



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA – SETEC
IFTO – CAMPUS PALMAS
DIRETORIA DE ENSINO
COORDENAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS NATURAIS



RECURSOS NATURAIS

CARMICÉLIA GERÔNIMO DE ALMEIDA FERREIRA

**AS CINCO MAIORES EMPRESAS PRODUTORAS DE BIODIESEL NO
BRASIL NO ANO DE 2015.**

**Palmas-To
2016**



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA – SETEC
IFTO – CAMPUS PALMAS
DIRETORIA DE ENSINO
COORDENAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS NATURAIS



CARMICÉLIA GERÔNIMO DE ALMEIDA FERREIRA

**AS CINCO MAIORES EMPRESAS PRODUTORAS DE BIODIESEL NO
BRASIL NO ANO DE 2015.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Tecnologia em Agronegócio do Instituto Federal do Tocantins – Campus Palmas, como exigência à obtenção do grau de tecnólogo em agronegócio.

Orientador: Prof.Dr.José Eustáquio Canguçu Leal

**Palmas-TO
2016**



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA – SETEC
IFTO – CAMPUS PALMAS
DIRETORIA DE ENSINO
COORDENAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS NATURAIS



Ferreira, Carmicélia G.Almeida

As Cinco Maiores Empresas Produtoras de Biodiesel no Brasil no ano de 2015/Carmicélia Geronimo de Almeida Ferreira Palmas-To

57 fls.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia em Agronegócio) – Instituto Federal de Educação do Tocantins, Campus Palmas, 2016.

Orientador: Prof.Dr. José Eustáquio Canguçu Leal

1. Biodiesel, 2 Empresas,3 Estratégias Competitivas.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA – SETEC
IFTO – CAMPUS PALMAS
DIRETORIA DE ENSINO
COORDENAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS NATURAIS



CARMICÉLIA GERÔNIMO DE ALMEIDA FERREIRA

**AS CINCO MAIORES EMPRESAS PRODUTORAS DE BIODIESEL NO
BRASIL NO ANO DE 2015.**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado e aprovado como cumprimento às exigências legais do currículo do Curso Superior de Tecnologia em Agronegócio pela Coordenação da Área Recursos Natural no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia-Campus Palmas.

Palmas, 23 de março de 2016.

Aprovado em 23/03/2016

Prof.^a Dr^a. Cheila Cristina Naves Barbieiro

BANCA AVALIADORA

Prof. Dr. José Eustáquio Canguçu Leal

Presidente e Orientador

Prof.Dr. Frank Toshimi Tamba

Membro de Banca Examinadora

Prof.Dr. Artur Ferreira Lima Neto

Membro de Banca Examinadora



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA – SETEC
IFTO – CAMPUS PALMAS
DIRETORIA DE ENSINO
COORDENAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS NATURAIS



AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, em primeiro lugar por me guiar por diversos caminhos, me dando sempre a certeza de que nunca estarei sozinha e de que posso ir além daquilo que imagino para mim; Aos meus pais, João Alves de Almeida e Maria das Neves Gerônimo da Silva, que fazem parte da razão de minha existência.

A meu esposo, Nilson Batista Ferreira, que é meu exemplo de amor, carinho e dedicação, que sempre esteve e está ao meu lado a todo instante, mostrando-me a importância do estudo, do trabalho, da amizade, da humildade e acima de tudo o valor da família em nossas vidas.

Aos amigos e colegas que me apoiaram nos momentos mais difíceis durante todo este percurso que me deram incentivos de continuar a minha caminhada mesmo que ela fosse árdua e que por muitas vezes pensei em desistir.

A todos os meus professores que foram os principais mentores do meu estudo em especial ao meu orientador José Eustáquio Canguçu Leal.

Meus sinceros agradecimentos a todos.



RESUMO

Biodiesel é um combustível biodegradável derivado de fontes renováveis que pode ser obtido por diferentes processos. Além disso, existe um mercado bem promissor em torno desse biocombustível já que o mesmo passou a ser obrigatório em todos os postos nacionais. O biodiesel surgiu mundialmente como uma alternativa promissora aos combustíveis minerais, derivados do petróleo, sendo que o caráter renovável do produto o torna uma importante fonte de investimento de energia em longo prazo. Sabemos que cada vez mais o preço da gasolina, diesel e derivados de petróleo tendem a cair, pois os combustíveis nunca estiveram tão baixos como agora. Com o alto índice de corrupção que se alastrou no governo nos últimos anos, vimos que ao invés de acelerar o crescimento, houve uma queda tanto na produção quanto na comercialização. Se tudo ficar como está, o petróleo vai durar no mínimo mais 40 anos, segundo a Agência Nacional de Petróleo (ANP). A importância de estudar esse assunto está relacionada à necessidade da transparência e o conhecimento sobre as empresas que chegaram a dominar o setor. No Brasil a produção e o uso do biodiesel proporcionam o desenvolvimento de uma fonte energética sustentável sob os aspectos ambiental, econômico e social e também trazem a perspectiva da redução das importações de óleo diesel, gerando divisas para o País. O objetivo deste trabalho é identificar como cada empresa chegou a ocupar a posição em que se encontra no momento, ver o seu diferencial de mercado e o que cada uma delas busca para continuar no ranking das maiores produtoras já que as mesmas já estão neste topo há alguns anos.

Palavras – chave: Biodiesel, Empresas, Estratégias Competitivas.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA – SETEC
IFTO – CAMPUS PALMAS
DIRETORIA DE ENSINO
COORDENAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS NATURAIS



ABSTRACT

Biodiesel is a biodegradable fuel derived from renewable sources that can be obtained by different processes. In addition, there is a very promising market around this biofuel since it became compulsory in all national posts. Biodiesel has emerged worldwide as a promising alternative to mineral fuels, oil products, and the renewable nature of the product makes it an important long-term investment of energy supply. We know that increasing the price of petrol, diesel and oil tend to fall because the fuel never been as low as now. With the high rate of corruption that has spread in government in recent years, we have seen that instead of accelerating growth, there was a decline both in production and in marketing. If things remain as they are, oil will last at least another 40 years, according to the National Petroleum Agency (ANP). The importance of studying this subject is related to the need for transparency and knowledge of the companies that came to dominate the industry. In Brazil the production and use of biodiesel provide the development of a sustainable energy source under the environmental, economic and social aspects and also bring the perspective of the reduction of diesel oil imports, generate foreign exchange for the country. The objective of this work is to identify how each company came to occupy the position it is in at the moment, see its market spread and that each search them to continue in the ranking of the largest producers since they are already in the top there some years.

Key- words: Biodiesel, Companies, competitive strategies.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA – SETEC
IFTO – CAMPUS PALMAS
DIRETORIA DE ENSINO
COORDENAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS NATURAIS



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os três principais níveis de análise estratégica.....	17
Figura 2: Forças de Porter.....	20
Figura 3: Estratégias genéricas.....	22



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA – SETEC
IFTO – CAMPUS PALMAS
DIRETORIA DE ENSINO
COORDENAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS NATURAIS



RECURSOS NATURAIS

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 : Sete categorias de questões estratégicas.....19



LISTA DE TABELAS

Tabela1: Identificação das variáveis de Diferenciação.....	26
Tabela 2: Identificação das variáveis de liderança de custo.....	28
Tabela 3: Identificação das variáveis de Enfoque.....	29
Tabela 4: As cinco maiores empresas produtoras de biodiesel do Brasil em 2015.....	31
Tabela 5: Identificação das variáveis de Diferenciação da Granol.....	33
Tabela 6: Identificação das variáveis de liderança de custo da Granol.....	34
Tabela 7: Identificação das variáveis de Enfoque da Granol.....	35
Tabela 8: Identificação das variáveis de Diferenciação da Bsbios.....	37
Tabela 9: Identificação das variáveis de liderança de custo da Bsbios.....	38
Tabela 10: Identificação das variáveis de Enfoque da Bsbios.....	39
Tabela 11: Identificação das variáveis de Diferenciação da ADM.....	41
Tabela 12: Identificação das variáveis de liderança de custo da ADM.....	42
Tabela 13: Identificação das variáveis de enfoque da ADM.....	43
Tabela 14: Identificação das variáveis de diferenciação da Petrobrás.....	45
Tabela 15: Identificação das variáveis de Liderança de custo da Petrobrás.....	46
Tabela 16: Identificação das variáveis de Enfoque da Petrobrás.....	47
Tabela 17: Identificação das variáveis de diferenciação da Caramuru.....	49
Tabela 18: Identificação das variáveis de Liderança de custo caramuru.....	50
Tabela 19: Identificação das variáveis de enfoque caramuru.....	51
Tabela 20:Resumo da pontuação,em ordem decrescente,das cinco Maiores indústrias produtoras de biodiesel.....	52
Tabela 21: Melhores empresas pontuadas pelos critérios do presente estudo e sua posição no ranking da ANP (2015).....	53



