entrevistas, tem-se assinalado, principalmente, o fator mercadológico, o apelo que existe na participação

maior de empresas portadoras do selo combustível social nos leilões, pois a redução dos impostos aparece apontada como neutra, uma vez que o que se economiza nos impostos gasta-se em assistência técnica. As empresas visualizam o selo como uma oportunidade de entrar no mercado.

BSBIOS - nos percebemos o selo combustível social como uma forma interessante de aproximar a agricultura familiar e lhe dar condições de garantia de comercialização, assistência técnica e inclusão no programa. O selo social tem sido muito importante para esses três pontos. Claros que ajustes na atual instrução normativa são fundamentais, são necessário, isso é natural num processo de evolução, então a gente vem apoiando dentro das nossas possibilidades e repassando ao ministério demandas que surjam específicas para a nossa região de forma que isso possa ser ajustado na nova instrução normativa que esta por ser publicada agora, possivelmente no início de 2012, que inclusive poderá cogitar um incremento no percentual de aquisição mínimo para a região sul do Brasil de 30 para 40%, automaticamente a luta da empresa é que possa ser criado um mercado alternativo para a venda do produto na área do biodiesel e automaticamente se isso acontece você permite que um numero maior de agricultores familiares sejam inseridos no processo. Então acho que o ministério, o selo combustível social ele tem que continuar as suas ações, e claro, respeitando algumas realidades regionais, importante, a instrução normativa evoluir um pouco neste sentido, de forma que nos possamos, de forma sustentável inserir mais agricultores familiares e apoiar um programa nacional que é referencia mundial, mas para o selo combustível social tinha que passar por alguns pequenos ajustes, e nós acreditamos que muitos destes pequenos ajustes sejam apresentados com a nova instrução normativa.

Camera- a minha percepção pelo selo é a seguinte, que ao longo do tempo, agora o agricultor familiar, por mais que tenha este programa, vai ter que ser moldado o conceito de agricultor familiar de acordo com a própria lei do MDA, o conceito do agricultor familiar que tenha 80 hectares que tenha renda 100% oriunda da agricultura familiar ela, não é que ela esta distorcida, mas ela já não atende todos os agricultores familiares, os agricultores familiares tem suas esposas que trabalham no banco, tem professoras, são professoras também estão no meio rural, um perfil também da agricultura familiar, dependo da região já não é mais de 80 hectares é produtor de 100, 150 hectares, porque ele esta tocando com família ainda, e existe naturalmente um seleção natural, existe de produtores pequenos que estão se aposentando, que estão deixando o campo que estão indo para vilas de cidades pequenas, então isso tem concentrado as áreas, também. Ao longo do tempo eu acredito que tem que ser revisto novamente o conceito de agricultor familiar, quantidade, volume a renda dele, mas voltando para a tua pergunta o selo social ele é muito importante, importante não só para a empresa como para a sociedade, você da legitimidade a um trabalho, não que você forçaria ainda mais os demais produtores, mas você mantém aquele produtor que quer ficar lá no campo com mais algum incentivo. O selo combustível social nada mais é hoje do que uma transferência de tributos, que onde o governo se isenta de dizer que não recebe determinado valor de impostos e as empresas repassam praticamente 100% deste valor ao produtor, sendo através de um prêmio de bônus sobre a produção dele da matéria prima ou sendo pela assistência técnica.

Granol- tem uma minuta mais atual, tem toda uma legislação que eu não vou lhe falar, mas o que mais interessa para nos são estas últimas normativas que regem a questão do selo especificamente, depois tem a legislação lá de qualidade ANP, minas e energia, mas o que mais a gente trabalha são as normativas que fazem, regulamentam, o selo, então mais recentemente tem a minuta, até ontem confeccionei um documento para mandar lá para o pessoal sugerindo algumas modificações nesta minuta que vai ampliar para 40%, não vou falar que é mal

conduzido, não posso falar isso, mas acho que talvez faltem estudos lá pra ver realmente, a gente faz a conta e não consegue chegar aos 40% de jeito nenhum, então pela parte do governo eu acho que tem um esforço lá pra tentar sanar as dificuldades das indústrias, claro que eles não vão abrir mão de certos preceitos do programa tipo assistência técnica, a qualidade da assistência técnica, também eles são bastante firmes nessa parte, a empresa concorda, só mais na questão desses volumes que fica um pouco ambíguo, sei lá o que se pode falar, desses produtores que estão a margem do programa, ah vou limitar 70%, mas daí envolve outras, você sabe que hoje são vários programas em andamento assim, tem um cooperativa que tem a DAP, ela tem uma série de benefícios, então se o governo botasse, não, é livre, se tiver um agricultor, a cooperativa passa a ter uma série de benefícios, também envolve outros ramos do negócio, em fim da parte social do governo.

Oleoplan- ... olha inicialmente nós tivemos dificuldades porque a gente costuma dizer, a nossa vocação é de industrial, não é de agricultor então de um momento para o outro tu passaste a ter uma obrigação com o agricultor, então realmente foi uma situação difícil, mas também, como eu te disse nós já tínhamos uma experiência com o pequeno agricultor, então tivemos que nos adaptar, sem dúvida, mas eu acredito que outras empresas tiveram muito mais dificuldades do que nós, então ou tu aceita ou tu ta fora. A empresa buscou encarar como uma oportunidade porque para produzir biodiesel tu tem uma condicionante, qual é, tu tem que cuidar do agricultor familiar, bom, os leilões foram criados exatamente para te dar um valor do biodiesel que compensasse fazer este tipo de coisa, hoje tu vê que o mercado já está se movimentando, já criaram o tal de “fal”, já restringiu um pouco o resultado, mas inicialmente o preço de biodiesel ele atendia perfeitamente isso daí e te dava resultado, não que se de agora mas já há uma certa redução, mas para ganhar isso aqui tu tem que fazer isso aqui...

Olfar- olha, a gente nota, que o programa do biodiesel começou de uma forma e vem se ajustando, vem ganhando corpo, vem ganhando conhecimento seja por parte do governo, quanto das indústrias e o selo também vem sofrendo adequações, vem sofrendo mudanças e eu acho que estas mudanças devem continuar acontecendo para ter uma normatização, para ter um caminho a ser seguido de forma bem clara, bem transparente, e que cumpra a sua finalidade porque se a gente analisar muito as coisas, foi no início que a gente tem conhecimento, essa finalidade era não era atingida ou em partes digamos assim, algumas empresas mais focadas nisso outras nem tanto, né, mas se achava um jeito de continuar com o selo, e hoje a gente nota que a relação, ela esta mais estreita, o conhecimento do governo em vir mudando a legislação, a normativa é para adequar e realmente para buscar o efetivo benefício, e quanto a isso a gente esta de acordo que cada vez mais deve estar seguindo este caminho do aprendizado da situação, e melhorando ela.

Contudo, além de ser visualizado como uma oportunidade de entrar no mercado, percebe-se na fala dos entrevistados que, no começo, existiram algumas dificuldades e que algumas adaptações e melhorias ainda podem ser feitas para melhorar as funcionalidades do selo.

Nesse mesmo sentido, tendo como base uma citação feita pelo Sr. Miguel Rossetto, figura importante no cenário de biodiesel, buscou-se verificar qual a percepção sobre o selo considerando um possível fracasso (VEDANA, 2009), e como resposta de todas as empresas obteve-se que o selo não fracassou, que é apenas uma questão de ponto de vista ou de avaliação equivocada, a afirmação é que o selo vem evoluindo e se firmando dentro do mercado de biodiesel brasileiro. De acordo com os entrevistados, a implementação do selo é

burocrática e morosa em um primeiro momento, até que ocorra a adaptação da empresa e as modificações necessárias, mas tal implantação é apontada como necessária, como já referido, em virtude dos benefícios trazidos, principalmente a maior participação de mercado.

De modo geral, a percepção que as empresas gaúchas de biodiesel tem sobre o selo é positiva, de modo que ele é visto como uma oportunidade e, mesmo trazendo uma maior responsabilidade em virtude da obrigação junto aos agricultores familiares, a indústria gaúcha percebe que o selo traz mais vantagens do que barreiras, como a vantagem de participar de um mercado em ascensão, por exemplo.

Os entrevistados acreditam no crescente sucesso do selo, tanto no benefício levado aos agricultores familiares aptos a participarem do programa, quanto na interferência do faturamento para as empresas. Acredita-se na solidez do programa em virtude do caráter democrático que vem adotando.

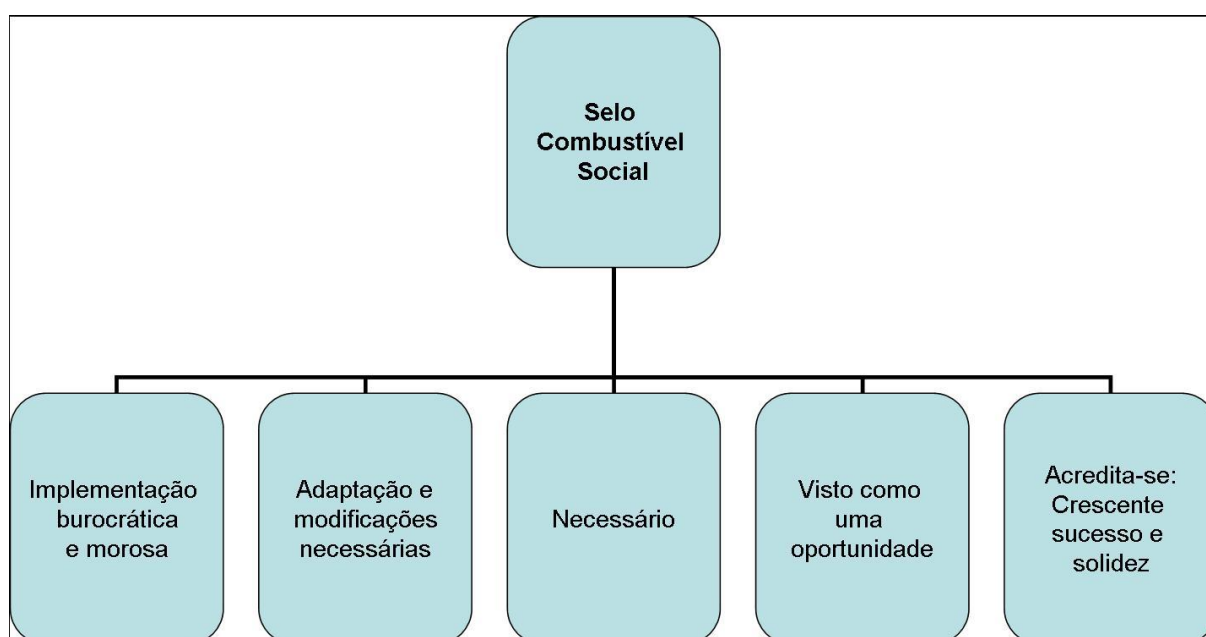


Figura 27- Síntese implantação do selo na empresa e percepção sobre o selo

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.3 O selo combustível social e desenvolvimento sustentável na empresa

O desenvolvimento sustentável é o resultado da interação social em um determinado espaço, com bases culturais cultivadas no decorrer do tempo, com finalidades econômicas,

obedecendo às instituições reconhecidas naquela sociedade e considerando a manutenção do estoque ambiental existente (SILVA, 2006). Considerando tal colocação, buscou-se na proposta da Declaração de Política de 2002 da Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável e à luz de Placet *et al.* (2005) e Ribeiro (2007) as dimensões do desenvolvimento sustentável: a dimensão econômica, social e a ambiental, uma vez que o desenvolvimento sustentável é alvo do programa selo combustível social.

Buscando saber qual o impacto dentro das empresas, os entrevistados foram questionados considerando os três pilares: o social, o ambiental e o econômico.

Um dos entrevistados destacou que o selo impacta na dimensão ambiental em virtude da assistência técnica efetiva que serve também para orientar o produtor, para fazer uma melhor aplicação dos produtos na lavoura, no momento adequado, sem exageros, evitando desperdícios de produtos químicos que são aplicados, que ele poderia estar aplicando de forma errada se não tivesse uma assistência técnica correta. Já na questão social, o selo é colocado como determinante em virtude da inclusão via aquisição do percentual mínimo de 30%, e a dimensão econômica impacta é devido a agregação de valor a matéria prima e ao maior faturamento que proporciona.

Outra empresa considera que, tanto a dimensão social como a dimensão econômica, são afetadas de maneira igual, mas o fato da dimensão social estar em foco é mencionada pela empresas de maneira geral, aumentando a preocupação social:

BSBIOS- Bom, ambiental eu acredito que sim, porque no momento que você tem uma assistência técnica efetiva, você também tem condições de orientar o produtor para fazer uma melhor aplicação dos produtos lá para a sua lavoura, no momento adequado, sem exageros, evitando desperdícios de produtos químicos que vão ser aplicados na lavoura que ele poderia estar aplicando de forma errada se não tivesse uma assistência técnica correta, ambiental o maior impacto seria este, porque a bem da verdade a produção de biodiesel aqui sendo de soja da agricultura familiar ou não, o biodiesel seria o mesmo, tem que avaliar claro o passo anterior, e nas questões sociais é determinante, porque o selo social ele regra a inclusão da agricultura familiar e a aquisição do percentual mínimo de 30% então para isso ele é diretamente proporcional, existe a regra, existe um benefício direto a questão social, e a questão econômica também, de forma que você tem uma agregação um pouco diferenciada para esta matéria prima, você tem o bônus que vai ser pago para ela, você tem os trinta centavos que são repassado para a cooperativa no que diz respeito a assistência técnica, então acaba impactando numa escala de impacto do selo combustível social para cada um desses itens, eu diria que o social em primeiro lugar, o econômico em segundo e o ambiental em terceiro levando em conta o selo, o impacto do selo para esses benefícios, e o ambiental em terceiro porque o impacto ocorre lá na propriedade do cara, o biodiesel fabricado da soja familiar ou não é o mesmo e ambientalmente ele tem o mesmo resultado agora uma assistência técnica lá na propriedade faz com ele use melhor os químicos e indiretamente preserve o meio ambiente.

Camera- a dimensão mais afetada pelo selo, eu acho que são as duas, (*social e econômica*) não tem uma dimensão 30,50, 50,30 as duas porque você não só por fazer a agricultura familiar com agricultores mas você tem um faturamento, você tem um cliente, um produtor lá garantido e como a participação no leilão você usa os dois, o útil ao agradável.

Granol- assim, a ambiental em função da empresa, talvez, é difícil quantificar, ... na questão social o impacto é com certeza positivo, questão da própria integração, tem trabalho com agricultores, tem reuniões, a gente procura fazer uma integração entre as comunidades, mais neste sentido, social no agricultor seria isso, social para a questão Cachoeira, o município Cachoeira seria 400 empregos diretos fora tantos outros que acaba aquecendo a economia, que eu não vou entrar em detalhes, social para o Estado mais renda também, mais empregos, mais aquecimento do mercado, qual era o outro social, a ambiente e. Econômico. Ah econômico com certeza, demanda das indústrias, não só a Granol, demandas maiores por grão, aquecimento do mercado de grãos, acompanhando o preço, com certeza econômico.

Oleoplan- sim, sim porque eu disse nos tínhamos unidades no interior, só que nos tínhamos 3 unidades no interior, se não me engano era Passo Fundo, Estação e Muitos Capões, hoje nós estamos com 17. Por que nós temos 17 unidades no interior, exatamente porque nós estamos formando pólos de captação de matéria prima basicamente da agricultura familiar, não que a gente não compre de outros produtores, mas o foco é a agricultura familiar, então tu vê que de 3 para 17 houve uma capilarização de unidades e isso aí é sentido muitos pelos agricultores. Até a gente faz assim, a gente tem uma parceria com o Instituto Cultural Padre Josino, não sei se tu já ouviu falar, ele tem um programa que são a Vida no Sul, só que a divulgação deles é na tv Urbana, na tv Aparecida, são todas televisões que são pegadas por televisão a cabo, a cabo não, a parabólica que é o que vale no interior, então é um programa assim, de música, cultural e tal, e a gente procurou a jogar dentro destes programas alguma coisa de assistência técnica. Então nós fizemos eventos com o mesmo pessoal do Padre Josino, da fundação, reuniões, dias de campo, café da manhã, bailão, coisa que o pessoal do interior não tinha e isso desenvolve a agricultura familiar, da uma assistência, da assim, eles se sentem mais valorizados... tu sabes que a gente é muito monitorado por todos os órgãos ambientais e muitos processos foram melhorados, tratamento de efluentes, tudo passou-se a ter uma preocupação, até porque não tem muito sentido tu trabalhar com um combustível sustentável e não ser dentro da tua própria casa ter esta preocupação, então realmente isso aí também influenciou muito.

Olfar sim muitas coisas a empresa tem feito em relação do selo social, dessa ligação com o produtor que é participação comunitária, são dias de campo, são feiras inclusive aqui, tivemos há poucos dias a primeira feira da agricultura familiar onde a empresa foi patrocinadora oficial e isso faz com que a ligação da empresa com este agricultor seja cada vez mais forte, incentivando ele mostrando caminhos, então é um trabalho a duas mãos que está sendo realizado...nós trabalhamos nessa parte, a uma preocupação muito grande disso, que o crescimento seja com sustentabilidade, seja com respeito ao meio ambiente, ao clientes, aos fornecedores, então esta cadeia toda tem que estar em cima de uma sustentação sólida, então esta é a nossa visão de trabalho.

O selo combustível social, como o próprio nome induz a pensar, apresenta como objetivo contemplar a dimensão social dentro da indústria de biodiesel e a percepção das empresas sobre tal objetivo é positiva. Todos os entrevistados mencionam que o selo impacta na dimensão social, considerando o lado da empresa. O selo estimula as empresas a promoverem a inclusão social de uma parcela da população pouco considerada dentro do

contexto político e econômico, os agricultores familiares, trazendo tal parcela da população para dentro do sistema, estimulando o aumento de renda e promovendo a melhoria por meio de assistência técnica, palestras e treinamentos, outro ponto salientado é a possibilidade de geração de renda para o município e maior número de empregos oferecidos. Os entrevistados salientam que o selo estimula o envolvimento com as comunidades.

A dimensão ambiental, apesar de muito afetada pelo produto, aparece como pouco impactante dentro da empresa. O produto causa um impacto que ainda está sendo mensurado a nível de sociedade, uma vez que reduz a emissão de gases poluentes, e, em virtude do selo, pode levar orientação ao produtor, em relação a melhor aplicação dos produtos químicos, por exemplo, evitando desperdícios e danos ao meio ambiente. Mas é um impacto secundário.

A dimensão econômica também é afetada diretamente, afirmam os entrevistados, uma vez que gera renda para o agricultor familiar, para o município, para os funcionários e para a empresa, gerando lucratividade para a empresa e agregando valor a matéria prima, beneficiando a empresa, e a sociedade como um todo.

Assim, na fala dos entrevistados, fica possível verificar a existência do impacto do selo combustível social nas dimensões social e econômica e com menor ênfase na dimensão ambiental, visto que todos afirmam o impacto nas dimensões social e econômica.

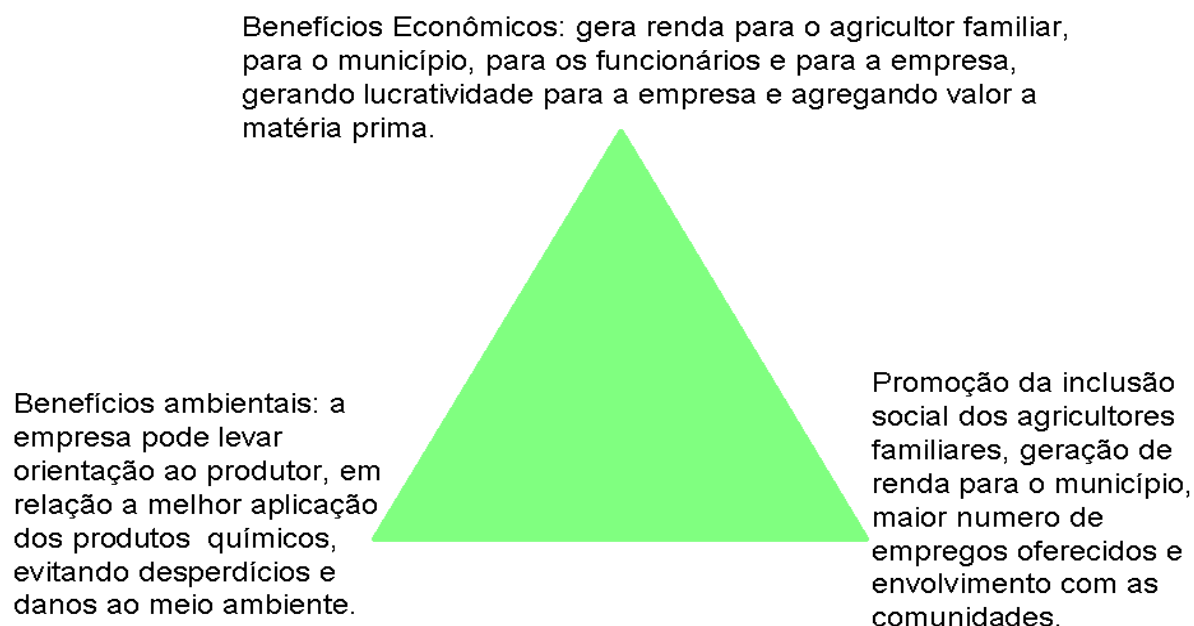


Figura 28- Síntese SCS e impacto no DS

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.4 O impacto do selo combustível social na inovação dentro da empresa

A inovação é definida por Schumpeter (1934) como processo caracterizado pela descontinuidade com o que está estabelecido, por meio de novas combinações que são concebidas pela introdução de um novo bem ou nova qualidade de um bem; um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, a conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou, ainda, da criação de uma nova forma de organização e pode estar ligada a adoção de selo desta forma, pois a troca de conhecimentos necessária para a inovação deve ser obtida fora da empresa também (LYNN; REILLY, 2003).

Dessa forma, com base em Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), buscou-se verificar se existe impacto na inovação por parte do selo, para tanto questionou-se, junto aos atores, quanto à mudança que a implantação do selo causou na empresa, convém salientar que as empresas começaram atuar no mercado já com o selo combustível social, condição essencial para a participação das empresas em uma fatia maior de mercado. No entanto, 4 empresas já atuavam no ramo de agronegócios, sendo que apenas uma empresa foi criada diretamente com o intuito de comercializar biodiesel. Segue a percepção de tal empresa quanto ao impacto que o selo provocou:

BSBIOS- Eu diria assim, que a empresa tem crescido com o selo, porque nós iniciamos a produção de biodiesel já com o selo, quando nos iniciamos a produção do biodiesel nós já tínhamos a concessão do selo, então desde o primeiro biodiesel produzido nós já tínhamos o selo combustível social, então a empresa vem crescendo, vem ajustando, vem apoiando o próprio ministério que esta implementado a partir do ano próximo um novo programa para lançamento das informações a nível de governo federal das aquisições da agricultura familiar, a empresa vem dando suporte a experiência própria dela no que tange a evolução, esse ajuste no selo combustível social. A empresa nasceu já detentora do selo combustível social, isso tem permitido a ela ser uma das líderes nacionais, na venda de biodiesel, por ela participar de um maior volume, também por ser uma empresa detentora do selo combustível social. Vantagens: Econômicas, a também, no momento que ela é detentora do selo social, ela tem acesso a linhas de crédito específicas por parte do governo federal, no que tange a investimento, ou do governo estadual também, porque como o próprio programa tem esta essência da inclusão familiar, da inclusão social, existe um apoio do governo para que a empresa possa se estruturar, possa crescer, mas sempre respeitando o princípio da inclusão social.... ...a maior oferta criada é a possibilidade de você ter um mercado específico para biodiesel, a empresa que tem o selo ela pode acessar um volume maior de venda do biodiesel, clientes atendidos, existe um direcionamento que nós havíamos falado, antes nós podíamos comprar soja, hoje nós compramos num mínimo 30% de soja das cooperativas familiares, processos empregados, processos industriais não ocorrem mudanças, porque a soja continua sendo soja, talvez aconteçam mudanças em questões operacionais, como a questão da contratualização a questão da assistência técnica do repasse dos benefícios, que me parece dos quatro itens ser o mais importante, o que teve maior impacto e maior readequação e a presença da empresa a nível regional, claro, impacta você acaba originando no mínimo 30% de soja da agricultura familiar, você acaba originando mais 70% da soja ou um valor

menor um pouco disso, que é uma soja da região, acaba sendo um grão aqui da região também, desses quatro itens da questão das dimensões da inovação, os processos empregados na origem da matéria prima seja o mais impactante, essa reorganização documental para fins de comprovação que aquela matéria prima seja realmente é familiar.

As demais empresas ressaltam que rever os processos administrativos, como ao contratar o fornecedor, foi uma mudança de nível burocrático, a fim de se adequar, cumprir a legislação do selo social, inovando a forma da empresa atuar com esses agricultores no que diz respeito à questão da assistência técnica. Existe, também, uma inovação de mercado, trazida em virtude do programa, que impacta no mercado de uma forma geral.

Camera- ele impacta, porque é uma oportunidade... como a gente valou antes, de um limão a gente fez uma limonada, ficou muito bom.

Granol- acho que principalmente na questão técnica, tanto se falando de cooperativas quanto trabalho direto com o agricultor, questão técnica deu um incremento, difícil precisar se em produtividade, mas questão de conhecimento técnico e até essas demandas com agricultores, isso aí com certeza, tanto nas cooperativas, as cooperativas ah a gente acompanha todos os produtor, então com certeza as cooperativas passaram a atender mais, e nós o trabalho direto, como eu te falei, a gente faz um esforço para que seja de qualidade sem falar na questão da demanda de grãos ter aumentado, geração de empregos também, não diretamente em função do selo mas em função do biodiesel em si, geração de emprego e o aquecimento do mercado da soja.

Oleoplan- sim porque esta sempre procurando melhorar, não só a tua parte de biodiesel, mas também a tua parte de produção de óleo, e procurando tecnologias novas, um grande problema que se tem por exemplo no biodiesel se chama glicerina, o que fazer com a glicerina, nós chegamos a pagar para exportar glicerina, hoje o mercado ele já tá assim, empatando digamos, em algumas ocasiões até tendo algum resultado, mas tu imagina que 10% da tua produção de biodiesel, estou falando em números redondos tá, é glicerina, o que fazer com isso aqui. Se tentou até, vamos dizer, queimar, é uma possibilidade, só que não é tão fácil assim, a poluição é complicada. Uma glicerina para ela ter um bom mercado, tu tem que fazer uma planta de tratamento desta glicerina e não custa barato, nós estamos sempre procurando, agora nós estamos pensando em fazer uma planta de refino de glicerina, e daí se tem outro mercado. O próprio biodiesel, algumas tecnologias novas está sendo analisadas e vão sendo implantadas em pequena escala, como nos fizemos no início do biodiesel, o que nós fizemos, nós pegamos uma planta que cabe aqui dentro (*uma sala de uns 3m²*), e passamos a produzir biodiesel lá na fábrica. Que era uma planta piloto, era uma planta de experiência, onde o nosso pessoal, os nossos técnicos os nossos engenheiros iam lá e faziam as mini modificações que eles imaginavam para ver quais eram os resultados. A gente fazia desta planta aqui, não faziam lá na usina, até hoje, vamos fazer uma modificação, vamos lá para aquela plantinha, vamos ver o que acontece... também aí você já tem que ter não só um número maior de pessoas, mas pessoas mais qualificadas, tu tens que adequar os teus sistemas, consequentemente tu tens que comprar novos equipamentos, tudo gira em torno eu entendo assim.

Olfar- sim essa questão de como comprar, de como adquirir, essa questão de contratos e tudo mais, mais uma questão a nível burocrática, vamos dizer assim, aí certamente ela teve que se adequar para cumprir a legislação do selo social...o biodiesel certamente ele inova, proporcionou a empresa a fazer muitas outras coisas

e se preparar para um mercado diferente e o selo é uma inovação, que é um trabalho diferenciado que está se fazendo com os produtores da agricultura familiar, então se não fosse o selo talvez esse trabalho não seria tão direcionado assim, então isso inovou a forma da empresa em atuar com esses agricultores.

Tendo como base as respostas adquiridas, pode-se dizer que ocorre um impacto, principalmente nos processos empregados, que são as configurações das atividades empresariais, utilizadas para realização de operações internas, redesenhando os processos, envolvendo o repensar das atividades da empresa. (SAWHNEY, WOLCOTT e ARRONIZ 2006).

Existe um impacto nas ofertas criadas, mas o impacto é gerado em virtude do PNPB que traz consigo a possibilidade de um mercado específico, no qual, os clientes são atendidos a partir de um direcionamento, além, é claro, da conquista de um novo cliente – o governo – no momento atual. Ocorre a ampliação da capacidade da empresa a partir de interações com clientes e parceiros, considerando a presença da empresa o impacto consiste em melhorias na rede de comunicações, que aumentam o valor da empresa e as ofertas.

Desta forma, considerando especificamente o selo, ele proporciona a inovação na empresa, tanto nos clientes atendidos como na oferta criada e na presença da empresa. Contudo, talvez se possa indicar que o maior impacto se dá nos processos, na forma de contratação da agricultura familiar, na assistência técnica empregada e na gestão do selo, pois tal inovação foi observada por todos os respondentes. De forma geral, percebe-se que os entrevistados atribuem algumas inovações ao selo e ao programa, de modo que colocam o próprio selo como uma inovação.



Figura 29- Síntese impacto do selo combustível social na inovação dentro da empresa

Fonte: Dados da Pesquisa

4.3.5 Determinantes estratégicos e impactos na estratégia

A análise a respeito do impacto na estratégia tem como base teórica Day (1999), Harvard (2005) e Nascimento *et al.*(2008) considera-se para tanto o ambiente externo, estratégia, os objetivos.

Os determinantes, colocados pelos entrevistados, são, principalmente, a existência de agricultura familiar e matéria prima disponível na região, uma interlocução política muito forte com federações para discussão de questões contratuais e questões de originação, além de se pensar como retransmitir esses benefícios ao agricultor familiar. A existência de um viés político muito forte no programa interfere diretamente na estratégia desenvolvida pela empresa, principalmente no que diz respeito à entrada dela no mercado. A existência de uma discussão muito grande quanto à criação de um novo marco regulatório traz um novo cenário e permite as empresas almejar, estruturar e ampliar investimentos, maximizando a situação emprego da agricultura familiar.

BSBIOS- Deixa eu pensar um pouco...os principais determinantes para a implementação do selo, os fatores determinantes, primeiro deles, a existência de agricultura familiar e matéria prima disponível na região, segundo ponto, uma interlocução política muito forte com federações para discussão e questões contratuais e questões de originação e como retransmitir esses benefícios ao agricultor familiar, isso a gente tem acompanhado a nível de RS e isso tem acontecido muito bem nas empresas juntamente com as federações da agricultura familiar, a própria federação das cooperativas do RS, tem apoiado muito a evolução disso. E quer queira quer não existe um viés político muito forte no programa e a política é fundamental....

Camera- determinantes estratégicos para implantar o selo, primeiro deles é o leilão da ANP, você participar de 100% do leilão da ANP, segundo, desenvolver o mercado da agricultura familiar, a agricultura familiar tem um diferencial que ele é um produtor, minha palavra não é certa mas, fidelidade, ele busca ter um relacionamento mais próximo, essa é a palavra certa, ele busca ter um relacionamento mais próximo com a planta de biodiesel que da assistência técnica pra ele, diferente dos demais produtores que de repente ele são oportunistas, tem um momento que o negocio ta bom para eles, tem um momento que não ta bom pra eles, então o agricultor familiar ele tem um relacionamento mais próximo, de repente ele sede num negócio aqui mas ta ganhando em outro, de repente ele faz um balanço do que ele precisa da empresa, e do que a empresa precisa dele.

Granol- na verdade é uma oportunidade, essa é a palavra, você ter uma clientela talvez uma fidelidade maior do produtor, em função de que ele tem também o uso de benefícios, a empresa também ganha, é uma corrente, parece que todo mundo ganha, e a empresa busca o selo assim, praticamente quase diariamente a gente ta buscando parcerias, a gente quer ver o programa crescer né.

Oleoplan Exatamente esta vantagem de tu poderes participar de um volume maior de leilões, isso ai é determinante, uma empresa hoje sem selo, que ela vá trabalhar com

20%, daquilo que é ofertado no leilão, ela vai trabalhar com uma ociosidade incrível, então ela tem que ter, ela tem que manter o selo.

Olfar- eu acho que se encara como uma oportunidade de negocio, foi encaminhado desta forma e acho que é o sentido correto do propósito que as empresas estão tendo um benefício até que ele seja repassado e atendido a situações, então olhar para o produtor e na nossa região como tem muitos agricultores familiares a gente visualizar desta forma como, olhando neles um crescimento em renda na manutenção nele na sua atividade no seu local, então é uma coisa gratificante para nós que estamos aqui na região.... quando a empresa foi analisar o investimento analisou todas as circunstancia que estavam ligados a ele e uma foi esta questão do selo social da agricultura familiar, o trabalho que teria que ser feito e o propósito de se fazer ele, então foi previamente analisado as condições de atender a isto.