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA – SETEC
IFTO – CAMPUS PALMAS
DIRETORIA DE ENSINO
COORDENAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS NATURAIS



LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Produção anual Granol.....	32
Gráfico 2: Produção anual Bsbios.....	36
Gráfico 3: Produção anual Adm.....	40
Gráfico 4: Produção anual Petrobras.....	44
Gráfico 5: Produção anual Caramuru.....	48
Gráfico 6: Produção geral das empresas.....	52



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA – SETEC
IFTO – CAMPUS PALMAS
DIRETORIA DE ENSINO
COORDENAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS NATURAIS



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Problema.....	15
1.2 Justificativa.....	15
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo Geral.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	16
2.1 Estratégias Competitivas.....	16
2.2 Biodiesel.....	22
2.3 Programa Nacional de Produção e uso do Biodiesel (pnpb).....	23
3.0 MATERIAS E METODOS.....	25
4.0 RESULTADOS.....	31
4.1 GRANOL Indústria, Comércio e Exportação A/S.....	32
4.2 BSBIO- Indústria e Comércio de Biodiesel sul Brasil.....	35
4.3 ADM BRASIL-Archer Daniels Midland	39
4.4 PETROBRAS-Petrobrás Biocombustível A/S.....	43
4.5 CARAMURU Alimentos.....	47
4.6 Pontuação das cinco maiores empresas de 2015 em relação aos Critérios desenvolvidos.....	51
5. CONCLUSÃO.....	55
6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	56

1. INTRODUÇÃO

O biodiesel é um combustível biodegradável derivado de fontes renováveis que pode ser obtido por diferentes processos. Além disso, existe um mercado bem promissor em torno desse biocombustível já que o mesmo passou a ser obrigatório em todos os postos nacionais.

Sabemos que o país tem em sua geografia grandes vantagens edafoclimáticas, por estar situado em uma região tropical, com altas taxas de luminosidade e de temperaturas médias anuais. Associada a disponibilidade hídrica e a regularidade de chuvas, torna-se um dos países com potencial para a produção de energia renovável.

O biodiesel surgiu mundialmente como uma alternativa promissora aos combustíveis minerais, derivados do petróleo, sendo que o caráter renovável do produto o torna uma importante fonte de investimento de energia em longo prazo. Sabemos que cada vez mais o preço da gasolina, diesel e derivados de petróleo tendem a cair, pois os combustíveis nunca estiveram tão baixos como agora (ANP).

A cada ano que passa o consumo aumenta significativamente e mesmo com as descobertas de novas reservas, o petróleo ainda continua sendo uma fonte esgotável de combustível. Além do problema físico, há também o problema político.

Devido aos fatos mencionados, podemos encarar o biodiesel como uma vantagem do mercado de combustíveis. A diversidade de matérias-primas que podem ser utilizadas na produção de biodiesel também é um fator muito importante, uma vez que, todas vêm de fontes renováveis e não dependem de grandes investimentos ou pesquisas para serem exploradas.

Com o alto índice de corrupção que se alastrou no governo nos últimos anos, vimos que ao invés de acelerar o crescimento, houve uma queda tanto na produção quanto na comercialização. Se tudo ficar como está, o petróleo vai durar no mínimo mais 40 anos, segundo a Agência Nacional de Petróleo (ANP 2015).

Outro fator que pode dar uma sobrevida ao combustível é a melhora das tecnologias de extração. "Nunca imaginamos tirar petróleo em bacias com mais de 7 mil metros de profundidade. Hoje, isso já é possível", como diz o geólogo Chang Kiang, da UNESP.

O óleo diesel comercializado em todo o Brasil contém 7% de biodiesel. Esta regra foi estabelecida pelo Conselho Nacional de Política Energética (CNPE 2014), que aumentou de 5% para 7% o percentual obrigatório de mistura de biodiesel ao óleo diesel. A contínua elevação do percentual de adição de biodiesel ao diesel demonstra o sucesso do Programa Nacional de Produção, e Uso do Biodiesel e da experiência acumulada pelo Brasil na produção e no uso em larga escala de biocombustíveis.

Sabemos que o biodiesel é um combustível produzido a partir de óleos vegetais ou de gorduras animais. Dezenas de espécies vegetais presentes no Brasil podem ser usadas na produção do biodiesel, entre elas soja, dendê, girassol, babaçu, amendoim, mamona e pinhão-manso. Entretanto, o óleo vegetal in natura é bem diferente do biodiesel, e este deve atender à especificação estabelecida pela Resolução ANP nº 7/2008 ANP, 2015.

O objetivo deste trabalho é analisar as estratégias competitivas das cinco maiores empresas produtoras de biodiesel, segundo a ANP (2015).

Considerando os objetivos do trabalho, cujo propósito está em analisar e identificar as principais estratégias competitivas utilizadas pelas cinco maiores empresas produtoras de biodiesel no Brasil no ano de 2015 tornou como base as estratégias de Porter que tem um referencial para diferenciar as cinco forças, onde focar os parâmetros de força estratégicos e a determinação de cada empresa em se manter entre as cinco maiores na produção levando em conta as comparações de outros anos sendo que algumas delas subiram de degrau no que diz respeito à produção enquanto outras tiveram o seu índice de produção muito abaixo do esperado segundo a ANP, 2015.

Além da diminuição da dependência do diesel importado, o biodiesel traz outros efeitos indiretos de sua produção e uso, como o incremento a economias locais e regionais, tanto na etapa agrícola como na indústria de bens e serviços. Com a ampliação do mercado do biodiesel, milhares de famílias brasileiras são beneficiadas, principalmente agricultores do semi-árido brasileiro, com o aumento de renda proveniente do cultivo e comercialização das plantas oleaginosas utilizadas na produção do biodiesel. Outro benefício para a sociedade, resultante da ampliação do uso do biodiesel, é o efeito positivo sobre o meio ambiente, acarretando a

diminuição das principais emissões veiculares em comparação ao diesel derivado do petróleo.

1.1 PROBLEMA

Quais as estratégias competitivas das cinco primeiras empresas brasileiras produtoras de biodiesel, apontadas pela ANP em 2015?

1.2 JUSTIFICATIVA

A importância de estudar esse assunto está na relacionada à necessidade da transparência e o conhecimento sobre as empresas que chegaram a dominar o setor, onde suas características e diferenciais levaram a ser destaque neste mercado. Neste contexto o presente trabalho tem a necessidade de transparecer os conhecimentos sobre cada empresa que está entre as maiores produtoras de biodiesel no país, tendo em questão informar o que levou cada uma a se destacar nesse mercado.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as estratégias competitivas das cinco maiores empresas produtoras de biodiesel, segundo ANP (2015).

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Quantificar a produção de biodiesel das cinco primeiras produtoras de biodiesel segundo a ANP.
- ✓ Informar quais foram à produção durante o ano de 2015 e o que cada empresa fez para chegar ao topo das cinco maiores produtoras de biodiesel no ano de 2015.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Estratégias competitivas podem ser entendidas como uma união das metas em que a empresa deseja chegar, ou seja, os fins, por os meios que são as maneiras ou políticas indústrias e comerciais usada em avaliações dos objetivos desejáveis neste instante.

Segundo Porter (1991, p.01) estratégia competitiva:

É a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria.

Para Hansen (2001), o processo de escolher entre alternativas competitivas é o que se chama de tomada de decisão. Essa função administrativa está entrelaçada com planejamento e controle. Um gerente não consegue planejar sem tomar decisões. Gerentes precisam escolher entre objetivos e métodos comparativos para cumprir com os objetivos escolhidos. Decisões podem ser melhoradas se as informações sobre as alternativas forem coletadas e tornadas disponíveis aos gerentes. Um dos principais papéis do sistema de informações contábeis é fornecer informações que facilitem a tomada de decisões.

Com a forte concorrência entre empresas no mundo atual, às vezes surgem oportunidades de se formar alianças com outras empresas para se manter competitivo e forte no mercado, ou seja, as empresas usam as alianças empresariais como forma de estratégias competitivas de mercado.

Para Porter (1991) as estratégias de mercado são orientadas sob vista do planejamento estratégico da empresa, uma análise do mercado, que avalia todos os envolvidos com a empresa, ou seja, seus clientes, fornecedores, identificando suas necessidades, pontos fortes e fracos da concorrência.

As alianças empresariais como estratégia de mercado podem se transformar em vantagens competitivas, dependendo do sucesso desta operação. Para o estudo das estratégias competitivas de todas as empresas devem-se levar em conta várias análises setoriais de uma organização, como por exemplo, análises do ambiente interno e externo de uma companhia. Fusco em 2002, ao falar da empresa competitiva diz que:

A empresa competitiva está inserida em um contexto de mudanças sistêmicas. A integração de interesses e cooperação entre clientes, empresa e fornecedores, é fundamental para as estratégias de negócio que possuam sinergia em competição extremada. (FUSCO, 2002, p. 16).

Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo, e o entendimento das forças competitivas de uma indústria é fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia (MAXIMIANO, 2008, p.235).

Figura 1: Os Três Principais Níveis de Análise Estratégica.



Fonte: Adaptado de Jenkins e Ambrosini, (2002, p. 2).

Para Jenkins e Ambrosini (2002), sendo as organizações um dos fenômenos mais complexos e estudados nas ciências sociais, seria muito conveniente utilizar apenas uma abordagem para análise.

Para chegar às metas e objetivos buscando competitividade de uma empresa na Indústria, a maneira mais adequada de estudar o comportamento de uma empresa no ambiente interno e externo é realizando a análise SWOT (sigla traduzida do idioma inglês, que significa: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), metodologia esta que se baseia na avaliação da capacidade competitiva de uma empresa analisando essas quatro conjunturas. A rivalidade entre empresas existentes no mercado ocorrem porque as empresas sentem-se pressionadas por movimentos das adversárias como investimentos em publicidade, preços competitivos, e introdução de novos produtos. A busca por oportunidades pode promover o acirramento da disputa por pedaços de mercado, esses movimentos remetem a uma imediata reação dos concorrentes, refletindo numa tentativa de diminuir diferenças entre os concorrentes.

Para tanto, Jenkins e Ambrosini (2002) propõem sete categorias principais de questões estratégicas comuns, relacionadas aos três níveis de análise (ambiente empresa e indivíduo). As categorias seriam:

- ✓ Contexto;
- ✓ Competição;
- ✓ Corporação;
- ✓ Competências;
- ✓ Cultura;
- ✓ Mudança;
- ✓ Controle.

As sete questões, assuntos estratégicos comuns ou essenciais propostos por Jenkins e Ambrosini (2002) são exibidas de forma resumida, com suas principais características, no Quadro 1.

Quadro 1 : Sete Categorias de Questões Estratégicas:

CATEGORIA	CARACTERÍSTICAS
CONTEXTO	Ambiente externo, percepção da empresa, estrutura do mercado e grupos estratégicos.
COMPETIÇÃO	Ganhar clientes, identificar e vencer competidores, estratégias para vantagem competitiva sustentável.
CORPORAÇÃO	Alianças, diversificação, uniões, globalização.
COMPETÊNCIAS	Recursos da organização, habilidades, conhecimento técnico, conhecimento organizacional, e seus papéis na geração de vantagens competitivas.
CULTURA	Ambiente interno da organização, papel da cultura organizacional, sua importância e relevância
MUDANÇA	Tipos de mudança que uma organização consegue implementar e como pode ser eficaz ou ser contida, para mudança, processo de mudança e resultados possíveis.
CONTROLE	Estrutura organizacional, relações de poder e o papel e as limitações dos dirigentes.

Fonte: Elaborado a partir de Jenkins e Ambrosini (2002)

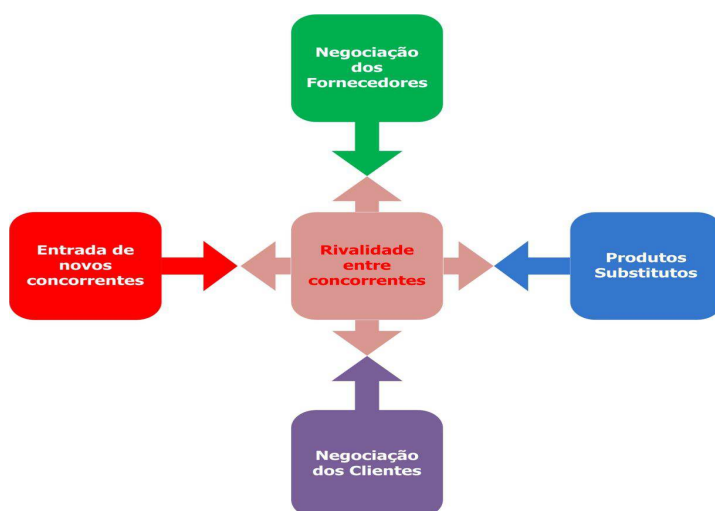
Então pode ser concluindo que a eficácia de uma empresa refere-se na sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio da entrega de seus serviços e produtos e assim atender os diversos seguimentos envolvidos no negócio. Enquanto que a eficiência refere-se na maneira com que se organizam as entradas e saídas de forma a minimizar o uso de recursos para alcançar os objetivos da organização. As entregas de produtos dentro do prazo correto, com qualidade e preço justo, podem se enquadrar como um fator de competitividade, conforme afirma Chiavenato:

A competitividade é o grau em que uma empresa pode, em condições livres e justas de mercados, produzir bens e serviços que sejam bem aceitos nos mercados, enquanto simultaneamente mantém ou expande os ganhos reais de seus trabalhadores. (CHIAVENATO, 2004, p.11).

A competitividade está ligada na forma em que a empresa se situa no mercado através, do seu custo, nicho de mercado, oportunidades e, sobretudo a qualidade. Com relação à competitividade Porter (1986), apresenta três estratégias genéricas, que são: diferenciação, liderança em custos e enfoque. Estas estratégias são consideradas pelo autor como fundamentais para o entendimento da dinâmica do mercado e como as companhias se movimentam até a concorrência.

Em Porter (1986), dá-se o nome de rivalidade ampliada, a uma concorrência mais forte, onde estão envolvidos os clientes, fornecedores, produtos substitutos ou entrantes potenciais. Aliado a isso, devem ser levadas em consideração as expectativas que envolvem satisfação de necessidades, compensação financeira e comportamento ético, cada grupo ou indivíduo representa um tipo de interesse no processo. Porter (1991) introduz as cinco forças competitivas básicas que dirigem a concorrência nas indústrias, são essas as forças que atuam e concorrem sobre a lucratividade possível dentro de um setor da indústria.

Figura 2: Forças de Porter



Fonte: adaptado de PORTER (1991, p. 23)

Em relação à ameaça de novos entrantes, Porter (1991) afirma que a entrada de novas empresas, com mais capacidade de produção e buscando ganhar fatia de mercado, normalmente, é acompanhada de muitos recursos ou investimentos. O resultado é a queda de preços ou inflação dos custos de produção, pois os fornecedores terão mais clientes para comprar seus produtos. Conseqüentemente, isso irá causar diminuição da rentabilidade do setor.