Os entrevistados, em suas colocações, ressaltam que, estrategicamente, o selo aparece como uma oportunidade e que, em virtude de ser um mercado regulamentado, define tanto os cliente como os fornecedores que a empresa procura.

BSBIOS- é que o único cliente ao qual nos vendemos o biodiesel é o governo federal. A comercialização se da mediante leiloes, que são realizados pela ANP, o nosso único consumidor para a venda do biodiesel é o leilão executado pelo governo federal, depois é realizado o releilão, para as distribuidoras, se nós levássemos essa questão para o âmbito de matéria prima, daí claro, existe um direcionamento, porque naturalmente a empresa de biodiesel ela migra para aquisição do percentual mínimo para o agricultor familiar direto ou para a estrutura administrativa familiar da qual a gente compra 30% da matéria prima.

Camera- assim, o que eu ouço falar assim é que se tivesse um mercado aberto seria talvez totalmente diferente, o mercado hoje é 100% fechado, leilões. Então se o mercado fosse aberto talvez fosse diferente o trabalho, claro que as empresas querem que seja aberto, possibilidades de exportar, de comercializar varias demandas, onde tivesse demanda a empresa gostaria de comercializar.

As empresas afirmam também que caso não possuíssem o selo, não estariam atuando no mercado de biodiesel e, em virtude de tal fato, o selo influencia inclusive no planejamento estratégico da empresa. Os objetivos das empresas seriam alterados no que diz respeito à própria usina de biodiesel, uma vez que não haveria um direcionamento das atividades industriais para tal caminho.

BSBIOS- nós montamos o nosso planejamento estratégico nós levamos em conta, custos que são reportados a ela, nós levamos em conta a possibilidade de benefícios na hora da comercialização, pela venda de um volume maior com uma condição de preço diferenciada, isso impacta também na questão fluxo de pessoal, a necessidade de pessoas pra atendimento de algumas demandas, por exemplo, lançamento de informações, o repasse de informações ao MDA no que tange as aquisições, nos temos duas pessoas que foram contratadas para isso, então pessoas trabalhando, custo, é gente que temos que contratar para operacionalizar o selo, você precisa de pessoas para trabalhar dentro do processo de diversificação, profissionais técnicos qualificados que vão dar suporte ao agricultor familiar, seja pra soja, que é uma cultura comum pra ele, ou seja para canola, uma cultura que é diferenciada e requer

uma assistência técnica específica, então o maior impacto é mensurar o custo disso, você lançar dentro do planejamento do orçamento anual, digamos assim, e ao mesmo tempo vislumbrar uma margem de lucro diferenciada por ter essa possibilidade dentro de um mercado diferenciado, um mercado maior, os 80% oferecido para cada um dos leilões, dos quatro leilões que acontecem no ano.

Oleoplan- ela passou a ter uma estratégia farelo e outra estratégia mercadológica, tu vê que a gente ta expandindo para outras áreas né, nós inclusive estamos com o projeto da eólica, já vendemos uma parte aqui em Viamão, vendemos no total 30 megawatts, então em decorrência do que, da produção de biodiesel. Nós estamos com um projeto em andamento que já esta bastante adiantado em Roraima, nós temos um projeto de dendê em Roraima, são inicialmente em torno de 5 mil hectares, adquirimos terras lá, fizemos, pessoal nosso trabalhando lá, nós importamos mudas da Costa Rica, então já estamos com os viveiros, já estamos plantando as áreas definitivas e assim por diante, são expansões em função do biodiesel.

Ao serem questionados quanto aos aspectos do planejamento, objetivos e controle a maioria das empresas admite que o selo influencia diretamente, pois se não tivessem o selo implementado na empresa, como já mencionado, elas não estariam produzindo o biodiesel e não expandiriam seus horizontes.

Sem nenhum desvio de respostas, as empresas, de acordo com seus respondentes, sofrem impactos do selo em sua estratégia, primeiramente analisando-o como uma variável do ambiente externo, observa-se que as empresas vislumbram o selo como uma oportunidade de participar de um mercado regulamento, com demanda garantida, oferecendo, no inicio algumas dificuldades de adequação e adaptação, visto que as estratégias de compra são modificadas totalmente.

O selo afeta, principalmente, as estratégias mercadológicas da empresa, e os seus objetivos, visto que na inexistência do selo os objetivos das empresas se apresentariam diferentes, principalmente no quesito compra, considerando, hipoteticamente, a empresa perder o selo, ou nunca ter conseguido, as empresas admitem que não produziriam o biodiesel, pois seria inviável participar de apenas 20% do mercado. Tal fato afetaria suas missões, visões, objetivos e controle e considerando que o selo traz um investimento na agricultura familiar ele afeta também os orçamentos das empresas.

Assim o selo, é proveniente de uma intervenção regulamentadora, uma política pública que faz o mercado acontecer, que criou um novo nicho, uma nova estratégia (HARVARD, 2007), influenciando na atratividade do contexto mercadológico em que a indústria está inserida.

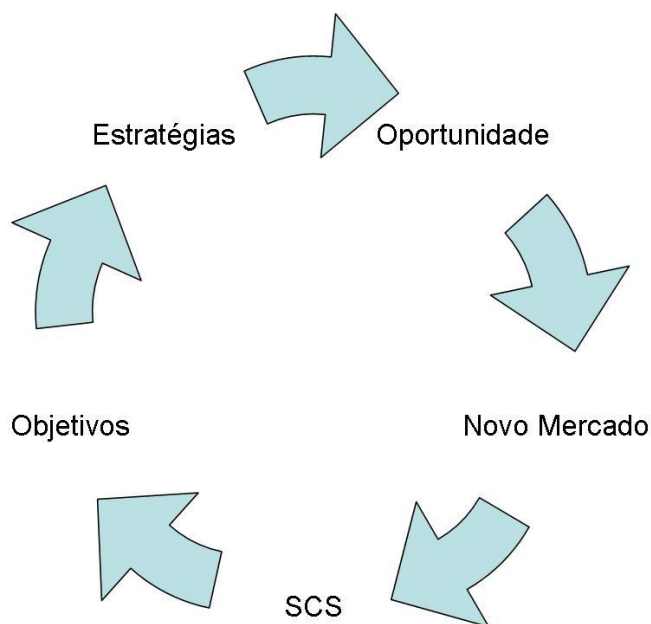


Figura 30- Síntese determinantes estratégicos e impactos na estratégia
 Fonte: Dados da pesquisa

4.3.6 Cumprimento das exigências do selo

O selo combustível social prevê a inclusão da agricultura familiar, a diversificação de culturas e o repasse de informações aos órgãos competentes, a fim de possibilitar a implantação e manutenção do selo nas empresas portadoras. Para tal arguição, recebeu-se as seguintes respostas:

BSBIOS- os deveres da empresa, bom tudo se inicia na questão contratual, a contratação de matéria prima no ano anterior, vamos imaginar 2012, nos estamos agora em movimento para contratação da matéria prima a ser comercializada no ano que vem, e isso passa por contratualização nas cooperativas, certo, passa por uma negociação com as federações e os sindicatos que representam a agricultura familiar no que tange a bônus, ao valor diferenciado da matéria prima, e passa por uma negociação com as federações e com as cooperativas no que tange a assistência técnica, esse é o primeiro passo. Nos contratamos, mas as federações da agricultura familiar nos dão anuência e a federação das cooperativas, no caso, Fecoagro, nos da o reconhecimento de que aquele valor negociado para assistência técnica esta condizente com a negociação que aconteceu, daí, assinasse o contrato, cria-se a possibilidade de compra de matéria prima para o ano seguinte, a partir disso também com a cooperativa a gente faz a assinatura de um convenio de assistência técnica, e a cooperativa assume o compromisso com a empresa de desenvolver um plano de assistência técnica, como ela vai prestar a assistência técnica para o agricultor familiar isso nós é repassado e depois nós apresentamos isso para o ministério, passada esta etapa a cooperativa presta esta assistência técnica ao agricultor familiar e tem o respaldo disso com os laudos de assistência técnica que ficam na

cooperativa, certo, no momento que a compra se efetiva, nos contratamos por exemplo, 100 mil sacas da cooperativa A em 2011 e desse 100 compramos um volume de 10 mil sacas em fevereiro de 2012, no momento que nos compramos nos temos que informar isso num programa específico da MDA, chamado SABIDO, nos lançamos lá que da cooperativa A nos tínhamos contratado 100 mil e que em fevereiro compramos 10 mil e automaticamente a cooperativa lança no mesmo programa que aquela 10 mil sacas pertenciam ao produtor A, B, C e D ou o número de agricultores necessário para completar o volume, aí o ministério tem como monitorar isso, então a BsBios comprou 10 mil sacas da cooperativa A e a cooperativa originou essas 10 mil sacas dos produtores A, B, C, e D, certo, no final do ano faz-se o fechamento, calcula-se o percentual de aquisição e aí nós passamos por um processo de auditoria. Um auditor do ministério vem para cá e vê se realmente aquela informação que foi lançada no sistema condiz com as notas e com os contratos que nós temos aqui, aí nos fechamos os deveres do selo combustível social a nível de cooperativa, quando for a nível de agricultor familiar adicionalmente nós temos a assistência técnica, aquilo que a cooperativa faz, nós executamos com a nossa equipe quando contratamos matéria prima diretamente do agricultor familiar... de origem 95% é de cooperativas.

Camera- hoje a gente tem vários programas de inclusão social, no âmbito não só de selo social, a gente tem planejado cronogramas de treinamentos com produtores em geral, isso é proporcionado por companhias que vendem químicos, fertilizantes de sementes, aonde que é feito reuniões periódicas, cada mês, cada local, por regional, que é feito uma reciclagem de informações, a âmbito de comunidade, a empresa busca trabalhar muito as comunidades locais que a empresa está atuando, patrocínios, participação de eventos, bem atuante, eventos com centros comunitários também, a empresa tem vários projetos que eu não consigo te citar assim, agora, São vários projetos sociais que a empresa trabalha.

Granol- a empresa cumpre o que é normatizado, talvez um pouco mais, talvez com dificuldades em alguns quesitos mas ela cumpre com o que é normatizado, existem as auditorias e existe um prestação de contas trimestral, questão eletrônica mesmo, é repassado planilha, na cooperativa existe um programinha que é o SABIDO, que as cooperativas lançam lá, acredito que também as empresas, porque a gente acaba centralizando em Osvaldo Cruz, lá acho que as empresas também lançam no SABIDO, é um programa de gerenciamento desse programa. Nas auditorias ele vão buscar veracidades das informações.

Oleoplan- vai além, por exemplo, nós temos acordo com a EMATER de assistência técnica, nós temos feito com a EMBRAPA, principalmente a EMBRAPA de Canguçu que tem os técnicos junto com Sergio do Anjos que trabalha com esta área de mamona, então nós, alguns cursos, alguns seminários, tudo isso a gente patrocina e também fazemos na nossa região nós pegamos técnicos como o Sergio dos Anjos tem uma outra pesquisadora a Ana que é da parte de canola se eu não me engano, tem um outro engenheiro agrônomo da parte de canola, então nós reunimos esse pessoal aí e fazemos um seminário na nossa região, são todos esses custos, não é só tu pegar esses profissionais pagar e levar para lá. Tem toda uma infraestrutura que tu tens que montar, tu tens que levar os agricultores, tu tens que dar transporte, tu tens que dar alimentação e assim vai.

Olfar- nós temos um setor específico para isto, onde que a gente procura atender e estar atento a tudo e levar sempre atualizado, ter todas as documentações, todas as necessidades, então nós temos um setor específico para selo social.

Em relação à diversificação de culturas, levando em conta o ponto de vista dos entrevistados, existe uma tentativa de diversificar, não só em virtude da matéria prima, mas buscando a diversidade para o agricultor, conforme transcrições que seguem:

BSBIOS- que nos parece importante de ressaltar que é uma dificuldade que nós enfrentamos a campo e o meio acadêmico pode nos ajudar muito, nesse sentido, é desenvolvimento da questão cultural para um processo de diversificação de culturas, hoje a gente percebe, principalmente a região norte do RS, norte e noroeste está muito impregnada na cabeça do agricultor a idéia trigo, então a região é naturalmente tritícola, o avô plantava trigo, o pai planta trigo e assim vai por gerações, e as culturas alternativas como a canola podem ser uma oportunidade, mas daí você tem uma barreira tecnológica, que aos poucos a gente vai quebrando e tem uma barreira cultural muito forte, então a mudança dessa barreira cultural, que é uma coisa que leva tempo, você vai em cima da base conscientizando as pessoas para que elas entendam o processo, eu acho que algo que tem que ser muito fortalecido pelo setor, porque quer queira quer não, se nós quisermos aumentar o percentual de biodiesel e chegarmos a 15, 20 % já ficamos com um problema de disponibilidade de matéria prima, e a nível de Brasil são três grandes culturas que se fala, com potencial, a palma, no norte, a mamona no nordeste e a canola na região sul, e ainda girassol na região centro oeste, fora as demais que se tem um conhecimento muito incipiente, uma dificuldade ainda maior de serem inseridas do que essas quatro culturas nessas regiões.

Camera- trabalhamos, o ano passado a gente fez, nos dois últimos anos a gente fez, 1000 e 1500 hectares de canola, porém a gente não usa esta produção para a produção de biodiesel, porque você teria que parar toda a fábrica de acordo com os engenheiros de produção, ...e processo do biodiesel ficaria um pouco diferente também, então a gente tem um para a projeto novo que está se desenvolvendo canola e girassol, girassol muito forte para este ano e a gente estima fazer três mil hectares de canola e em torno de 5 a 6 mil hectares de girassol baseado na planta de extração de São Luiz Gonzaga, que foi adquirida a pouco da Brasil Ecodiesel atual Vanguarda e a gente planeja extrair óleo de girassol, como é um mercado que desenvolve muito bem a cultura de girassol, lá na região de São Luiz Gonzaga, na região da fronteira ela é praticamente ...e a Camera quer investir na diversificação com girassol exclusivamente e canola nesta região também. Também a disposição a canola também baseado nesta planta de São Luiz, que ela é possível ter várias extrações ao mesmo tempo de outras matérias primas.

Granol- a gente procurou alguns agricultores que, assim justamente que, buscam alternativas, na verdade a canola é para produtor que, seria, mais adequado para o produtor de trigo, como não tem produtor de trigo em Cachoeira. Cachoeira tem 5 mil hectares de trigo, são dois ou três produtores em função de clima, em função de altitude, de cultura, então não foi difícil assim, até porque a gente fomenta, desses agricultores dos 6, 4 chegaram a empatar ou quase empatar e dois apenas tiveram retorno financeiro, mas assim primeiro ano, área, um monte de coisa que pode melhorar. Primeiro ano projeto piloto, não é pesquisa, a gente não ta fazendo pesquisa, a gente não ta fazendo área comercial, justamente é um protejo piloto, a gente vê e usar o que tem usar a mão de obra e a tecnologia que tem dentro da propriedade do cara para trabalhar com esta cultura, porque assim, a gente acredita, eu acredito como técnico que eu não vou oferecer uma cultura que é nova, que eles apresentam uma certa resistência, como você falou, arriscada para um agricultor que não tem nem a plantadeira, para plantar, então a gente tem colocar para aquele perfil de agricultor, que nem você oferecer mamona para um agricultor que é 100% mecanizado, que é a realidade hoje de praticamente todo o estado, poucos núcleos que é na estrada, no arado, no arado de boi, existe mas é muito pouco, então eu não posso oferecer uma alternativa que não satisfaça a realidade de alguma propriedade agrícola.

Oleoplan- olha, como eu te disse nós trabalhamos por exemplo, vamos pegar a mamona, que a um foco do MDA voltado para a mamona, até porque se tu olhares bem a instrução normativa ela foi feita para a mamona, ela foi feita para o norte, nordeste, só que o sul se adiantou, mas que acontece com a mamona, não há tradição no RS, o nosso agricultor ache que a mamona é uma erva daninha, que ele planta e ele não precisa cuidar, não existem máquinas nem para o plantio nem para a

colheita, isso é uma dificuldade porque mesmo o agricultor familiar, quando tu levavas para ele esse tipo de cultura, ele pergunta muito bem, como eu planto e como eu vou colher, quando tu fala que a coisa tem que ser manual, ele torce o nariz, então nós tivemos assim, casos em que o agricultor familiar cuidou da planta, de nós temos uma produção nesta propriedade em torno de 2200, 2300 quilos por hectare, aquele que não cuidou ela chegou a 400, 600 quilos por hectare, bom, então a mamona é uma dificuldade, praticamente estamos deixando ela de lado, fazemos alguma coisa para ver que ao chegar num determinado momento ela vai anda, mas ta difícil, exatamente por essa cultura de que é erva daninha, nós até fizemos o seguinte, aqueles agricultores que cuidaram e não tiveram uma boa produtividade, colheu lá 600 quilos e nos estabelecemos que devia ser de 1200, essa diferença entre os 600 e os 1200 nos pagamos para ele, como se ele tivesse produzido, como uma forma de incentivo, mas então a mamona assim é complicado. Coisa, coisa não canola é um outro negócio que agora, vamos dizer a gente ta conseguindo fazer algo mais, mas a canola tem um histórico nada agradável digamos. Na década de 70 já existia o sindicato das indústrias de óleo vegetal do RS e vamos dizer em meados da década de 70 a soja ta estava bem desenvolvida mas existia dentro do sindicato das indústrias um instituto que se chamava instituto de fomento a soja, que era bancado pelas indústrias que naquela época eram em torno de 35 indústrias no RS e havia necessidade de se desenvolver uma outra cultura, então o instituto começou a trabalhar com cousa, na época não era canola, era cousa, só o que aconteceu, eles distribuíram sementes, deram alguma assistência técnica, mas ninguém garantiu a compra, então o agricultor que produziu e que colheu ficou com um mico na mão, não tinha comprador e depois de um determinado tempo abandonaram também a assistência técnica, até porque na ocasião a cousa tinha algumas espécies que eram problemáticas não era como a canola hoje que ta bem desenvolvida, que tu utiliza com tranquilidade, ela tinha, como que chama, depois eu lembro, mas então a canola, quando tu fala em canola e tu diz para o agricultor que a canola nada mais é do que a cousa vem aquela história antiga do meu pai que plantou e que não teve êxito enfim. Então girassol já se tentou, mas o girassol ele tem uma interferência no ciclo da soja, então parece que o caminho é realmente a canola, só que pro pequeno agricultor é um problema a canola, tanto para plantar quanto para colher, ele não pode ter uma máquina para ele, então já é uma assistência muito maior que a gente tem que dar. Vamos ter que trabalhar nisso ai, porque nos estamos chegando naquele ponto que soja daqui um pouco não vai atender a demanda, a produção não vai acompanhar, então realmente há uma necessidade não só para atender ao MDA, mas uma necessidade da própria indústria.

Olfar- é, eu acho que esta diversificação, a gente deveria olhar também de outro ângulo, não olhar só como a diversificação pra produção de matéria prima pro biodiesel, eu acho que poderia ser uma diversificação de atividades do agricultor familiar, porque não adianta nós querermos implantar uma cultura aqui na nossa região que não trará resultado, não adianta diversificar sem resultado, acho que esse é um primeiro ponto, e nesse aspecto não se chegou ainda numa diversificação de cultura para biodiesel especificamente, mas além disso eu acho que nós como as empresas de biodiesel não deveria o governo se focar só na diversificação desta matéria prima, nós podemos fazer um trabalho de assessoramento de acompanhamento ou de auxílio ao agricultor para outras atividades, que seria suinocultura, leite, peixe, tantas outras atividades que iriam gerar renda, aproveitando também a área do produtor que pode estar ociosa, com esse apoio. Então se nós olharmos e focarmos nesse sentido nós estaríamos levando diversificação ao produtor, porque são outras atividades agregando renda, utilizando o bem dele o bem imóvel que é a propriedade, e os seus maquinários e consequentemente fixando ele cada vez mais na sua propriedade, ele só vai ter isso em seu terreno. Então acho essa diversificação nós devemos olhar neste sentido também.

Faz-se possível, diante das respostas, descrever que a diversificação de culturas está sendo uma tentativa dentro do RS, mas enfrenta algumas dificuldades de cunho cultural e que tal diversificação pode ainda ser vista por um outro ângulo.

De acordo com o MDA (2012), para que as empresas mantenham o selo, elas devem cumprir o previsto na instrução normativa e, levando em conta o mencionado pelos indivíduos que responderam à pesquisa, constata-se que a operacionalização do Selo Combustível Social tem sido subserviente aos padrões estabelecidos e a grupos de interesses organizados.

Cumprem-se os critérios de contratação, da apresentação de documentos e repasse de informações, o oferecimento de assistência técnica, ou repasse de valor para este fim às cooperativas, pois não se faz interessante para as empresas a perda do selo em virtude da redução de mercado imposta pela ausência do selo.

Nota-se que as empresas utilizam o cumprimento das exigências como um trunfo frente ao agricultor, procurando usar como uma estratégia para fidelizá-lo à empresa, contudo admite-se que não havendo o selo alguns privilégios, como a bonificação, não seriam repassados aos agricultores.

O discurso utilizado pelos entrevistados permite averiguar que, em algumas situações, vai-se além da subserviência e procura-se aumentar o benefício às comunidades atendidas, estimulando a comunicação e interação entre os agricultores e repassando conhecimentos técnicos não só para aqueles que a lei exige e, para tanto, contam com equipes específicas e especializadas detentora de conhecimento do que o selo regulamenta e que os agricultores necessitam, buscando promover também a diversificação dentro desta parcela integrada ao programa.

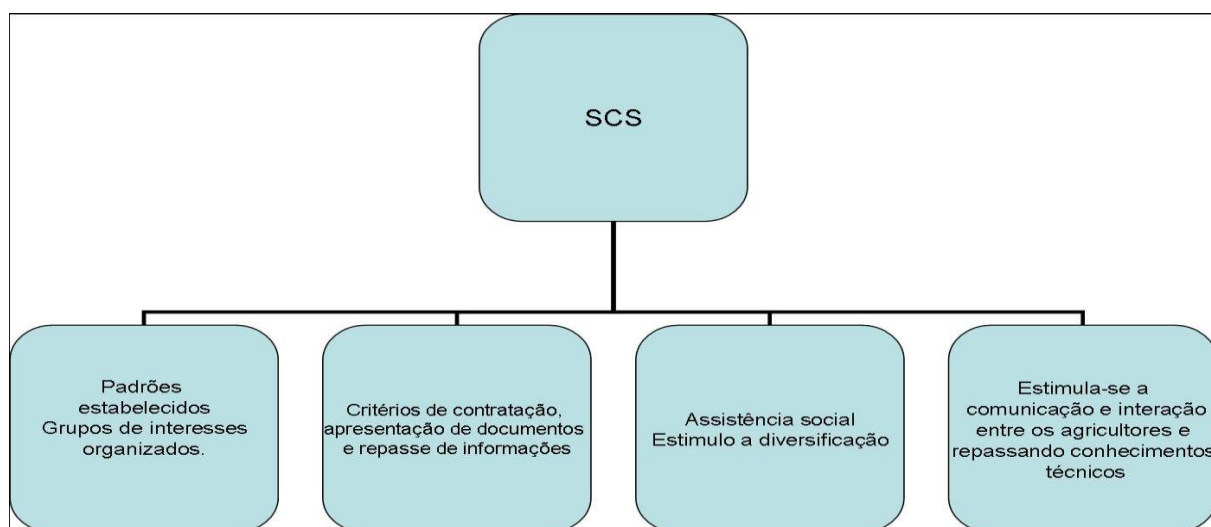


Figura 31- Síntese do cumprimento das exigências do SCS

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.7 Críticas ao selo combustível social

As críticas ao selo se concentram principalmente na questão da adequação, ou da falta de adequação dele à região sul.

BSBIOS- Eu não diria críticas, eu diria sugestões, uma coisa que nos parece muito interessante e a gente vem discutindo com o governo federal é que seja criado um mecanismo de cooperativas que não tenham 70% de associados familiares mas tenham um volume de matéria prima familiar, e todas têm, possam comercializar um volume específico de matérias primas adquiridos da agricultura familiar independentemente de terem a DAP ou não, criasse um mecanismo possível para isso, além disso uma ferramenta que nós pudéssemos acessar aquele grão lá da agricultura familiar que fica na mão de cerealistas, hoje nós não temos acesso. Seriam formas coerentes do governo chegar para a indústria e dizer o seguinte, olha BsBios agora você tem que comprar 40% de matéria prima da agricultura familiar, mas para isso você pode usar dessa e dessa ferramenta, coisa que vem sendo discutida e existem grandes possibilidades que no ano próximo isso venha acontecer. De ordem documental talvez repensar um pouco esta questão contratual, com as cooperativas e com a agricultura familiar por existir já um mercado de soja estruturado, a necessidade do contrato depende muito de você ter ou não um mercado específico, soja existe um mercado o produtor não vai ter dificuldades claro que o ministério tem a preocupação de no momento que a cooperativa contrata um volume de matéria prima e a empresa também automaticamente eles assumem um compromisso de assistência técnica, certo, isso é a estratégia que o ministério tem utilizado para a manutenção da questão contratual, em não havendo questão contratual não nos parece um problema para a questão de assistência técnica porque de qualquer forma a cooperativa presta assistência técnica a este associado, o profissional da cooperativa visita regularmente a propriedade dele, existe um outro impacto na questão laudos, números de visitas por culturas, o ministério cobra muito das cooperativas 4 até 6 visitas e eu concordo com esse número de visitas em cultura que não está consolidada, ao passo que da soja muitos agricultores familiares sabem mais do que os profissionais, então o numero de visitas poderia ser repensado ao vezes de 4 talvez 3 visitas, acho que soja já existe um bom conhecimento no campo, e o número de visitas acaba sendo um custo para a cooperativa e daí este custo vai ser transmitido para a empresa e onera o processo e ai cria-se todo um problema, a bem da verdade são estes os pontos que vem sendo discutidos a nível federal e claro que o ministério possa e ele vem apoiando isso, subsidiar o governo federal com informações que permitam demonstrar que o aumento do percentual de mistura é importante pro fortalecimento do setor, pra uma agregação ainda maior de renda, pra um número maior de agricultores familiares inseridos no processo, isso é uma solicitação que a gente tem feito ao governo federal e o MDA e tem contribuído para isso também.

Camera- não são mais críticas, eram críticas até o ano passado, a crítica maior que a gente tinha era a forma como o MDA gerenciava isso, mas ele ta mudando, inclusive o novo sistema deles, o SABIDO, que não era tão sabido assim mas ta mais sabido agora, e eu acho que eles estão no caminho certo, eles tão seguindo o exemplo da receita federal com relação a imposto, ICMS, a imposto, que é hoje você ter sistemas integrados, como a Camera tem hoje um programa legal, um programa bem trabalhado, bem elaborado na parte da agricultura familiar, onde você pode quantificar quantidades e mensurar o volume da agricultura familiar e o grão da agricultura familiar, a gente tem real números que comprovam que realmente a situação atuante da Camera na agricultura familiar e fazendo a integração de sistemas, eu não teria criticas, porque o trabalho ele se torna muito simples, a simplicidade do sistema vai ficar muito legal, vai gerar um sucesso enorme. Pegando o que o Darci Klein falou em várias palestras, o que o nosso diretor financeiro falou, o que o próprio de diretor de operações e indústria, o Roberto, sócio da empresa, o

selo social e o PNPB foi legislado em cima da mamona, do nordeste, mas se a soja não tivesse pego o programa ele não teria se desenvolvido, não teria biodiesel não teria B3, B5, B7 daqui uns dias, não teria, porque não ia ter matéria prima suficiente para fazer biodiesel e as usinas não teriam capacidade produtiva para ter produto disponível no mercado. Com certeza quando a soja pegou o PNPB ele deu uma mudada e até o SABIDO, sistema do MDA não estava preparado para receber informações de soja, acho que isso é impactante direto. A soja mudou o PNPB sim, a soja já participou de quase 100% hoje ele ta com 89 % do fornecimento de matéria prima porque entrou bastante sebo e girassol. Eu acho que o caminho é girassol numa diversidade bem grande, o pinha manso vai entrar muito forte, o óleo de dendê vai entrar muito forte ao longo do tempo também.

Granol- a questão da busca dos volumes é complicado em função desses encargos normatizados, são entraves que a gente enfrenta, mas a gente está buscando alternativas junto ao governo, as cooperativas, todo mundo ta querendo que funcione o programa.

Oleoplan: a crítica seria o seguinte, de ela estar muito voltada para a região norte, nordeste e por não conseguir de uma certa forma incluir todos os agricultores familiares, que mecanismos utilizar, não sei te dizer, mas que nós precisamos incluir o restante do agricultores familiares, que não estão vinculados a cooperativas com DAP jurídica eu não tenho dúvida, porque isso ai nos dificulta, eu não posso entrar numa região de uma cooperativa, que é uma fornecedora tradicional, ir lá pegar os seus agricultores e fazer um contrato coletivo, que é possível perante a instrução, eu estaria retirando esses agricultores do quadro da cooperativa e arrumando um atrito, é uma possibilidade de fazer, sim, mas praticamente não seria viável, então eu acho que esta é um preocupação que o MDA tem que ter, até porque como a gente ta perdendo muito agricultor familiar em função de renda, tem que procurar arrebancar essa gente ai, seriam basicamente essas duas questões, digamos, principais.

Olfar - uma crítica construtiva que a gente faria ao selo é em relação a sistemática de aquisição da agricultura familiar onde a empresa que tem selo ela pode entrar em qualquer região do país adquirindo matéria prima da agricultura familiar e eu acho que as empresas de biodiesel deveria, se ela quer se instalar e trabalhar com o selo, ela deveria desenvolver um projeto de selo na sua área de atuação na sua região, porque tem lugares que já esta consolidado muito bem atendido essa agricultura familiar e onde não há necessidade de vir mais empresas buscar aqui e fazer este trabalho, e essas empresas que vem de longe de fora, ele as não vem pra fazer o trabalho, elas vem pra comprar o papel, comprar o direito ao selo, então ai eu acho que perde o propósito do selo, daí que entra esta situação, então poderia uma usina de biodiesel se instalar num lugar, mas la não existe o agricultor familiar que lhe consiga atender totalmente, bom é um risco que ele corre ou então teria que ter um mecanismo do governo que obrigasse ele a alguma outra interação com esse produtor, mas lá daquela região da sua área de atuação ou não sendo da sua área, que ele pudesse fazer um projeto num lugar que realmente precisa deste amparo, desse investimento, em qualquer lugar do país, desde que seja comprovada a necessidade da intervenção da empresa com assistência ou novos produtos para incentivar o plantio naquela região, não precisando ser necessariamente o produto que vai para o biodiesel, então acho que isso é uma coisa que poderia ser analisado, que hoje esta situação de você poder entrar comprando em qualquer lugar vai substituindo o processo, vai tornando ele até menos confiável, vai tirando o propósito daquelas empresas que estão buscando fazer o que é realmente a intenção do selo social, de outro lado que eu vejo do selo, que ele poderia ser melhorado é com relação ao produtor vinculado a cooperativa, hoje o produtor ele é obrigado, ou ao contrario disso, a usina na originação da sua matéria prima ela é obrigada a fazer um contrato com o produtor rural na originação para que você tenha tempo de programar assistência técnica, de se organizar, eu acho que na cooperativa deveria ter também um contrato prévio do produtor pronafiano com a cooperativa, para poder estar traçado este caminho, o que é o objetivo, eu acho que desta forma a cooperativa também iria fazer um trabalho mais direcionado com mais tempo, previamente,

sabendo o que ia ser feito, com qual produtor, com qual tipo de trabalho, que dessa forma, se você não tem um contrato você fica simplesmente como um agricultor familiar, assistência técnica, o trabalho direcionado a ele da mesma forma com os demais, então eu acho que ai poderia ser fortificado este trabalho dessa forma ai. Tem muitas cooperativas se elas não tem o selo social, esses produtores, tem muitos produtores que são associados, que estão vinculados, que comercializam com ela mas não chegam aos 70%, talvez, aqui deveria ser verificado uma situação de re adequação deste percentual, ou se fosse provado alguma forma que mesmo tendo, ou reduzir este percentual 50%, talvez seria um número razoável, para que esses agricultores rurais que estão associados a esta cooperativa que não tem o selo pudessem fazer parte do programa, porque senão ele teriam que buscar uma outra opção. Outra situação que a gente enfrenta e que tem conhecimento é a situação de agricultores que comercializam com cerealista, e estes produtores pronafianos estão totalmente desamparados da política porque a cerealista não tem DAP jurídica, talvez seria uma outra situação que teria que ser revista para ter uma maior abrangência de atendimento aos agricultores familiares.

Pautando-se pela resposta dos entrevistados, percebe-se que existem críticas, mas que existe também uma confiança na evolução, aprendizado e adequação do selo combustível social à realidade presente no mercado nacional e riograndense.

Uma critica importante que consta entre os entrevistados é em relação ao processo de aquisição da agricultura familiar e quanto ao estímulo ao desenvolvimento regional, que deixa de existir quando empresas de fora apenas adquirem o produto, sem realizar a contrapartida, no caso a prestação de assistência técnica.