Empresas locais devem buscar estratégias e desenvolver vantagens disputando o mercado diante de grandes corporações multinacionais, soluções possíveis que seria a aquisição de concorrentes ou fusão, obtendo assim uma escala de economia e enfrentar os investimentos da concorrência.

Porter (1989) afirma que manutenção do baixo custo e diferenciação no longo prazo, sinaliza ao mercado que esta empresa possui uma vantagem competitiva

sustentável. Essas duas vantagens têm origem na estrutura industrial, elas resultam da forma como uma empresa tem de lidar com as cinco forças melhor que a concorrência. Conforme Porter explica a empresa se protege das cinco forças competitivas usando a liderança de custo.

Uma posição de baixo custo protege a empresa contra todas as cinco forças competitivas porque a negociação só pode continuar a erodir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados, e os menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas. (PORTER, 1986, p.50).

De acordo com as características particulares de uma empresa e seu mercado, Porter (1991) sugere três estratégias genéricas, que podem ser utilizadas sozinhas ou em conjunto, para encontrar uma posição sustentável em longo prazo e vencer os concorrentes. São elas:

- Liderança em custos;
- Diferenciação;
- Enfoque.

A liderança em custos envolve a busca de redução de custos por meio do controle rígido das despesas e da curva de experiência acumulada, minimizando custos em desenvolvimento e publicidade, tornando o baixo custo à espinha dorsal de toda a estratégia da empresa.

A estratégia de diferenciação é obtida oferecendo um serviço ou produto que possa ser considerado único na indústria. Porter (1991) destaca algumas formas de alcançar a diferenciação do produto: Projeto ou imagem, tecnologia, características peculiares, serviços sob encomenda, rede de fornecedores. O autor afirma que a diferenciação causa uma proteção estratégica devido à fidelidade do consumidor em relação às especificidades do produto, normalmente maior do que sua sensibilidade ao preço. Dessa maneira, aumenta-se o potencial de rentabilidade para essa empresa, em comparação com os concorrentes sem diferenciais. Por fim a estratégia de enfoque, com a qual a empresa busca um nicho a ser explorado. Pode ser um grupo de compradores em específico, um segmento especializado da linha de produtos ou mesmo uma área geográfica determinada.

Figura 3: Resume as Formas de Utilização das Vantagens Estratégicas.

		Vantagem estratégica	
		Exclusividade percebida	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	Toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custos
	Nicho	Enfoque	

Fonte: adaptado de PORTER (1991, p. 53)

Para tanto, Porter (1991) sugere que a empresa utilize tanto a diferenciação quanto a liderança em custos, ou ambas. Mas o foco deve ser na exploração do seu nicho-alvo.

2.2 BIODIESEL

O biodiesel surgiu em 1980 com o nome de pro diesel, mas foi abortado por questões políticas e somente a partir de 2002 o país pode aprovar como fonte energética e assim autoriza as pesquisas e obtenção. Como sabemos o biodiesel nasceu para o mundo como uma alternativa promissora aos combustíveis minerais, derivados do petróleo. O caráter renovável torna o produto uma fonte importante de energia no longo prazo, com isto os primeiros motores tipo diesel eram de injeção indireta. Tais motores eram alimentados por petróleo filtrado, óleos vegetais e até mesmo por óleos de peixe, quem o apresentou para o mundo foi o Dr. Rudolf Diesel em 1900 em uma exposição mundial em paris quando o mesmo mostrou ao publico um motor diesel em funcionamento com o óleo extraído do amendoim. Os primeiros motores tipo diesel eram de injeção indireta. Tais motores eram alimentados por petróleo filtrado, óleos vegetais e até mesmo por óleos de peixe.

O Biodiesel é um combustível natural usado em motores diesel, produzido através de fontes renováveis, que atende as especificações da Associação Nacional do Petróleo (ANP). Com uma definição mais estendida o biodiesel é um combustível

renovável derivado de óleos vegetais, gordura animal ou residual, usado em motores a diesel em qualquer concentração de mistura com o diesel, produzido através de um processo químico que remove a glicerina do óleo.

Sendo o Biodiesel é uma alternativa aos combustíveis derivados do petróleo e pode ser usado em carros ou em qualquer outro veículo com motor diesel, porém é um combustível que emite menos poluente que o diesel. O biocombustível vem sendo testado atualmente em várias partes do mundo. Países como Argentina, Estados Unidos, Malásia, Alemanha, França e Itália já produzem biodiesel comercialmente, estimulando o desenvolvimento da escala industrial.

Sabemos que crescimento populacional promove um consumo mundial em larga escala, que necessita de plantações em grandes áreas agrícolas. Assim, em países que não fiscalizam adequadamente seus recursos florestais, ocorre um alto grau de desmatamento de florestas para que assim tenha espaço às plantações de grãos, diminuindo as reservas florestais do planeta e ocasionando a perda de biodiversidade e aumento do efeito-estufa. Segundo o Fórum Nova Energia em discussão sobre energias renováveis e alternativas, “No Brasil e na Ásia, lavouras de soja e dendê, cujos óleos são fontes potencialmente importantes de biodiesel, estão invadindo florestas tropicais, importantes bolsões de biodiversidade”

No Brasil, biodiesel é o biocombustível derivado de biomassa renovável para uso em motores a combustão interna com ignição por compressão ou, conforme regulamento para outro tipo de geração de energia, que possa substituir parcial ou totalmente combustíveis de origem fóssil. Assim, há amplas possibilidades de uso do biodiesel em transportes urbanos, rodoviários, ferroviários e aquaviários de passageiros e cargas, geradores de energia, motores estacionários, etc.

2.3 PROGRAMA NACIONAL DE PRODUÇÃO E USO DE BIODIESEL (PNPB).

Após lançar o Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel (PNPB), em 06.12.2004, o Governo Federal apoiou-se na crescente demanda por combustíveis de fontes renováveis e no potencial brasileiro para atender parte expressiva das necessidades, assim gerando empregos e renda na agricultura familiar, reduzindo e contribuindo para a economia de divisas e melhorar as condições ambientais Isso sintetiza a lógica do PNPB. Energia é considerada uma

espécie de combustível indispensável para o desenvolvimento. No século XVIII, a fonte predominante foi o carvão, seguido pelo petróleo nos séculos seguintes. Há grande consenso entre analistas de que o século XXI será da agroenergia.

O programa possui também um Grupo Gestor a quem compete à execução das ações relativas à gestão operacional e administrativa voltadas para o cumprimento das estratégias operacional e diretrizes estabelecidas o MDA que faz parte tanto da CEIB quanto do grupo gestor do PNPB, tem a responsabilidade de operacionalizar a estratégia social do programa, criando formas de promover a inserção qualificada de agricultores familiares na cadeia de produção do biodiesel.

A segurança energética deve ser alcançada com a produção crescente de combustíveis de fontes renováveis e isso requer o atendimento dos requisitos de sustentabilidade em sentido amplo: ambiental, econômica, social e tecnológica. Pelas suas condições de solo e clima, o Brasil tem grande potencial de produção de biomassa. A agregação de valor à produção primária representa importante vantagem comparativa para o Brasil. O biodiesel é uma dessas possibilidades, talvez a mais promissora, porque a demanda de energia vai aumentar enquanto a economia mundial estiver crescendo. Isso implica dizer que a demanda por agroenergia não pára de crescer, ao contrário do que ocorre com a maioria dos produtos do agronegócio.

Nesse contexto, o Governo vislumbrou a possibilidade que, na prática, já está se concretizando de engajar agricultores familiares e produtores de regiões mais pobres do País na cadeia produtiva do biodiesel. Isso foi feito mediante estímulos tributários às empresas que adquirem oleaginosas produzidas por esses segmentos. Para inserir essa estratégia numa lógica de mercado, a mistura do biodiesel ao diesel de petróleo, em proporções crescentes nos próximos anos, foi tornada obrigatória por força de lei.