De forma geral, as críticas existem, mas, ao mesmo tempo, existe a afirmação de que o governo tem ciência e vem trabalhando para reduzir as irregularidades existentes instruções para a concessão do selo.

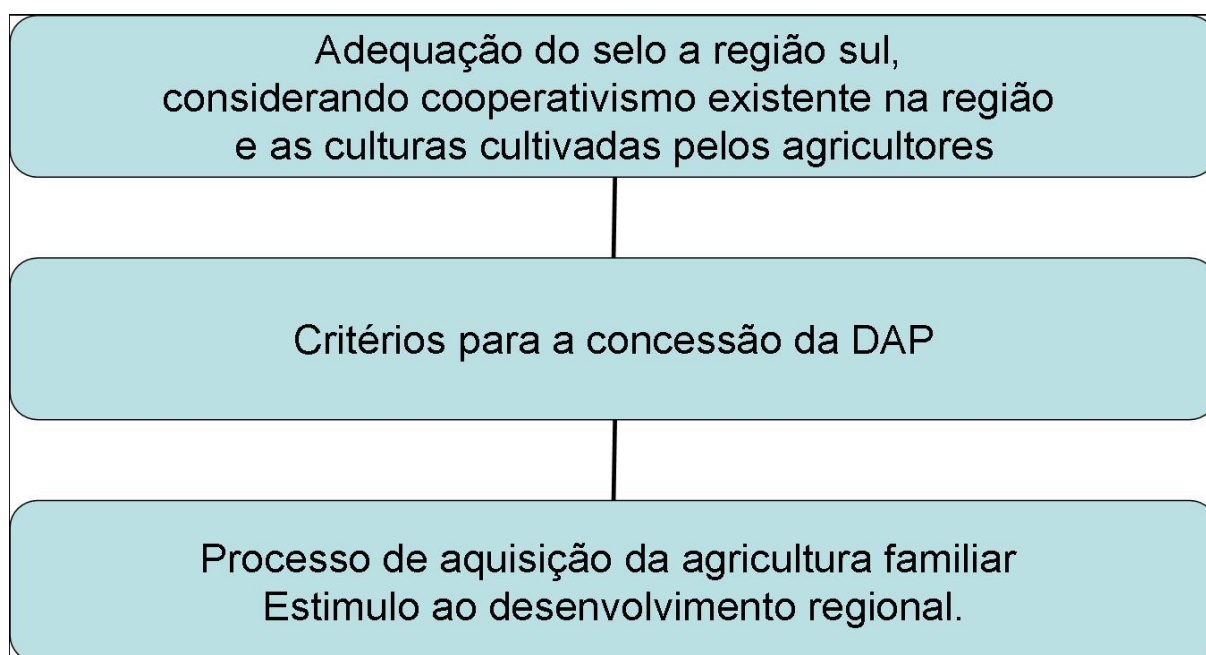


Figura 32- Síntese críticas ao SCS

Fonte: Dados da pesquisa

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar este trabalho, tinha-se uma série de questionamentos acerca da temática aqui abordada, sendo que a questão que embasava, de forma central, a pesquisa era: “Qual o impacto do Selo Combustível Social na ação, no desenvolvimento sustentável, na inovação e na estratégia das empresas produtoras de biodiesel, certificadas, do Rio Grande do Sul?”

Ao longo da pesquisa, foram constatados indícios de respostas para algumas dessas questões. Assim sendo, esse capítulo está estruturado de forma a retomar esses questionamentos, buscando trazer alguma luz para a resposta dos mesmos. Da mesma maneira, serão lembrados os objetivos aos quais serviu essa pesquisa, mostrando os principais resultados obtidos para atendê-los.

O objetivo geral da presente pesquisa consistiu em identificar o impacto do selo combustível social na gestão das empresas gaúchas que decidiram por a adoção dessa certificação. Aliado a esta questão central, constituíram-se os seguintes objetivos específicos: traçar um perfil das empresas riograndenses portadoras do selo combustível social; identificar as expectativas e anseios das empresas quando da adoção pelo selo combustível social; descrever as ações empresariais frente às exigências impostas pelo selo; verificar o impacto do selo combustível social nas estratégias, desenvolvimento sustentável e inovação; e ponderar as vantagens e barreiras que o selo combustível social proporciona as empresas.

Em resposta a esses objetivos, buscou-se, inicialmente, um embasamento teórico no que tange à política pública, PNPB, selo combustível social, desenvolvimento sustentável, inovação e estratégia. Posteriormente, foi desenvolvido um estudo empírico junto às empresas produtoras de biodiesel, portadoras do selo combustível social, localizadas no RS a fim de atingir os objetivos propostos.

O estudo evidenciou, quanto ao perfil das empresas produtoras de biodiesel, portadoras do selo, que quatro das empresas já estavam no mercado, no ramo do agronegócio, e a grande motivação para inserção em tal mercado se deve ao fato do PNPB, ou seja, da regulamentação existente no mercado que de certa forma garante a demanda dos produtos produzidos. Dentro deste mercado no Rio Grande do Sul, destacam-se, as empresas Granol e

Oleoplan, que apresentam tradição nos negócios e entraram no mercado do biodiesel nos anos de 2008 e 2009, respectivamente.

Em virtude da tecnologia aplicada, o número de funcionário fica dentro de um padrão, excetuando-se a empresa BSBIOS que tem biodiesel como essência do seu negócio e, portanto, apresenta mais funcionários voltados especificamente ao produto.

De maneira geral, os principais fornecedores das empresas são cooperativas, mas existe a busca constante pela parceria com os agricultores familiares, que ficam num raio entre 50 e 150 quilômetros das unidades produtivas, com quais é realizado o trabalho de assistência técnica. O fomento e financiamento não é uma prática usual da indústria de biodiesel.

Considerando este objetivo, pode-se dizer que existe certa homogeneidade nas características das empresas produtoras de biodiesel dentro do RS, principalmente no que se refere a concepção do mercado.

Como questionamento, buscando resolver o problema de pesquisa, indagou-se quais as expectativas e anseios das empresas, quando da adoção pelo selo combustível social e, como se pode notar no discurso dos entrevistados, as principais expectativa e anseios giram em torno do mercado, da maior participação do leilões da ANP e a maior proximidade com os agricultores familiares, visto que o selo possibilita um acesso uma maior parcela do mercado e exige a compra de matéria prima originados pela agricultura familiar.

Na sequência, como objetivo específico de pesquisa, pretendia-se descrever as ações empresariais frente às exigências impostas pelo selo. Neste quesito foi possível notar que as empresas procuram cumprir o que a instrução normativa determina, ou seja, a compra da matéria prima, os 30%, da agricultura familiar, cumprindo os quesitos de contratação e oferecendo a assistência técnica. Dentro deste contexto, em virtude da formatação do mercado, as empresas pagam um bônus aos agricultores familiar, no valor de R\$1,00 por saca visando estimular assinatura do contrato de maneira antecipada como determina a instrução.

No que diz respeito ao relacionamento com os agricultores familiares, as empresas vão além do obrigatório, promovendo cursos, palestra e incentivando feiras da agricultura familiar além de buscarem uma interação maior com a comunidade.

Outro ponto ressaltado na instrução normativa é a diversificação de culturas. Neste item, as empresas buscam trabalhar com lavouras teste e com parcerias com outros órgãos como a Embrapa, buscando incentivar os agricultores a produzirem outras culturas. Nesse sentido considerando a diversificação com matérias primas que possam ser utilizadas para a produção de biodiesel, a indústria do RS tem estimulado a produção de canola, principalmente

e com menor ênfase a cultura do girassol, mas procura também estimular a diversificação de um modo geral, incentivando os produtores a investirem em culturas como o milho por exemplo.

As empresas contam com um apoio muito forte dos órgãos como o MDA, que ajuda no repasse de informações e nas dúvidas que surgem na operacionalização do selo, pois mesmo que no começo o selo tenha sido colocado no mercado de maneira compulsória, atualmente existe um contato mais aberto com os atores envolvidos na operacionalização do selo.

Ainda, buscou-se verificar o impacto do selo na empresa, considerando o desenvolvimento sustentável, a inovação e a estratégia da empresa, uma vez que o selo se apresenta como uma imposição para a participação significativa em um mercado em evidente ascendência. Em um primeiro contato com o representante do governo, foi possível identificar que tal impacto era considerado como efetivo e diante das empresas e, conforme as falas dos entrevistados, foi possível verificar a existência de tal impacto.

Considerando o desenvolvimento sustentável, os entrevistados confirmam a existência do impacto na dimensão social e econômica, e numa menor intensidade na dimensão ambiental, vindo confirmar a pretensão do governo que era verdadeiramente a promoção da dimensão social do desenvolvimento sustentável através da integração do agricultor familiar na cadeia produtiva do biodiesel, promovida diretamente pelas usinas produtoras de biodiesel.

O impacto na dimensão econômica se dá pelo fato de proporcionar um maior faturamento para a empresa, aumentando a possibilidade de investimentos e gerando empregos e renda para o município e o estado, além de trazer um benefício para o país que antes exportava a soja *in natura* e atualmente possui um produto com valor agregado.

De acordo com a fala dos entrevistados, no âmbito ambiental, o selo em si, impacta de maneira menos efetiva, já que pode impactar no momento que orienta o produtor na aplicação correta dos produtos químicos evitando o desperdício e a erosão da terra. Também, como uma consequência o pensamento voltado ao desenvolvimento sustentável proporcionado pelo selo.

Desta forma, a pesquisa permitiu verificar que o selo social permite a aproximação e a fidelização do agricultor antes marginalizado pelo sistema, gera mais renda e impacta na economia local, regional e nacional e que permite o desenvolvimento de uma consciência da necessidade do desenvolvimento sustentável.

Questionou-se, também, a respeito da inovação, de quanto o selo proporciona inovação dentro de uma empresa, e, de fato, ocorre a inovação do produto, da presença e na dimensão do cliente. No entanto, a maior inovação que ocorre é no âmbito dos processos, o

selo modifica o modo como às empresas negociam e contratam a matéria prima e cria um novo processo para que a gestão do selo seja possível.

Outra variável em que se procurou verificar a existência de impacto em virtude do selo foi a estratégia, e, nesse sentido, a fala dos entrevistados confirmou tal impacto, pois todas as empresas admitiram que se não fosse pelo selo elas não teriam a intenção de participar de uma parcela menor do mercado, não verificando vantagem, a estratégia mercadológica seria diferente, pois antes de entrar no mercado a possibilidade de atender as exigências do selo foi posta em pauta. O selo influencia no orçamento, no controle e na forma de atuação da empresa.

Neste momento faz-se conveniente ressaltar que, durante a pesquisa, surgiu a questão da produção de biodiesel em oposição, ou melhor, como um entrave para a produção de alimentos, assim os biocombustíveis, incluindo a produção de biodiesel, em destaque no atual cenário brasileiro, trazem consigo algumas controvérsias, a citar: i) a polêmica sobre a verdadeira sustentabilidade ambiental dos mesmos; ii) aquela em torno da eficiência do novo mercado engendrado pela sua produção; e iii) a dúvida sobre a real inclusão de atores e nações mais pobres na cadeia produtiva e distributiva dos biocombustíveis, fator que é visto como o principal propulsor de ganhos sociais associados ao tema (Favareto, Kawamura & Diniz, 2008).

Existe um pressuposto como colocado nos estudos de Hill *et al.* (2006), o qual afirma que não há como substituir o petróleo por outro biocombustível sem que tal fato impacte sobre o abastecimento de alimentos, no entanto existem perspectivas contrárias por parte de alguns autores como Sachs (2007), que defende que a produção de biocombustíveis apresenta possibilidades de gerar renda e desenvolvimento para o setor agrícola e Jank e Nappo (2009) que colocam que o dilema existente entre a produção de alimentos e de biocombustíveis é falsa.

Tal controvérsia, foi levantada, também, durante a pesquisa, sendo que os entrevistados manifestaram sua percepção sobre tal assunto, embora não fizesse parte, diretamente, da presente pesquisa.

Todos os entrevistados afirmam que a produção de biodiesel, no Brasil, não interfere de sobremaneira na produção de alimentos, mesmo considerando que a fronteiras de cultivo de soja vem se expandindo, pois a expansão ocorre num processo natural existem áreas a serem exploradas no Brasil sem que haja a necessidades de culturas que sejam importantes para segurança alimentar tenham sua área diminuída. Acredita-se na existência de um benefício em virtude da diversificação de culturas, e do estímulo de áreas que geralmente

estariam improdutivas no período de inverno e na existência de áreas degradadas, áreas que foram desmatadas e que teriam condições de serem recuperadas.

Os entrevistados defendem, também, que o subproduto da produção de biodiesel, especificamente o farelo, pode ser revertido em mais alimento considerando a produção de carnes e leite, uma vez que a produção de biodiesel estimula a produção de farelo e barateia o preço. Percebe-se a defesa quanto à agregação de valor que existe a soja em virtude da transformação em biodiesel e ao menor volume de exportação do produto *in natura*.

Outra colocação feita pelas empresas é que o produtor que trabalha com outras culturas, como o feijão, por exemplo, dificilmente deixa de produzi-lo para produzir soja, que pode existir a diversificação e não a troca. E que o programa e o selo não aumentaram o número de produtores de soja no estado ou aumentou a área plantada, mas sim buscou incluir aqueles que estavam a margem.

Conforme colocado por um dos entrevistados, este receio em relação à produção de alimentos ocorreu num momento de euforia e grande consumismo e que se achava que toda a produção agrícola ia se voltar para os biocombustíveis.

De um modo geral, existe a afirmação que a produção de óleo vem aumentando em virtude do aumento da tecnologia, gerando uma compensação, e que no cenário atual não pode ser vislumbrado um abandono ou redução da produção de alimentos para que ocorra a produção de biodiesel.

De forma unânime, as empresas entrevistadas colocam que esse conflito não existe, indo ao encontro a colocação de Jank e Nappo (2009) e de Sachs (2007), que defende que a produção de biocombustíveis apresenta possibilidades de gerar renda e desenvolvimento para o setor agrícola.

Assim, considerando o contexto no qual as empresas de biodiesel estão inseridas e seu posicionamento, foi possível verificar que o selo traz consigo mudanças burocráticas para dentro das empresas, que se configura como uma das barreiras encaradas, mas, de forma geral, ele é vislumbrado como uma oportunidade para inserção no mercado. Na indústria, ele causa impactos, mas que são bem assimilados, trazendo para as empresas detentoras do selo uma vantagem competitiva em um mercado ainda em desenvolvimento, com boas perspectivas de evolução e crescimento. Sendo assim, acredita-se que a grande contribuição desse trabalho foi o esforço feito no sentido de buscar perceber a política pública para o desenvolvimento sustentável, ou seja, o selo combustível social, sob o olhar da indústria, incluindo as dimensões do desenvolvimento sustentável, da inovação e da estratégia. Contudo, este estudo possui algumas limitações, uma delas centra-se na escolha da estratégia

de pesquisa eleita, a do estudo de caso. Em função da mesma, não é possível generalizar os resultados alcançados na presente pesquisa, para outros estudos de casos, em contextos diversos. A análise e interpretação das respostas obtidas, nas entrevistas, estão sujeitas à subjetividade da pesquisadora.

Neste momento, tendo em vista que o assunto não se esgota, podendo ser analisado sob diversas perspectivas, sugerem-se futuras pesquisas neste campo de estudo: i) aplicar a pesquisa aos demais *players* envolvidos no PNPB, com vistas a comparar as diferentes percepções entre empresas e agricultores; ii) aplicar este estudo à empresas localizadas em outras unidades da federação, a fim de confirmar ou encontrar outros impactos oriundos do PNPB e SCS; iii) aplicar este estudo, em um número maior de empresas, tendo em vista possibilitar uma análise estatística dos resultados coletados, a fim de apresentar novas conclusões sobre este assunto; e iv) realizar a análise de políticas públicas que impactem nas empresas, em outros setores de atividade, nos quais seja possível a atuação com regulamentações e certificações.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R.; MAGALHÃES, R. O acesso dos agricultores familiares aos mercados de biodiesel: parcerias entre grandes empresas e movimentos sociais. In: Conferência da Associação Internacional de Economia Alimentar e Agroindustrial, AIEA2, 2007, Londrina. Assistência técnica e extensão rural no Brasil: desafios para os próximos anos. Londrina: Anais da AIEA 2, 2007.

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS (ANP). *Dados estatísticos*. Disponível em: < <http://www.anp.gov.br> > Acessado em: Fevereiro de 2012.