3.0 MATERIAIS E MÉTODOS

Para desenvolver este trabalho foi usada uma pesquisa exploratória descritiva e quantitativa. A pesquisa exploratória por ser uma pesquisa bastante específica pode afirmar que ela assume a forma de um estudo de caso, sempre em consonância com outras fontes que darão base ao assunto abordado, como é o caso da pesquisa bibliográfica e das entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

A pesquisa se concentrou na leitura e na relação entre diversos autores que discutem estratégia e cujas idéias sejam consoantes ou em divergentes com o modelo de cinco forças de Michael Porter.

Uma pesquisa exploratória é exatamente o que a situação anterior sugere. O objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado. Ao final de uma pesquisa exploratória, você conhecerá mais sobre aquele assunto, e estará apto a construir hipóteses. Como qualquer exploração, a pesquisa exploratória depende da intuição do explorador (neste caso, da intuição do pesquisador).

Por ser um tipo de pesquisa muito específica, quase sempre ela assume a forma de um estudo de caso (GIL, 2008). Como qualquer pesquisa, ela depende também de uma pesquisa bibliográfica, pois mesmo que existam poucas referências sobre o assunto pesquisado, nenhuma pesquisa hoje começa totalmente do zero.

A pesquisa explicativa foi utilizada para descrever e analisar os fatos que contribuíram para que as cinco primeiras empresas que se destacaram dentro da indústria do biodiesel segundo a ANP (2015). E a escolha destas cinco empresas se deu por sua produção efetiva, uma vez que sua produção indicou o que realmente a empresa produziu e vendeu o biodiesel no mercado no ano. Os métodos utilizados foram os quantitativos e qualitativos e os procedimentos de coleta dos dados foram através de revisões de literatura.

Os documentos analisados foram por meio de diversos meios de comunicação como (jornais, revistas, sites especializados e oficiais, entre outros), e coletados junto às instituições e organizações como: ANP, MAPA, MDA e MME.

Considerando os objetivos do trabalho, cujo propósito está em analisar e identificar as principais estratégias competitivas utilizadas pelas cinco maiores

empresas produtoras de biodiesel no Brasil no ano de 2015 tornou como base as estratégias de Porter que tem um referencial para diferenciar as cinco forças, onde focar os parâmetros de força estratégicos e a determinação de cada empresa em se manter entre as cinco maiores na produção levando em conta as comparações de outros anos sendo que algumas delas subiram de degrau no que diz respeito à produção enquanto outras tiveram o seu índice de produção muito abaixo do esperado segundo a ANP, 2015.

Foram elaboradas tabelas denominadas identificação das variáveis estratégicas competitivas, apontadas por Porter (1986), contendo quatro variáveis para cada uma das estratégias. Tais variáveis estão apresentadas nas tabelas 1 (Diferenciação); 2 (Liderança de Custo) e 3(Enfoque) que foram aplicados como parâmetros para verificar como essas empresas chegaram a se destacar no mercado do biodiesel segundo ANP (2015).

Para cada variável se estabeleceu que as empresas pontuassem o máximo de 25 pontos se cumprirem os requisitos necessários na mesma, e de zero ponto se não cumprirem os requisitos necessários em determinada variável.

Tabela 1: Identificação das Variáveis de Diferenciação.

Estratégia Genérica Competitiva	Variáveis	Requisitos	Peso
Diferenciação	Selo combustível total (Maximo 25)	Sim	25
		Não	0
	Matéria-Prima (Total Maximo 25)	3 matérias primas ou mais	25
		2 matérias primas	15
		1 matéria prima	10
	Cadeia produtiva (Total máximo 25)	Armazenagem;Tancagem; Esmagamento e Refino	10
		Produção Própria Etanol	10
		Produção própria de Oleaginosas ou outras matérias-primas	15
	Posição Mercado (Total Maximo 25)	Primeiro-Segundo	25
		Terceiro-Quarto	15
		Quarto- Quinto	10
		Total de pontos	100

Fonte: leal, 2012

A pontuação máxima para a estratégia genérica competitiva de diferenciação é de 100 pontos, somando os requisitos: selo combustível social; matéria-prima; cadeia produtiva e posição de mercado (Tabela1). Para a análise das variáveis de estratégia genérica competitiva de diferenciação, foram utilizados os seguintes parâmetros.

Selo combustível Social (SCS): caso a empresa possua, a pontuação máxima é de 25 pontos, caso não possua, a pontuação é zero ponto. Esse critério foi escolhido porque se a empresa tem o SCS, ela já está em vantagem em relação a outras.

Matéria-prima: para a empresa que utilize três matérias-primas ou mais, a pontuação é de 25 pontos; para a empresa que utilize duas (2) matérias-primas a pontuação é de 15 pontos, para a utilização de apenas uma matéria-prima 10 pontos, sendo que a empresa só pontuará em um item. Este critério foi determinado desta forma, porque se a empresa utiliza mais do que um tipo de matéria-prima, passa a ter mais vantagem para negociar preços e tem mais segurança de fornecimento.

Cadeia produtiva: o resultado dessa variável é construído levando em consideração os somatórios dos requisitos; armazenagem, tancagem, esmagamento e refino (10 pontos); produção própria de etanol 10 pontos e produção própria de oleaginosas ou outros substitutos (5 pontos). Este critério foi determinado desta forma, porque a logística pesa muito nos custos totais e a questão de ter acesso ao etanol também sempre dá uma vantagem maior para quem tem sua própria produção, agora as oleaginosas ou seus substitutos para produção do biodiesel são mais fáceis de encontrar produção em qualquer parte do país.

Posição de mercado: A colocação da empresa no ranking das cinco maiores dá pontuação do primeiro ao segundo lugar de 25 pontos, para as posições do terceiro ao quarto (15 pontos), e do quarto ao quinto colocado (10 pontos). Escolheu-se utilizar, para determinar este critério, a própria lista publicada pela ANP (2015) com o posicionamento de mercado das empresas.

Tabela 2: Identificação das Variáveis de Liderança de Custo:

Estratégia Genérica Competitiva	Variáveis	Requisitos	Peso
Liderança De Custo	Formação Acionária Cruzada (Total Max: 25)	Acionistas/Empresas que fornecem dois ou mais insumos da cadeia produtiva	25
		Acionistas/Empresas que fornecem um insumo da cadeia produtiva	15
		Nenhum acionista que participa como fornecedor de matéria-prima ou insumo	10
	Real Utilização Percentual da Capacidade instalada (Total Max: 25)	70 a 100% da capacidade instalada	25
		50 a 70% da capacidade instalada	15
		Abaixo de 50%	10
	Selo combustível (Total Max: 25)	Sim	25
		Não	0
	Laboratórios P&D (Total máximo 25)	Tem laboratório	25
		Não Tem	0
		Total de Pontos	100

Fonte: leal, 2012

A pontuação máxima para a estratégia genérica competitiva de liderança em custo é de 100 pontos, somando os requisitos: Formação acionária cruzada, Real utilização percentual da capacidade instalada, Selo Combustível Social e Laboratórios P&D (Tabela). Para análise das variáveis de estratégia genérica competitiva de liderança no custo foram utilizados os seguintes parâmetros: Formação acionária cruzada: para a empresa que possua acionistas ou empresas que forneçam dois ou mais insumos da cadeia produtiva a pontuação é de 25 pontos; para acionistas ou empresas que forneçam um insumo da cadeia produtiva a pontuação é de 15 pontos; e para nenhum acionista participando como fornecedor de matéria-prima ou insumo a pontuação é de 10 pontos.

Real utilização percentual da capacidade instalada: para a empresa que tenha o percentual entre 70% e 100% a pontuação é de 25 pontos; para a empresa que tenha o percentual entre 50% e 70% a pontuação é de 15 pontos; para a empresa que tenha o percentual abaixo dos 50% a pontuação é de 10 pontos. Critério estabelecido levando em consideração que quem está utilizando menos do que 50% de sua capacidade de produção, está com problema de se estabelecer no mercado por algum motivo de produção ou por estar atuando com custos acima da média que o leva a aumentar seus preços e ficar fora do mercado.