AYUSO, S.; A´NGEL, M.; RICART, R.; RICARTR, J.E.. Responsible competitiveness at the “micro” level of the firm using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation. *Corporate Governance; Esmerald Group Publishing Limited*, Vol. 6 No. 4. p. 475-490, 2006.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ÓLEOS VEGETAIS (ABIOVE). Seminário Biodiesel no Rio Grande do Sul. In: SEMINÁRIO BIODIESEL NO RIO GRANDE DO SUL, Canoas: Refap, 2005 p. 1-12.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: 1979.

BETHLEM, A. S. *Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BELLEN, H.M.V. *Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. *Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora, 1994.

BRUNDTLAND, G.H. *Nosso futuro comum: em busca do desenvolvimento sustentável*. Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente E Desenvolvimento. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1988.

BSBIOS- *BSBIOS energia renovável*. Disponível em: <<http://www.bsbios.com>> Acessado em Fevereiro de 2012.

CAMERA- *Camera S.A.* Disponível em: <<http://www.camera.ind.br>> Acessado em Fevereiro de 2012.

CARVALHO, M. M., LAURINDO, F. J. B. *Estratégias para competitividade*. São Paulo: Futura, 2003. 254p.

CERTO, S. C.; PETER, J. P.; MARCONDES, R. C.; ROUX, A. M. *Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2005.

CHESBROUGH, H. W.; TEECE, D. J. *Organizar para a inovação: Quando se realiza, Harvard*, Boston, jan.-fev. de 1996.

CHURCHILL, G.A.; PETER J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. (1995) *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*. Papirus, Rio de Janeiro.

DAFT, R. L. A dual-core modelo f organizational innovation. *Academy of Management Journal*, Mississippi, v. 21, n. 2, p. 193-210, Jun. 1978.

DAHLIN, K. B.; BEHRENS, D. M. When is an invention really radical? Defining and measuring technological radicalness. *Research Policy*. V. 34, p. 717–737, 2005.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DAMANPOUR, F.; EVAN, W. M. Organizational Innovation and Performance: The Problem of “Organizational Lag”. *Administrative Science Quarterly*, v.29, p. 392- 409, 1984.

DAY, G.; REIBSTEIN, D. J.; GUNTHER, R. *A dinâmica das estratégias competitivas*; tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste- Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAROIT, D.; NASCIMENTO, L. F. Dimensões da inovação sob o paradigma do desenvolvimento sustentável. In: *28º Encontro Nacional da ANPAD*, Curitiba/PR. Anais, 2004.

DELGADO, N. A. *A inovação sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável: os casos de uma cooperativa de laticínios brasileira e de outra francesa*. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

DEMETERCO NETO, A.; SANTOS, F. D. A.; NAGEM, J. V. G. Estado e Desenvolvimento Sustentável: o problema da aplicabilidade das normas constitucionais. SILVA, C. L. (Org.). *Desenvolvimento sustentável: um modelo analítico integrado e adaptativo*. Petrópolis: Vozes, 2006.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. Briarcliff Manor: Vol. 14, Iss. 4, 1989.

EGOSHI, K. *A falácia do desenvolvimento sustentável* In: Guevara A.J.H., Rosini A.M., Silva J.U., Rodrigues M.C., organizadores. *Consciência e Desenvolvimento Sustentável nas Organizações: reflexões sobre um dos maiores desafios da nossa época*. Rio de Janeiro: Elsevier; 2009.

EVAN, W. M. *Organizational Lag*. Human Organization. Vol. 25, 1966.

FAVARETO, A.; KAWAMURA, Y. & DINIZ, J. F. *Para uma socioeconomia dos biocombustíveis: três controvérsias internacionais e uma avaliação do programa nacional de produção e uso de biodiesel*. Artigo apresentado na ANPOCS – Associação nacional de pós-graduação em Ciências Sociais, Caxambu, 2008.

FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREEMAN, C. *Innovation and long cycles of economic development*. In: Seminário Internacional. Campinas, Universidade Estadual de Campinas, 1982.

FREEMAN, C.; SOETE, L. *The Economics of Industrial Innovation*. *The MIT Press: Cambridge, Massachusetts*, 1997.

FREEMAN, C.; PEREZ, C. Structural crises of adjustment, business cycles and investment behaviour. In: DOSI, G *et al.* (eds). *Technical Change and Economic Theory*. Londres: Pinter, 1988.

GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLADWIN, T.; KENNELLY, J. J.; KRAUSE, T. S. Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 04, p. 874-907, 1995.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar/abr 1995.

GOMES, C. M. *Gestão de fontes externas de informação tecnológica e desempenho inovador na empresa*. 2007. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

GRANOL – *Granol*. Disponível em: <<http://www.granol.com.br>> Acessado em: Fevereiro de 2012.

GRANT, R. M. *Contemporary strategy analysis*. 5th ed. Cowley Road, Oxford, UK: Blackwell Publishing, 2005.

HAIR, Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Análise multivariada de dados*. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMBRICK, D. C. Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research, *Academy of Management Review*, Vol. 5 – Nº 2, 567-575, 1980.

HARVARD BUSINESS ESSENTIALS. *Strategy: create and implement the best strategy for your business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School, 2005.

HENDERSON, R. M.; CLARK, K. B. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, v.35, n.1, p.9–22. 1990.

HILL, J.; NELSON, E. ; TILMAN, D. ; POLASKY, S. ; TIFFANY, D. *et al.* Environmental, economic and energetic costs and benefits of biodiesel and ethanol biofuels. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, United States of América, v. 103, Issue 30, p. 11206-11210, 25 jul. 2006. Disponível em: <<http://www.pnas.org/content/103/30/11206.full.pdf+html>>. Acessado em: Fevereiro de 2012.

JANK, M.S.; NAPPO, M. “Etanol de cana-de-açúcar: uma solução energética global sob ataque.” IN: ABRAMOVAY, R. (Org.). *Biocombustíveis: a energia da controvérsia*. São Paulo: Editora Senac, São Paulo, 2009.

KANTER, R. M. *Quando os gigantes aprendem a dançar*. Trad. Iana Torres Pereira - Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRAEMER, M. E. P. A contabilidade como alavanca na construção do desenvolvimento sustentável. 2005. Disponível em: <http://www.gestaoambiental.com.br/recebidos/maria_kraemer_pdf/A%20CONTABILIDAD E%20COMO%20ALAVANCA.pdf>. Acesso em 07 Dez. 2011.

LABORATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIAS LIMPAS (LADETEL / USP-RP). Palestra. In: *Biodiesel: estratégias para produção e uso no Brasil*. Unicorp, São Paulo, 2005.

LEONARDI, A; SCARTON, L. M.; PADULA, A. D.; CORONEL, D. A. A concentração do mercado de biodiesel no Brasil. *Perspectiva Econômica*, São Leopoldo, vol. 7, N. 1, p. 55-63, jan/jun 2011. Disponível em: <http://www.unisinos.br/revistas/index.php/perspectiva_economica/article/view/1298/359>. Acesso em: 22 fev. 2012.

LYNN, G.S. e REILLY, R.R. *Produtos arrasadores: 5 segredos para desenvolver produtos vencedores*. Tradução de Cássia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MENY, Y. e THOENIG, J.C. *Las políticas públicas*. Tradução espanhola: Francisco Morata. Barcelona, Editorial Ariel, S.A., 1992.

MINAYO, M.C.S. *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade*. 19 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA (MME). *Programa nacional de produção e uso de biodiesel*. Disponível em: <<http://www.mme.gov.br/programas/biodiesel>>. Acesso em: set. 2011.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO (MDA). *Biodiesel*. Disponível em: <www.mda.gov.br/portal/saf/arquivos/view/biodiesel/arquivos-2011/Biodiesel_Book_final_Low_Completo.pdf> Acessado em: Novembro 2011

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

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTA, J. C.; ALMEIDA, M. M.; ALENCAR, V. C.; CURI, W. F. Impactos e benefícios ambientais, econômicos e sociais dos biocombustíveis: uma visão global. *Engenharia Ambiental - Espírito Santo do Pinhal*, v. 6, n. 3, p. 220-242, Set-Dez 2009.

MOURA, G. L. *Integração entre P&D e planejamento estratégico*. 2008. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, Â. D. C.; MELLO, M. C. A. *Gestão socioambiental estratégica*. São Paulo: Bookman, 2008.

NEUTZLING, D. M.; PEDROZO, E. A.; SANTOS, T. S. *Estruturação da cadeia produtiva de biodiesel no estado do Rio Grande do Sul na percepção de especialistas*. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 47, 2009, Porto Alegre. **Anais**. Porto Alegre: SOBER, 2009.

NOVAES, W. *Agenda 21: Um novo modelo de civilização*. Meio Ambiente no Século 21, Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

OCDE. *Manual de Oslo* – diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação, 3.ed. OCDE, Eurostat, FINEP, 2005. Disponível em <http://www.oecd.org/document/40/0,3746,en_2649_34421_2670312_1_1_1_1,00.html> Acessado em: Fevereiro de 2010.

OLEOPLAN – *Oleoplan S. A.* Disponível em <<http://www.oleoplan.com.br>> Acessado em Fevereiro de 2012.

OLFAR – *Olfar, energia e alimento*. Disponível em <<http://www.olfar.com.br>> Acessado em Fevereiro de 2012.

PALMISANO, A.; PEREIRA, R. S. Sociedade e Meio Ambiente: história, problemas, desafios e possibilidades. In: Guevara A.J.H., Rosini A.M., Silva J.U., Rodrigues M.C., organizadores. *Consciência e Desenvolvimento Sustentável nas Organizações*: reflexões sobre um dos maiores desafios da nossa época. Rio de Janeiro: Elsevier; 2009.

PATTON, M. Q.; *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2nd ed., Newbury Park, CA, USA, *Sage Publications*, 1990.

PETERS, B. G. *American Public Policy*. Chatham, N.J.: Chatham House. 1986.

PLACET, M.; ANDERSON R.; FOWLER, K. M.. *Research Technology Management*; Sep/Oct; *ABI/INFORM Global*, 2005.

PORTER, M. *A Vantagem Competitiva das Nações*, 7. ed., Rio de Janeiro - RJ, Editora Campus, 1989.

PRESIDENTE DA REPÚBLICA. *Lei N° 11.097, DE 13 DE JANEIRO DE 2005*. Disponível em: II Congresso Brasileiro de Plantas Oleaginosas, Óleos, Gorduras e Biodiesel Realização: Universidade Federal de Lavras e Prefeitura Municipal de Varginha 781 https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11097.htm . Acessado em 15/02/2011.

PROGRAMA NACIONAL PARA PRODUÇÃO E USO DO BIODIESEL NO BRASIL (PNPB): Trajetória, Situação Atual e Desafios. Documentos Técnico-Científicos, Lauro Mattei, Disponível em: http://www.bnb.gov.br/projwebren/exec/artigoRenPDF.aspx?cd_artigo_ren=1218. Acessado em: Dezembro de 2011

RATHMANN, R; BENEDETTI, O; PLÁ, J. A. & PADULA, A.D. *Biodiesel: uma alternativa estratégica na matriz energética brasileira?* 2007. Disponível em: <<http://www.biodiesel.gov.br/docs/ArtigoBiodieselGINCOB-UFRGS.pdf>>. Acesso em: 20 de maio 2011.

RIBEIRO, M.F.; PEIXOTO, J.A.A.; XAVIER, L.S.; DIAS, L.M.M. Avaliação crítica de indicadores de desenvolvimento sustentável: uma comparação entre a estrutura adotada no Brasil e na Suíça. In: *IX Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente*, Curitiba, PR. 19 a 21 de novembro de 2007.

ROCHA N. I. Gestão Estratégica de conhecimento e competências: administrando incertezas e inovações. Brasília: ABIPTI, UCB/Universa, 1º Ed., 2003.

ROTHWELL, R., 1992, “*Successful industrial innovation: Critical Factors for the 1990s*”, *R&D Management*, v. 22, n. 3, pp. 221-239. In: TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K., *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*, Chichester, West Sussex, England, John Wiley & Sons, 1997.

SACHS, I. *Desenvolvimento sustentável, bio-industrialização descentralizada e novas configurações rural-urbana*. Os casos da Índia e do Brasil. In: VIEIRA, P.F. & WEBER, J. (orgs.). *Gestão de Recursos Naturais Renováveis e Desenvolvimento: Novos Desafios para a Pesquisa Ambiental*. São Paulo: Cortez, 1997.

SACHS, I. *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. 4. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SACHS, I. *Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SACHS, I. *Da civilização do petróleo a uma nova civilização verde*. *Revista Estudos Avançados*, n.55, p. 197- 214. São Paulo – Brasil, 2005.

SACHS, I. A revolução energética do século XXI. In: Dossiê energia. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 21, n. 59, 2007. Disponível em: <<http://dowbor.org/ar/07sachsrevolucaoenergeticaiea2007.pdf>>. Acessado em: Janeiro de 2012.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. *MITSloan Management Review.*, vol. 47 no.3, Spring 2006.

SCHUMPETER, J. A. *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SILVA, C. L. Proposta de um modelo de monitoramento e avaliação do desenvolvimento sustentável. In: SILVA, Christian Luiz da (Org.). *Desenvolvimento sustentável: um modelo analítico integrado e adaptativo*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

SOUSA, A.C.C. *Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável: A incorporação dos conceitos à estratégia empresarial*, Dissertação de Mestrado da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006.

TEIXEIRA, E. C. *O Papel das Políticas Públicas no Desenvolvimento Local e na Transformação da Realidade*. Bahia, 2002. Disponível em <http://www.aatr.org.br/papelpp.pdf>. Acesso em 13 ago. 2011.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. West Sussex: John Wiley & Sons, 2005.

TIGRE, P.B. *Tecnologia e meio ambiente: oportunidades para a indústria*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1994.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

UTTERBACK, J. M. ; ABERNATHY, W. J. *A dynamic model of process and product innovation*. Omega. V. 3, 1975.

UBRABIO - UNIÃO BRASILEIRA DE BIODIESEL. *O biodiesel e sua contribuição ao desenvolvimento brasileiro*. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

VEDANA, J.C. O lamentável fracasso do Selo Combustível Social. BiodieselBR. 18 de novembro de 2009. Disponível em <<http://www.biodieselbr.com>>. Acesso em 07 ago, 2011.

WCED, *Our Common Future*, World Commission for the Environment and Development, Oxford, Oxford University Press, 1987.

WCED, *Our Common Future*, World Commission for the Environment and Development, Oxford, Oxford University Press, 1991.

YANG, L. F., Sustainability as corporate strategy: an institutional perspective. Sustainability, Corporations and Institutional Arrangements. *Oikos PhD summer academy*. University of St. Gallen, 2002.

YIN, R. K., *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2ªed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACARELLI, S. B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZAWISLAK, P. A. Gestão da inovação tecnológica e competitividade industrial: uma proposta para o caso brasileiro. In: *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro, V.1, p.157-173. Anais do 19º ENANPAD, 1995.

APÊNDICES

PROTOCOLO DE ENTREVISTA

Respondente: _____

A. Perfil do Entrevistado

- Qual a sua idade
- Qual o seu cargo
- Qual a sua função
- Tempo que trabalha na empresa
- Tempo no cargo
- Formação

B. Perfil da Empresa

- Porte - Faturamento:
- Número de Funcionários:
- Qual a origem do capital da empresa?
- Qual o número de Plantas no Brasil e no mundo?
- Qual o *portfólio* de produtos da empresa?
- Qual a participação do biodiesel no faturamento da empresa?
- Quais as matérias primas utilizadas para a fabricação do biodiesel?
- Quem são os principais fornecedores?
- Qual o percentual de compras realizadas de agricultores familiares?
- Qual a localização dos fornecedores (agricultura familiar)?
- Quanto à empresa gastou com os projetos de custeio e investimento para esses agricultores?
- Quanto à empresa gastou com assistência técnica dispensada a esses agricultores?