No entanto quem esta utilizando acima de 50% tem mais chance de permanecer e crescer no mercado e seus custos e preços certamente está mais aderente aos estabelecido no mercado.

Selo Combustível Social: para a empresa que detém, a pontuação é de 25 pontos e para a empresa que não detém, a pontuação é de zero ponto. Esse critério é estabelecido “se tem” ou “não tem” porque este um requisito a ser conquistado e que não tem meio termo.

Laboratórios P&D: para a empresa que possui laboratórios a pontuação é de 25 pontos; para a empresa que não possui, a pontuação é zero ponto. Este critério é determinístico porque se a empresa possui P&D ela poderá usufruir de seus avanços tecnológicos e obter melhores lucros.

Tabela 3: Identificação de Enfoque

Estratégia Genérica Competitiva	Variáveis	Requisitos	Peso
Enfoque	Patente (Total Maximo 25)	Sim	25
		Não	0
	Laboratórios P&D (Total Maximo 25)	Tem Laboratório	25
		Não	0
	Mercado (Total Maximo 25)	10 a 25%	25
		5 a 10%	15
		Menos de 5%	10
	Produção (Total máximo 25)	Crescimento 2015	25
		Estável 2015	15
		Queda 2015	10
		Total de Pontos	100

Fonte: leal, 2012

A pontuação máxima para a estratégia genérica competitiva de enfoque é de 100 pontos, somando os requisitos: Patentes, Laboratórios P&D, Mercado, e Produção (Tabela 3). Para a análise das variáveis de estratégia genérica competitiva de enfoque, foram utilizados os seguintes parâmetros:

Patente: para a empresa que detém patentes registradas a pontuação é de 25 pontos; para empresas que não possuem patentes registradas a pontuação é zero. Critério escolhido segundo teorias descritas, utilizadas Porter (1989).

Laboratórios P&D: para a empresa que possui laboratórios a pontuação é de 25 pontos; para a empresa que não possui, a pontuação é zero ponto. Critério

escolhido segundo teorias descritas no capítulo dois, referencial teórico, utilizando Porter (1989).

Produção: para a empresa que teve crescimento de produção entre 2015, a pontuação é de 25 pontos; para a empresa que manteve estável sua produção entre 2015, a pontuação é de 15 pontos; e para a empresa que apresentou queda de produção entre 2015, a pontuação é de 10 pontos. Critério determinado pela estabilidade da empresa em se manter no mercado e de manter ou aumentar seu nível de produção. A partir do somatório dos pontos obtidos por cada empresa nos itens listados nas tabelas de Diferenciação, Liderança de custo e Enfoque, demonstrando em quais itens as empresas destacou-se, e que as levaram a um diferencial no mercado, sendo listadas entre as cinco maiores do ano de 2015 segundo a publicação da ANP 2015.

Após as análises das variáveis foi elaborada a Tabela Resumo contendo as 5 maiores empresas de biodiesel relacionando-as com as três estratégias genéricas competitivas apontadas por Porter (1986), que foram Diferenciação, Liderança em Custo e Enfoque, com a produção efetiva das cinco maiores produtoras de biodiesel de 2015.

4.0 RESULTADOS

No cenário mundial, o Brasil está entre os maiores produtores e consumidores de biodiesel. No mercado brasileiro as empresas foram classificadas por produção, desde a primeira produtora até a quinta colocação o que levou uma diferenciação da primeira a quinta foi a sua capacidade instalada e o percentual em produção ao longo do ano de 2015, observando no referido ano a evolução na produção.

Para coletar as informações sobre matéria-prima, foram consultados os próprios sites das empresas e estudos realizados a respeito da produção do biodiesel no Brasil. Para as informações a respeito da cadeia produtiva, foram consultados além dos sites, artigos e relatórios sobre os tipos de estratégias utilizadas pelas empresas pesquisadas.

Para se obter as informações sobre a real utilização percentual da capacidade instalada das empresas, foi consultado o site da ANP sobre capacidade instalada e produção efetiva, onde para se obter o percentual, foi feito uma somatória de todos os meses do ano de 2015 que estava sendo estudado para se chegar à quantidade informada.

As informações a respeito da posição de mercado das empresas foram consultadas o site da ANP, para construir o ranking das cinco maiores empresas produtoras de biodiesel em 2015. Levou-se em consideração para compor o quadro a capacidade instalada e produção efetiva de cada empresa listada, podem-se verificar na tabela 4 as cinco maiores empresas produtoras de biodiesel.

Tabela 4: As Cincos Maiores Empresas Produtoras de Biodiesel do Brasil em 2015

CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS	EMPRESAS/UF	CAPACIDADE INSTALADA (CI) (M³)	PRODUÇÃO EFETIVA (PE) (M³)	UNIDADE DE PRODUÇÃO
1º	GRANOL/TO/GO/RS	29.035.32	3.074.988	3
2º	BSBIOS/ RS/PR	13.193.79	2.347.605	2
3º	ADM MT/SC	22.344.00	1.994.816	2
4º	PETROBRAS CE/MG/BA/RN	15.934.42	1.907.193	4
5º	CARAMURU/GO	15.000.00	1.852.438	2
		TOTAL	11.177,040	13

Fonte: ANP, 2015

A partir do posicionamento no ranking descreveu-se sobre a atuação de cada uma dessas empresas em relação às vantagens competitivas em relação ao potencial produtivo de cada uma durante o ano de 2015.

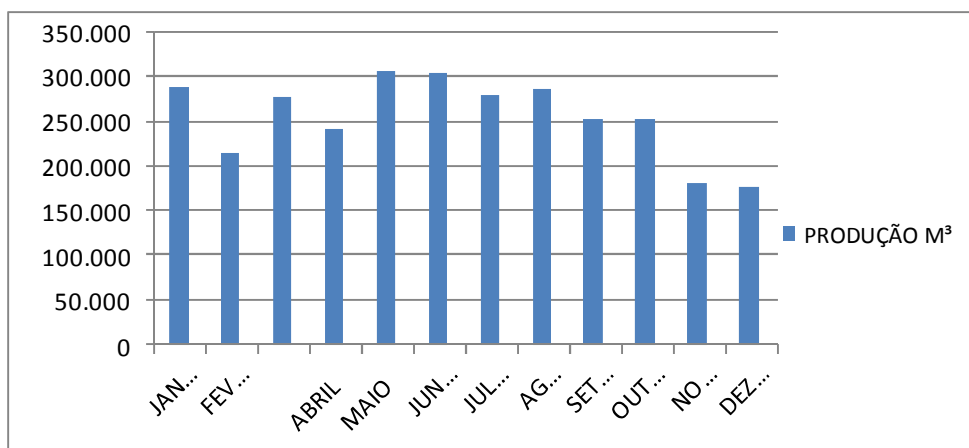
4.1 GRANOL - INDÚSTRIA COMÉRCIO E EXPORTAÇÃO S/A



Fonte: GRANOL, 2015.

A GRANOL, fundada em 1965 é uma empresa de capital 100% nacional dedicada à produção e comercialização de grãos, farelos, óleos vegetais, glicerina e biodiesel para o mercado interno e externo. A empresa hoje conta com mais de 2.800 colaboradores engajados e comprometidos em gerar produtos e serviços de altíssima qualidade, focados nas necessidades da sociedade e no respeito ao meio ambiente. O gráfico 1 demonstra toda a produção da empresa Granol desde o mês de janeiro a dezembro onde foi possível ver a taxa de oscilação na sua produção.

Gráfico 1: Produção Anual Granol



Fonte: ANP, 2015

Mesmo com oscilação na sua produção a empresa manteve-se a frente das demais por todo o ano o que a fez ser destaque em produção, a Granol destaca-se em primeiro lugar entre as cinco primeiras, utilizando-se de uma sintonia com seus fornecedores, fidelizando-os com programas de parcerias e financiamentos e assistência técnica, em contrapartida as fornecedoras proporcionam a empresa a garantia de fornecimento da matéria-prima dando sustentabilidade na cadeia produtiva em longo prazo.

A empresa também não diminui sua qualidade e nem capacidade de produzir, pois mesmo com a crise ao longo do ano ele manteve-se firme na produtividade ao longo do processo em qual estava sendo avaliada.

Diante do exposto pode-se verificar a aplicação das variáveis de estratégia genérica competitiva de diferenciação usada pela Granol, segundo a tabela, adaptado de Porter (1986).

Tabela 5: Identificação das variáveis de Diferenciação da Granol.

Estratégia Genérica Competitiva	Variáveis	Requisitos	Peso	Pontos
Diferenciação GRANOL	Selo combustível total (Maximo 25)	Sim	25	25
		Não	0	-
	Matéria-Prima (Total Maximo 25)	3 matérias primas ou mais	25	25
		2 matérias primas	15	-
		1 matéria prima	10	-
	Cadeia produtiva (Total máximo 25)	Armazenagem; Tancagem; Esmagamento e Refino	10	10
		Produção Própria Etanol	10	-
		Produção própria de Oleaginosas ou outras matérias-primas	15	-
	Posição Mercado (Total Maximo 25)	Primeiro-Segundo	25	25
		Terceiro-Quarto	15	-
		Quarto- Quinto	10	-
		Total de pontos	100	85

Fonte: Leal, 2012

A análise da tabela da Granol demonstra que na estratégia genérica competitiva de diferenciação na variável selo combustível, a empresa obteve a pontuação de 25 pontos; matéria-prima 25 pontos; cadeia produtiva 10 pontos e mercado 25 pontos.

Na totalização das variáveis de diferenciação, a Granol atingiu a pontuação de 85 pontos. Segundo a Granol, a soja é a principal matéria-prima utilizada para produção de biodiesel, a Granol comercializa no mercado nacional e internacional os produtos da cadeia produtiva da soja e oriundos da produção do biodiesel como, por exemplo, a glicerina. A tabela 6 apresenta a identificação das variáveis de liderança de custo.

Tabela 6: Identificação das variáveis de Liderança de Custo da Granol.

Estratégia Genérica Competitiva	Variáveis	Requisitos	Peso	Pontos
Liderança De Custo GRANOL	Formação Acionária Cruzada (Total Maximo 25)	Acionistas/Empresas que fornecem dois ou mais insumos da cadeia produtiva	25	-
		Acionistas/Empresas que fornecem um insumo da cadeia produtiva	15	-
		Nenhum acionista que participa como fornecedor de matéria-prima ou insumo	10	10
	Real utilização percentual da capacidade instalada (Total Maximo 25)	70 a 100% da capacidade instalada	25	25
		50 a 70% da capacidade instalada	15	-
		Abaixo de 50%	10	-
	Selo combustível (Total Max: 25)	Sim	25	25
		Não	0	
	Laboratórios P&D (Total máximo 25)	Tem laboratório	25	25
		Não Tem	0	
		Total de Pontos	100	85

Fonte: Leal, 2012

Observa-se na tabela 6 na estratégia genérica competitiva de liderança de custo na variável formação acionária cruzada, a empresa obteve 10 pontos; real utilização percentual da capacidade instalada 25 pontos; selo combustível 25 pontos; laboratórios P&D 25 pontos. Na totalização das variáveis de liderança de custo, a Granol atingiu a pontuação de 85 pontos. A tabela 7 apresenta a identificação das variáveis de Enfoque da Granol.

Tabela 7: Identificação das Variáveis de Enfoque da Granol

Estratégia Genérica Competitiva	Variáveis	Requisitos	Peso	Pontos
Enfoque GRANOL	Patente (Total Maximo 25)	Sim	25	0
		Não	0	-
	Laboratórios P&D (Total Maximo 25)	Tem Laboratório	25	25
		Não	0	
	Mercado (Total Maximo 25)	10 a 25%	25	-
		5 a 10%	15	15
		Menos de 5%	10	
	Produção (Total máximo 25)	Crescimento 2015	25	25
		Estável 2015	15	-
		Queda 2015	10	-
		Total de Pontos	100	65

Fonte: Leal, 2012

Na tabela 7 nota-se que para a estratégia genérica competitiva de enfoque na variável patente a empresa obteve 0 pontos; laboratórios P&D, alcançou 25 pontos; mercado 15 pontos; produção 25 pontos. Na totalização das variáveis de enfoque, a Granol atingiu a pontuação de 65 pontos. Na soma total das estratégias genéricas competitivas de diferenciação, liderança de custo e enfoque, a empresa Granol, atingiu o patamar de 235 pontos. A Granol destaca-se em primeiro lugar entre as cinco primeiras, utilizando-se de uma sintonia com seus fornecedores, fidelizando-os com programas de parcerias e financiamentos e assistência técnica, em contrapartida as fornecedoras proporcionam a empresa a garantia de fornecimento da matéria-prima dando sustentabilidade na cadeia produtiva em longo prazo.

4.2 BSBIOS- INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE BIODIESEL SUL BRASIL S/A



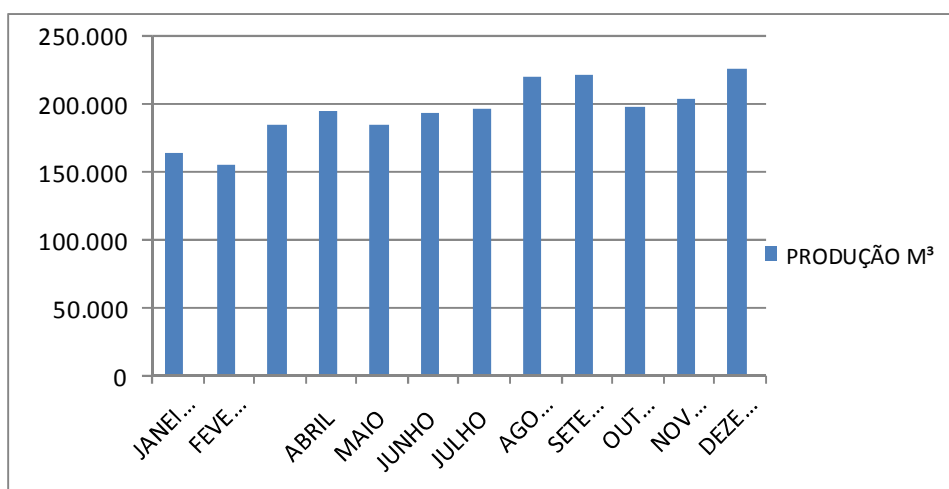
Fonte: Bsbios, 2015.

A Bsbios foi fundada em 15 de abril de 2005 com finalidade de produzir biodiesel, possuindo duas plantas; uma localizada estrategicamente em Passo Fundo/RS, perto da produção de soja e canola, suas principais fontes de matéria-prima, a outra em Marialva/RS compartilhada com a Petrobrás, sua capacidade instalada atual é de mais de 13.193.79 m³ de biodiesel por ano.

A BSBIOS está presente em todas as etapas, desde o planejamento, originação das culturas, comercialização até a industrialização do produto final. Possui 17 unidades de recebimento de grãos na região norte do Rio Grande do Sul. A companhia faz a compra e a venda de soja, canola, trigo, cevada e milho, e ainda presta serviços de assistência técnica, de agricultura de precisão, produção de sementes e comercialização de insumos.

A unidade de Passo Fundo/RS possui duas plantas industriais: produção de biodiesel e de processamento de grãos. Sua capacidade atinge 216 milhões de litros de biodiesel/ano, são produzidos 158.400 ton. de óleo vegetal degomado/ano e 660 mil ton. de farelo de soja. Para tanto, a unidade consome 850 mil ton./ano de grãos. A usina de Marialva/PR tem capacidade de produção de 208,8 milhões de litros de biodiesel/ano. As matérias-primas utilizadas são soja e sebo bovino. O gráfico 2 demonstra toda a produção da empresa BSBIOS desde o mês de janeiro a dezembro onde foi possível ver a taxa de oscilação na sua produção.

Gráfico 2: Produção Anual Bsbios



Fonte: ANP, 2015.