Roteiro para entrevista

- De maneira geral, você conhece o PNPB e o Selo Combustível social? Comente.
- O que levou a empresa a buscar e implantar o Selo combustível social?
- Qual é ou são suas fontes de informação sobre o PNPB?
- Qual a sua percepção sobre o Selo Combustível Social? Comente:

- O que mudou na empresa após a implantação do Selo?
- Qual a vantagem em se obter o Selo?
- Quais as principais vantagens trazidas com a implantação do Selo?
- Existem barreiras para empresas que não possuem o Selo? Comente:
- Quais os principais desafios enfrentados para a implementação do Selo?
- Você considera que a participação das empresas na formulação do PNPB, e do Selo Combustível Social foi democrática? Por quê?
- Você considera que o Selo interferiu na lucratividade da empresa? De que maneira?
- A empresa teve que fazer alguma modificação ou adequação nos processos ou nos negócios para a obtenção do selo?
- A implantação do Selo na empresa teve influencia nas relações sociais? Discorra sobre o assunto.
- O Selo Combustível Social de alguma forma influencia na estratégia da empresa?
- Senão existisse o Selo, os objetivos da empresa seriam diferentes? Justifique:
- Em sua opinião, quais são os principais determinantes estratégicos em relação a implantação do Selo?
- Em relação ao desenvolvimento sustentável, no caso da empresa qual a dimensão mais afetada com a implantação do Selo? Ambiental, Social ou econômica? De forma negativa ou positiva?
- De maneira geral, qual a dimensão mais afetada com a implantação do Selo? Ambiental, Social ou econômica? De forma negativa ou positiva?
- Considerando as dimensões da inovação, (a) ofertas criadas; (b) clientes atendidos; (c) processos empregados; e (d) presença da empresa, qual o impacto causado pelo selo? Explique:
- A empresa absorveu algum tipo de conhecimento ou tecnologia de fornecedores, clientes ou outros em virtude do Selo Combustível Social? Quais?
- Como as empresas cumprem com as exigências impostas pelo Selo?
- De que forma as informações são repassadas ao governo?
- Qual a crítica faria ao Selo Combustível Social?
- Gostaria de mencionar algo que eu não perguntei?

ANEXOS



ANEXO I- 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.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso VI, alínea a, da Constituição, DECRETA:

Art. 1o Fica instituída a Comissão Executiva Interministerial encarregada da implantação das ações direcionadas à produção e ao uso de óleo vegetal - biodiesel como fonte alternativa de energia.

Art. 2o Compete à Comissão Executiva Interministerial:

I - coordenar a implantação das recomendações constantes do Relatório do Grupo de Trabalho Interministerial encarregado de apresentar estudos sobre a viabilidade de utilização de óleo vegetal - biodiesel como fonte alternativa de energia, de que trata o Decreto de 2 de julho de 2003;

II - elaborar, implementar e monitorar programa integrado para a viabilização do biodiesel;

III - propor os atos normativos que se fizerem necessários à implantação do programa previsto no inciso II;

IV - analisar, avaliar e propor outras recomendações e ações, diretrizes e políticas públicas não previstas no Relatório mencionado no inciso I.

Art. 3o A Comissão Executiva Interministerial subordina-se à Casa Civil da Presidência da República e será integrada por um representante dos seguintes órgãos:

I - Casa Civil da Presidência da República, que a coordenará;

~~II - Secretaria de Comunicação de Governo e Gestão Estratégica da Presidência da República;~~

II - Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome; (Redação dada pelo Decreto de 27 de março de 2006)

III - Ministério da Fazenda;Citado por 2

IV - Ministério dos Transportes;

V - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento;

VI - Ministério do Trabalho e Emprego;

VII - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior;

VIII - Ministério de Minas e Energia;

IX - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão;

X - Ministério da Ciência e Tecnologia;

XI - Ministério do Meio Ambiente;

XII - Ministério do Desenvolvimento Agrário;

XIII - Ministério da Integração Nacional;

XIV - Ministério das Cidades.

§ 1o Os membros titular e suplente de cada órgão serão designados pelo Ministro de Estado Chefe da Casa Civil da Presidência da República, mediante proposta dos Ministros de Estado a que estiverem subordinados, no prazo de quinze dias a contar da data de publicação deste Decreto.

§ 2o O Coordenador da Comissão Executiva Interministerial poderá convidar representantes de outros órgãos ou de entidades públicas ou privadas, para participar de suas reuniões e de discussões por ele organizadas.

Art. 4o A Comissão Executiva Interministerial, no prazo de trinta dias, a contar da data da sua instalação, elaborará e encaminhará para a aprovação do Ministro de Estado Chefe da Casa Civil da Presidência da República o regimento interno disciplinando o seu funcionamento.

Art. 5o A Comissão Executiva Interministerial terá, como unidade executiva, um Grupo Gestor.

Parágrafo único. Compete ao Grupo Gestor a execução das ações relativas à gestão operacional e administrativa voltadas para o cumprimento das estratégias e diretrizes estabelecidas pela Comissão Executiva Interministerial.

Art. 6o O Grupo Gestor será integrado por um representante de cada órgão e entidade a seguir indicados:

- I - Ministério das Minas e Energia, que o coordenará;
- II - Casa Civil da Presidência da República;
- III - Ministério da Ciência e Tecnologia;
- IV - Ministério do Desenvolvimento Agrário
- V - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior;
- VI - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão;
- VII - Ministério da Fazenda;
- VIII - Ministério do Meio Ambiente;
- IX - Ministério da Integração Nacional;
- X - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento;
- XI - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES;
- XII - Agência Nacional do Petróleo - ANP;
- XIII - Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras;
- XIV - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa.

§ 1o Os membros, titular e suplente, do Grupo Gestor serão indicados pelos dirigentes máximos de seus respectivos órgãos ou entidades e designados pelo Ministro de Estado Chefe da Casa Civil, no prazo de quinze dias a contar da data de publicação deste Decreto.

§ 2o O coordenador do Grupo Gestor poderá instituir comissões e grupos técnicos com a finalidade de desenvolver atividades específicas em cumprimento dos objetivos estabelecidos neste Decreto.

Art. 7o Para o desempenho das atividades a que se referem os artigos 2o e 6o deste Decreto, a Comissão Executiva Interministerial e o Grupo Gestor poderão dispor do apoio técnico, entre outros, das seguintes entidades:

- I - Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP; e
- II - Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, de que trata o Decreto no 4.078, de 9 de janeiro de 2002.

Art. 8o O apoio administrativo e os meios necessários à execução dos trabalhos da Comissão Executiva Interministerial serão fornecidos pela Casa Civil da Presidência da República e do Grupo Gestor pelo Ministério de Minas e Energia.

Art. 9o As funções de membro da Comissão Executiva Interministerial e do Grupo Gestor, consideradas missão de serviço relevante, não serão remuneradas.

Art. 10. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 23 de dezembro de 2003; 182o da Independência e 115o da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

José Dirceu de Oliveira e Silva

ANEXO 2- LEI 11.097/2005 (LEI ORDINÁRIA) 13/01/2005

Ementa:	DISPÕE SOBRE A INTRODUÇÃO DO BIODIESEL NA MATRIZ ENERGÉTICA BRASILEIRA; ALTERA AS LEIS NºS 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.
Situação:	NÃO CONSTA REVOGAÇÃO EXPRESSA
Chefe de Governo:	LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA
Origem:	EXECUTIVO
Fonte:	D.O.U. DE 14/01/2005, P. 8
Link:	Texto Integral
Referenda:	MINISTÉRIO DA JUSTIÇA - MJ; MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA – MME
Alteração:	LEI 11.116, DE 18/05/2005: ACRESCE PAR. 4º AO ART. 2º.
Correlação:	CONVERSÃO COM ALTERAÇÃO DA MPV 214, DE 13/09/2004. DEC 5.448, DE 20/05/2005: REGULAMENTA O PAR. 1º DO ART. 2º
Interpretação:	
Veto:	Mensagem de veto MSG 15, DE 13/01/2005 - D.O.U. DE 14/01/2005, P. 13: VETO PARCIAL, PARTES VETADAS: ARTS. 16 E 17.
Assunto:	ALTERAÇÃO, DISPOSITIVOS, NORMAS, DEFINIÇÃO, COMPETÊNCIA, FISCALIZAÇÃO, REGULAMENTO, ATIVIDADE ECONÔMICA, ABASTECIMENTO, COMBUSTÍVEL, DERIVADOS DE PETRÓLEO.
Classificação de Direito:	DIREITO ADMINISTRATIVO DOMÍNIO PÚBLICO. CONCEITO. DOMÍNIO EMINENTE. DOMÍNIO PATRIMONIAL PETRÓLEO.
Observação:	

LEI Nº 11.097, DE 13 DE JANEIRO DE 2005.

Mensagem de veto
Conversão da MPv nº 214, de 2004

Dispõe sobre a introdução do biodiesel na matriz energética brasileira; altera as Leis nºs 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.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º O art. 1º da Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997, passa a vigorar acrescido do inciso XII, com a seguinte redação:

"Art. 1º

XII - incrementar, em bases econômicas, sociais e ambientais, a participação dos biocombustíveis na matriz energética nacional." (NR)

Art. 2º Fica introduzido o biodiesel na matriz energética brasileira, sendo fixado em 5% (cinco por cento), em volume, o percentual mínimo obrigatório de adição de biodiesel ao óleo diesel comercializado ao consumidor final, em qualquer parte do território nacional.

§ 1º O prazo para aplicação do disposto no caput deste artigo é de 8 (oito) anos após a publicação desta Lei, sendo de 3 (três) anos o período, após essa publicação, para se utilizar

um percentual mínimo obrigatório intermediário de 2% (dois por cento), em volume. (Regulamento)

§ 2º Os prazos para atendimento do percentual mínimo obrigatório de que trata este artigo podem ser reduzidos em razão de resolução do Conselho Nacional de Política Energética - CNPE, observados os seguintes critérios:

I - a disponibilidade de oferta de matéria-prima e a capacidade industrial para produção de biodiesel;

II - a participação da agricultura familiar na oferta de matérias-primas;

III - a redução das desigualdades regionais;

IV - o desempenho dos motores com a utilização do combustível;

V - as políticas industriais e de inovação tecnológica.

§ 3º Caberá à Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis - ANP definir os limites de variação admissíveis para efeito de medição e aferição dos percentuais de que trata este artigo.

§ 4º O biodiesel necessário ao atendimento dos percentuais mencionados no **caput** deste artigo terá que ser processado, preferencialmente, a partir de matérias-primas produzidas por agricultor familiar, inclusive as resultantes de atividade extrativista. (Incluído pela Lei nº 11.116, de 2005)

Art. 3º O inciso IV do art. 2º da Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997, passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 2º

IV - estabelecer diretrizes para programas específicos, como os de uso do gás natural, do carvão, da energia termonuclear, dos biocombustíveis, da energia solar, da energia eólica e da energia proveniente de outras fontes alternativas;

....." (NR)

Art. 4º O art. 6º da Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997, passa a vigorar acrescido dos incisos XXIV e XXV, com a seguinte redação:

"Art. 6º

XXIV - Biocombustível: combustível derivado de biomassa renovável para uso em motores a combustão interna ou, conforme regulamento, para outro tipo de geração de energia, que possa substituir parcial ou totalmente combustíveis de origem fóssil;

XXV - Biodiesel: biocombustível derivado de biomassa renovável para uso em motores a combustão interna com ignição por compressão ou, conforme regulamento, para geração de outro tipo de energia, que possa substituir parcial ou totalmente combustíveis de origem fóssil." (NR)

Art. 5º O Capítulo IV e o caput do art. 7º da Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997, passam a vigorar com a seguinte redação:

"CAPÍTULO IV

DA AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS

Art. 7º Fica instituída a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis - ANP, entidade integrante da Administração Federal Indireta, submetida ao regime autárquico especial, como órgão regulador da indústria do petróleo, gás natural, seus derivados e biocombustíveis, vinculada ao Ministério de Minas e Energia.

....." (NR)

Art. 6º O art. 8º da Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997, passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 8º A ANP terá como finalidade promover a regulação, a contratação e a fiscalização das atividades econômicas integrantes da indústria do petróleo, do gás natural e dos biocombustíveis, cabendo-lhe:

I - implementar, em sua esfera de atribuições, a política nacional de petróleo, gás natural e biocombustíveis, contida na política energética nacional, nos termos do Capítulo I desta Lei, com ênfase na garantia do suprimento de derivados de petróleo, gás natural e seus derivados, e de biocombustíveis, em todo o território nacional, e na proteção dos interesses dos consumidores quanto a preço, qualidade e oferta dos produtos;

.....
VII - fiscalizar diretamente, ou mediante convênios com órgãos dos Estados e do Distrito Federal, as atividades integrantes da indústria do petróleo, do gás natural e dos biocombustíveis, bem como aplicar as sanções administrativas e pecuniárias previstas em lei, regulamento ou contrato;

.....
IX - fazer cumprir as boas práticas de conservação e uso racional do petróleo, gás natural, seus derivados e biocombustíveis e de preservação do meio ambiente;

.....
XI - organizar e manter o acervo das informações e dados técnicos relativos às atividades reguladas da indústria do petróleo, do gás natural e dos biocombustíveis;

.....
XVI - regular e autorizar as atividades relacionadas à produção, importação, exportação, armazenagem, estocagem, distribuição, revenda e comercialização de biodiesel, fiscalizando-as diretamente ou mediante convênios com outros órgãos da União, Estados, Distrito Federal ou Municípios;

XVII - exigir dos agentes regulados o envio de informações relativas às operações de produção, importação, exportação, refino, beneficiamento, tratamento, processamento, transporte, transferência, armazenagem, estocagem, distribuição, revenda, destinação e comercialização de produtos sujeitos à sua regulação;

XVIII - especificar a qualidade dos derivados de petróleo, gás natural e seus derivados e dos biocombustíveis." (NR)

Art. 7º A alínea d do inciso I e a alínea f do inciso II do art. 49 da Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997, passam a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 49.

I -

d) 25% (vinte e cinco por cento) ao Ministério da Ciência e Tecnologia, para financiar programas de amparo à pesquisa científica e ao desenvolvimento tecnológico aplicados à indústria do petróleo, do gás natural e dos biocombustíveis;

II -

f) 25% (vinte e cinco por cento) ao Ministério da Ciência e Tecnologia, para financiar programas de amparo à pesquisa científica e ao desenvolvimento tecnológico aplicados à indústria do petróleo, do gás natural e dos biocombustíveis.

....." (NR)

Art. 8º O § 1º do art. 1º da Lei nº 9.847, de 26 de outubro de 1999, passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 1º

§ 1º O abastecimento nacional de combustíveis é considerado de utilidade pública e abrange as seguintes atividades:

I - produção, importação, exportação, refino, beneficiamento, tratamento, processamento, transporte, transferência, armazenagem, estocagem, distribuição, revenda, comercialização, avaliação de conformidade e certificação do petróleo, gás natural e seus derivados;

II - produção, importação, exportação, armazenagem, estocagem, distribuição, revenda, comercialização, avaliação de conformidade e certificação do biodiesel;

III - comercialização, distribuição, revenda e controle de qualidade de álcool etílico combustível.

..... (NR)

Art. 9º Os incisos II, VI, VII, XI e XVIII do art. 3º da Lei nº 9.847, de 26 de outubro de 1999, passam a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 3º

II - importar, exportar ou comercializar petróleo, gás natural, seus derivados e biocombustíveis em quantidade ou especificação diversa da autorizada, bem como dar ao produto destinação não permitida ou diversa da autorizada, na forma prevista na legislação aplicável:

Multa - de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) a R\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de reais);

.....

VI - não apresentar, na forma e no prazo estabelecidos na legislação aplicável ou, na sua ausência, no prazo de 48 (quarenta e oito) horas, os documentos comprobatórios de produção, importação, exportação, refino, beneficiamento, tratamento, processamento, transporte, transferência, armazenagem, estocagem, distribuição, revenda, destinação e comercialização de petróleo, gás natural, seus derivados e biocombustíveis:

Multa - de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) a R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais);

VII - prestar declarações ou informações inverídicas, falsificar, adulterar, inutilizar, simular ou alterar registros e escrituração de livros e outros documentos exigidos na legislação aplicável, para o fim de receber indevidamente valores a título de benefício fiscal ou tributário, subsídio, ressarcimento de frete, despesas de transferência, estocagem e comercialização:

Multa - de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais) a R\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de reais);

.....

XI - importar, exportar e comercializar petróleo, gás natural, seus derivados e biocombustíveis fora de especificações técnicas, com vícios de qualidade ou quantidade, inclusive aqueles decorrentes da disparidade com as indicações constantes do recipiente, da embalagem ou rotulagem, que os tornem impróprios ou inadequados ao consumo a que se destinam ou lhes diminuam o valor:

Multa - de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) a R\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de reais);

.....

XVIII - não dispor de equipamentos necessários à verificação da qualidade, quantidade estocada e comercializada dos produtos derivados de petróleo, do gás natural e seus derivados, e dos biocombustíveis:

Multa - de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) a R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais)." (NR)

Art. 10. O art. 3º da Lei nº 9.847, de 26 de outubro de 1999, passa a vigorar acrescido do seguinte inciso XIX:

"Art. 3º

.....

XIX - não enviar, na forma e no prazo estabelecidos na legislação aplicável, as informações mensais sobre suas atividades:

Multa - de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) a R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais)." (NR)

Art. 11. O art. 5º da Lei nº 9.847, de 26 de outubro de 1999, passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 5º Sem prejuízo da aplicação de outras sanções administrativas, a fiscalização poderá, como medida cautelar:

I - interditar, total ou parcialmente, as instalações e equipamentos utilizados se ocorrer exercício de atividade relativa à indústria do petróleo, gás natural, seus derivados e biocombustíveis sem a autorização exigida na legislação aplicável;

II - interditar, total ou parcialmente, as instalações e equipamentos utilizados diretamente no exercício da atividade se o titular, depois de outorgada a autorização, concessão ou registro, por qualquer razão deixar de atender a alguma das condições requeridas para a outorga, pelo tempo em que perdurarem os motivos que deram ensejo à interdição;

III - interditar, total ou parcialmente, nos casos previstos nos incisos II, VI, VII, VIII, IX, XI e XIII do art. 3º desta Lei, as instalações e equipamentos utilizados diretamente no exercício da atividade outorgada;

IV - apreender bens e produtos, nos casos previstos nos incisos I, II, VI, VII, VIII, IX, XI e XIII do art. 3º desta Lei.

....." (NR)

Art. 12. O art. 11 da Lei nº 9.847, de 26 de outubro de 1999, passa a vigorar acrescido do seguinte inciso V:

"Art. 11. A penalidade de perdimento de produtos apreendidos na forma do art. 5º, inciso IV, desta Lei, será aplicada quando:

V - o produto apreendido não tiver comprovação de origem por meio de nota fiscal.

....." (NR)

Art. 13. O caput do art. 18 da Lei nº 9.847, de 26 de outubro de 1999, passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 18. Os fornecedores e transportadores de petróleo, gás natural, seus derivados e biocombustíveis respondem solidariamente pelos vícios de qualidade ou quantidade, inclusive aqueles decorrentes da disparidade com as indicações constantes do recipiente, da embalagem ou rotulagem, que os tornem impróprios ou inadequados ao consumo a que se destinam ou lhes diminuam o valor.

....." (NR)

Art. 14. O art. 19 da Lei nº 9.847, de 26 de outubro de 1999, passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 19. Para os efeitos do disposto nesta Lei, poderá ser exigida a documentação comprobatória de produção, importação, exportação, refino, beneficiamento, tratamento, processamento, transporte, transferência, armazenagem, estocagem, distribuição, revenda, destinação e comercialização dos produtos sujeitos à regulação pela ANP." (NR)

Art. 15. O art. 4º da Lei nº 10.636, de 30 de dezembro de 2002, passa a vigorar acrescido do seguinte inciso VII:

"Art. 4º

VII - o fomento a projetos voltados à produção de biocombustíveis, com foco na redução dos poluentes relacionados com a indústria de petróleo, gás natural e seus derivados.

....." (NR)

Art. 16. (VETADO)

Art. 17. (VETADO)

Art. 18. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 13 de janeiro de 2005; 184º da Independência e 117º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Luiz Paulo Teles Ferreira Barreto

Dilma Vana Rousseff

ANEXO 3- INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 01, DE 05 DE JULHO DE 2005.

Dispõe sobre os critérios e procedimentos relativos à concessão de uso do selo combustível social.

O MINISTRO DE ESTADO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO, no uso das competências que lhe são conferidas pelo art. 87, parágrafo único, inciso II, da Constituição Federal e pelo art. 27, inciso VIII, da Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, e considerando:

- a) o potencial representado pelos combustíveis de biomassa para ampliação e diversificação da matriz energética brasileira;
- b) o potencial de inclusão social e de geração de emprego e renda que a cadeia produtiva do biodiesel apresenta para os agricultores familiares do Brasil;
- c) o grande contingente de agricultores familiares nas regiões Norte e Nordeste, e a necessidade implementar ações para geração de emprego e renda;
- d) a necessidade do desenvolvimento de políticas públicas voltadas à descentralização do desenvolvimento para as regiões Norte e Nordeste do Brasil,
- e) o enquadramento legal trazido à produção de biodiesel pela Lei nº 11.097, de 13 de janeiro de 2005; e
- f) o ambiente favorável ao envolvimento da agricultura familiar na produção de biodiesel criado pelo Decreto nº 5.297, de 6 de dezembro de 2004, **RESOLVE:**

CAPÍTULO I

Das definições

Art. 1º Para efeito deste regulamento, consideram-se as seguintes definições:

I - **Biodiesel**: Combustível para motores a combustão interna com ignição por compressão, obtido por fonte renovável e biodegradável que possa substituir parcial ou totalmente o óleo diesel de origem fóssil, e que atenda à especificação técnica definida pela ANP, conforme estabelecido na Lei nº 11.097, de 13 de janeiro de 2005;

II - **Pronaf**: Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar criado pelo Decreto nº 1.946, de 28 de junho de 1996, alterado pelo Decreto nº 3.991, de 30 de outubro de 2001;

III - **Declaração de Aptidão ao Pronaf – DAP**: é o instrumento que identifica os beneficiários do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - Pronaf, conforme o estabelecido na Portaria nº 75, do Ministério do Desenvolvimento Agrário, de 17 de setembro de 2004;

IV - **Agricultor Familiar**: definido como beneficiário do Pronaf, conforme estabelecido no art. 5º do Decreto nº 3.991, de 30 de outubro de 2001 e possuidor da DAP;

V – **Cooperativa Agropecuária do Agricultor Familiar**: cooperativa em que 70% (setenta por cento) da matéria-prima a beneficiar ou industrializar, no mínimo, seja originária da produção própria ou de associados/participantes e que no mínimo 90% (noventa por cento) dos participantes ativos de seu quadro social seja composto por agricultores familiares, que seja possuidora da DAP, conforme estabelecido na Portaria Nº 75, de 17 de setembro de 2004, em seu art. 2º, §1º, inciso V, e no Manual de Crédito Rural – MCR, capítulo 10;

VI - **Selo combustível social**: componente de identificação concedido pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário ao produtor de biodiesel que cumpre os critérios descritos nesta Instrução Normativa e que confere ao seu possuidor o caráter de promotor de inclusão social dos agricultores familiares enquadrados no Pronaf, conforme estabelecido no Decreto nº 5.297, de 06 de dezembro de 2004;

VII - **Produtor de biodiesel**: pessoa jurídica constituída na forma de sociedade sob as leis brasileiras, com sede e administração no País, beneficiária de autorização da Agencia Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis - ANP e possuidora de Registro Especial de Produtor de Biodiesel junto à Secretaria da Receita Federal do Ministério da Fazenda;

VIII - Matéria-prima para produção de biodiesel: uma ou mais fontes de óleo de origem vegetal ou animal, beneficiadas ou não e o seu óleo, seja bruto, beneficiado ou transformado; e

IX - Assistência e capacitação Técnica: prestação de serviços de acompanhamento técnico e de formação dos agricultores familiares visando contribuir para a sua melhor inserção na cadeia produtiva.

CAPÍTULO II

Dos critérios do selo combustível social

Das aquisições da agricultura familiar

Art. 2º Os percentuais mínimos de aquisições de matéria-prima do agricultor familiar, feitas pelo produtor de biodiesel para concessão de uso do selo combustível social, ficam estabelecidos em 50% (cinquenta por cento) para a região Nordeste e semi-árido, 30% (trinta por cento) para as regiões Sudeste e Sul e 10% (dez por cento) para as regiões Norte e Centro-Oeste.

§ 1º O percentual mínimo de que trata este artigo é calculado sobre o custo de aquisição de matéria-prima adquirida do agricultor familiar ou sua cooperativa agropecuária em relação ao custo de aquisições anuais totais feitas no ano pelo produtor de biodiesel.

§ 2º No caso de produção própria de matéria-prima pelo produtor de biodiesel, esta deve ser valorada ao preço médio de aquisição de matéria-prima de terceiros no período de apuração.

§ 3º No caso de produção própria de matéria-prima pelo produtor de biodiesel, em que não tenha ocorrido aquisição desta matéria-prima de terceiros no período de apuração, para efeito de cálculo dos percentuais mínimos, deverá ser adotado o preço referência praticado na localidade ou região mais próxima do empreendimento.

§ 4º No caso de produção de matéria-prima em regime de parceria rural, contrato de meeiro ou outro similar, aquela parte da matéria-prima que pertence ao produtor de biodiesel deverá ser valorada ao preço médio de aquisição de matéria-prima do meeiro ou parceiro rural.

Art. 3º O produtor de biodiesel manterá registro com documentação comprobatória das aquisições totais de matérias-primas feitas a cada ano civil, por um período de 5 (cinco) anos, sem prejuízo dos prazos decadenciais previstos em lei.

§ 1º A documentação comprobatória das aquisições feitas do agricultor familiar será aquela prevista na forma da legislação vigente.

§ 2º A documentação comprobatória das aquisições feitas do agricultor familiar ou de sua cooperativa agropecuária deverá conter, no campo de informações complementares, o número da DAP do agricultor, quando da compra individual, ou da cooperativa agropecuária, quando da compra grupal ou coletiva.

§ 3º Sem prejuízo dos prazos decadenciais previstos em Lei, o agricultor familiar manterá, por um período de 5 (cinco) anos, uma via do comprovante das vendas efetuadas ao produtor de biodiesel.

Art. 4º Sem prejuízo dos prazos decadenciais previstos em Lei, a Cooperativa Agropecuária do Agricultor Familiar que vender ao produtor de biodiesel com concessão de uso de selo combustível social, deverá manter, por um período de no mínimo 5(cinco) anos a documentação comprobatória das aquisições totais anuais e das realizadas junto aos agricultores familiares.

Parágrafo único. A documentação comprobatória das aquisições realizadas junto aos agricultores familiares será a nota do produtor ou da cooperativa para o produtor, na qual deverão constar os preços recebidos pelos agricultores, as quantidades e o número da DAP do agricultor familiar.

Art. 5º Quando se tratar da produção de biodiesel a partir de culturas perenes, será suficiente, para fins de comprovação dos percentuais mínimos de que trata o art. 2º, o cálculo da expectativa de produção em função da área cultivada e contratada do agricultor familiar.

Parágrafo único. Para fins de cálculo de expectativa de produção da cultura perene, usar-se-ão os coeficientes técnicos de produtividade média durante a vida útil da cultura referenciados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, pela Companhia Nacional de Abastecimento – Conab ou pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa.

Dos contratos com a agricultura familiar

Art. 6º Para concessão de uso do selo combustível social, o produtor de biodiesel deverá celebrar previamente contratos com todos os agricultores familiares ou suas cooperativas agropecuárias de quem adquira matérias-primas.

§ 1º As negociações contratuais terão participação de pelo menos uma representação dos agricultores familiares, que poderá ser feita por:

- I. Sindicatos de Trabalhadores Rurais, ou de Trabalhadores na Agricultura Familiar, ou Federações filiadas à Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura – Contag;
- II. Sindicatos de Trabalhadores Rurais, ou de Trabalhadores na Agricultura Familiar, ou Federações filiadas a Federação dos Trabalhadores da Agricultura Familiar – Fetraf;
- III. Sindicatos de Trabalhadores Rurais ou de Agricultores Familiares ligados à Associação Nacional dos Pequenos Agricultores – ANPA; e
- IV. outras instituições credenciadas pelo MDA.

§ 2º Os contratos celebrados entre as partes deverão conter minimamente:

- I. o prazo contratual;
- II. o valor de compra da matéria-prima;
- III. os critérios de reajustes do preço contratado;
- IV. as condições de entrega da matéria-prima;
- V. as salvaguardas previstas para cada parte; e
- VI. a identificação e concordância com os termos contratuais da representação do agricultor familiar que participou das negociações comerciais.

Da prestação de serviços de assistência técnica e capacitação aos agricultores familiares

Art. 7º Para concessão de uso do selo combustível social, o produtor de biodiesel assegurará a assistência e capacitação técnica a todos os agricultores familiares de quem adquira matérias-primas.

§ 1º A prestação dos serviços de assistência técnica e de capacitação dos agricultores familiares poderá ser desenvolvida diretamente pela equipe técnica do produtor de biodiesel ou por instituições por ele contratadas.

§ 2º O produtor de biodiesel deverá apresentar um plano de prestação dos serviços de assistência técnica e capacitação dos agricultores familiares, compatível com as aquisições feitas da agricultura familiar e com os princípios e diretrizes da Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural do MDA, que deve conter, pelo menos:

- I. a descrição do quadro de profissionais da assistência técnica, com seus respectivos currículos e funções;
- II. quando terceirizada, apresentar também cópia dos contratos com a instituição que prestará este serviço;
- III. a identificação da área de abrangência da assistência técnica, indicando o(s) Estado(s), município(s), comunidades, vilas ou assentamentos, se for o caso;
- IV. identificação do número de agricultores assistidos; e
- V. descrição da metodologia a ser empregada e as atividades a serem desenvolvidas junto aos agricultores familiares.

CAPÍTULO III

Dos procedimentos de solicitação, manutenção, renovação, suspensão e cancelamento da concessão de uso do selo combustível social.

Art. 8º A solicitação de concessão de uso do selo combustível social deve ser efetuada pelo produtor de biodiesel, por meio de protocolização na Secretaria da Agricultura Familiar do Ministério do Desenvolvimento Agrário.

§ 1º A relação de documentos necessários à solicitação de concessão de uso do selo combustível social é apresentada no Anexo I.

§ 2º O modelo de apresentação do projeto de combustível social é apresentado no Anexo II.

§ 3º A solicitação de concessão de uso do selo combustível requer a entrega, pelo interessado, de comprovantes de cumprimento dos critérios do selo combustível social, conforme estabelecido no

Capítulo II, bem como cópia do(s) contrato(s) com a agricultura familiar ou com as cooperativas agropecuárias da agricultura familiar.

Art. 9º O Ministério do Desenvolvimento Agrário terá um prazo de 60 (sessenta) dias, a contar da data de protocolização da documentação, para avaliar o cumprimento dos critérios do selo combustível social e emitir parecer conclusivo.

§ 1º A concessão de uso do selo combustível social será publicada, por extrato, no Diário Oficial da União.

§ 2º A publicação da concessão de uso do selo combustível social no Diário Oficial da União dispensa a emissão posterior de quaisquer documentos que impliquem na repetição do ato, tais como certidões, declarações e outros.

Art. 10 O selo combustível social para o produtor de biodiesel terá validade de 5 (cinco) anos a partir da data de publicação no Diário Oficial da União.

Art. 11 O MDA avaliará, em uma frequência anual, o cumprimento, pelo produtor de biodiesel, dos critérios de concessão de uso do selo combustível social, mediante realização de avaliação externa e, quando se constatar:

I - Conformidade, será mantida a concessão de uso; e

II - Inconformidade, será concedido um prazo de 30 (trinta) dias para o produtor de biodiesel apresentar ao MDA as Justificativas e não sendo estas aceitas, será suspensa pelo prazo de um ano a concessão de uso do selo, atualizada a base de dados no endereço eletrônico do Ministério do Desenvolvimento Agrário e feita publicação no Diário Oficial da União.

Art. 12 Após decorrido o prazo de suspensão de uso do selo, mediante solicitação do interessado, o MDA realizará nova avaliação e quando se constatar:

I - Conformidade, será reincorporado na base de dados no endereço eletrônico do Ministério do Desenvolvimento Agrário e publicado no Diário Oficial da União; e

II - Inconformidade, será mantida a suspensão da concessão de uso do selo.

Parágrafo único. Após três solicitações e suspensões recorrentes, ou após 5 (cinco) anos de suspensão, o MDA cancelará por 5 (cinco) anos a concessão de uso do selo, atualizará a base de dados no endereço eletrônico do Ministério do Desenvolvimento Agrário e publicará no Diário Oficial da União.

CAPÍTULO VI**Das disposições finais**

Art. 13 Devem ser comunicadas ao Ministério de Desenvolvimento Agrário as situações de mudança de endereço da unidade fabril, mudança de razão social, incorporação de empresas e encerramento da atividade do produtor de biodiesel com concessão de uso do selo combustível social com as respectivas documentações comprobatórias.

Art. 14 O produtor de biodiesel comunicará ao Ministério de Desenvolvimento Agrário, em uma frequência anual, o Cadastro da Agricultura Familiar, contendo:

I - no caso de contratos com agricultores familiares individualmente, o Nome, CPF e o nº da DAP de cada um; e

II - no caso de contratos com cooperativa agropecuária do agricultor familiar, o Nome da Cooperativa, o CNPJ e o nº da DAP.

Art. 15 O Ministério do Desenvolvimento Agrário poderá celebrar convênios ou contratos para a realização dos procedimentos relativos a avaliação do cumprimento dos critérios do selo combustível social.

Art. 16 Esta Instrução Normativa entra em vigor na data de sua publicação.

MIGUEL SOLDATELLI ROSSETTO