A empresa tem um destaque pela preocupação com o meio ambiente, pois ela conta com um selo de combustível social, o que a torna primordial na sua produção ao decorrer no ano a empresa conseguiu elevar sua produção a números grandes, houve crescimento em produção valorização. A mesma conta com uma equipe especializada formada por engenheiros agrônomos e técnicos agrícolas, em constante aperfeiçoamento, que estão à disposição para atender qualificadamente a todos os produtores. Na tabela 8, observa-se que as variáveis de estratégia genérica competitiva de diferenciação usadas pela Bsbios, adaptada de Porter (1986).

Tabela 8: Identificação das variáveis de Diferenciação da Bsbios.

Estratégia Genérica Competitiva	Variáveis	Requisitos	Peso	Pontos
Diferenciação BSbios	Selo combustível total (Maximo 25)	Sim	25	25
		Não	0	-
	Matéria-Prima (Total Maximo 25)	3 matérias primas ou mais	25	-
		2 matérias primas	15	15
		1 matéria prima	10	-
	Cadeia produtiva (Total máximo 25)	Armazenagem;Tancagem; Esmagamento e Refino	10	10
		Produção Própria Etanol	10	10
		Produção própria de Oleaginosas ou outras matérias-primas	15	-
	Posição Mercado (Total Maximo 25)	Primeiro-Segundo	25	25
		Terceiro-Quarto	15	-
		Quarto- Quinto	10	-
		Total de pontos	100	85

Fonte: Leal, 2012

A análise da tabela 8 da Bsbios demonstra que na estratégia genérica competitiva de diferenciação na variável selo combustível a empresa obteve a pontuação de 25 pontos; matéria-prima 15 pontos; cadeia produtiva 20 pontos; posição de mercado 25 pontos; na totalização das variáveis de diferenciação a Bsbios atingiu a pontuação de 85 pontos.

A usina também gera trabalho e renda no campo. Cerca de dez mil agricultores familiares, produtores de soja e canola nos estados do Rio Grande do

Sul e Santa Catarina, fornecem matéria-prima para a produção de biodiesel na unidade de Passo Fundo. A tabela 9 apresenta a identificação das variáveis de liderança de custo da Bsbios.

Tabela 9: Identificação das variáveis de liderança de custo da Bsbios.

Estratégia Genérica Competitiva	Variáveis	Requisitos	Peso	Pontos
Liderança De Custo Bsbios	Formação Acionária Cruzada (Total Max: 25)	Acionistas/Empresas que fornecem dois ou mais insumos da cadeia produtiva	25	25
		Acionistas/Empresas que fornecem um insumo da cadeia produtiva	15	-
		Nenhum acionista que participa como fornecedor de matéria-prima ou insumo	10	-
	Real utilização percentual da capacidade instalada (Total Máximo 25)	70 a 100% da capacidade instalada	25	-
		50 a 70% da capacidade instalada	15	15
		Abaixo de 50%	10	-
	Selo combustível (Total Máximo 25)	Sim	25	25
		Não	0	-
	Laboratórios P&D (Total máximo 25)	Tem laboratório	25	25
		Não Tem	0	-
		Total de Pontos	100	90

Fonte: leal, 2012

Observa-se na tabela que para a estratégia genérica competitiva de liderança de custo na variável formação acionária cruzada a empresa obteve 25 pontos; real utilização percentual da capacidade instalada 15 pontos; selo combustível 25 pontos; laboratórios P&D 25 pontos. Na totalização das variáveis de liderança de custo a Bsbios atingiu a pontuação de 90 pontos.

A Bsbios merece destaque pelo fato de que a empresa teve evolução em seu crescimento, pois estava em sexta colocação e hoje ocupa a segunda no ranking da produção efetiva. A tabela 10 apresenta a identificação das variáveis de enfoque da Bsbios.

Tabela 10: Identificação das Variáveis de Enfoque da BSbios.

Estratégia Genérica Competitiva	Variáveis	Requisitos	Peso	Pontos
Enfoque BSbios	Patente (Total Maximo 25)	Sim	25	25
		Não	0	
	Laboratórios P&D (Total Maximo 25)	Tem Laboratório	25	25
		Não	0	-
	Mercado (Total Maximo 25)	10 a 25%	25	-
		5 a 10%	15	15
		Menos de 5%	10	-
		Crescimento 2015	25	25
	Produção (Total máximo 25)	Estável 2015	15	-
		Queda 2015	10	-
		Total de Pontos	100	90

Fonte: Leal, 2012

Na tabela 10, para a estratégia genérica competitiva de enfoque na variável patente a empresa obteve 25 pontos; laboratórios P&D 25 pontos; mercado 15 pontos; produção 25 pontos. Na totalização das variáveis de enfoque a BSbios atingiu a pontuação de 90 pontos. Na soma total das estratégias genéricas competitivas de diferenciação, liderança de custo e enfoque, a empresa BSbios atingiu o patamar de 265 pontos.

4.3 ADM BRASIL - ARCHER DANIELS MIDLAND



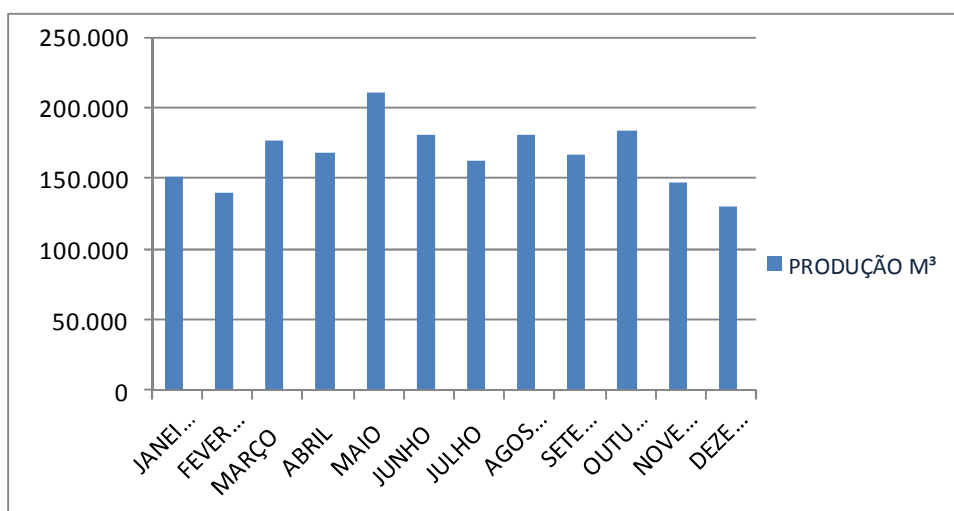
Fonte: ADM, 2015.

Fundada em 1902 e incorporada em 1923, a empresa tem sede em Decatur, Illinois, e opera instalações de processamento e manufatura nos Estados Unidos e no mundo. A ADM iniciou suas operações no Brasil em 1997, após comprar várias usinas de esmagamento, silos de grãos e silos, além do biocombustível hoje a empresa conta com mais de 4.000 funcionários. No Brasil a empresa tem quatro principais segmentos de negócios: Oleaginosas, Corn, Ag Services e WFSI (Wild Flavors e Specialty Ingredients), a logística para a empresa é determinante para a competitividade dando o volume considerável de insumos utilizados em suas fábricas.

A unidade em Rondonópolis tem a maior planta de biodiesel do país, com capacidade de produção diária de aproximadamente 1.200 toneladas métricas. A planta também produz glicerina e ácidos graxos utilizados em diversos produtos químicos industriais.

A ADM também tem uma planta de biodiesel em Joaçaba que tem uma capacidade de produção de aproximadamente 500 toneladas métricas por dia. O biodiesel desta empresa soma-se com suas as produções das duas usinas a de Rondonópolis e Joaçaba. O gráfico 3 demonstra toda a produção da empresa ADM BRASIL desde o mês de janeiro a dezembro onde foi possível ver a taxa de oscilação na sua produção.

Gráfico 3: Produção Anual Adm Brasil



Fonte: ADM, 2015.

A empresa torna-se competitiva por se tratar de uma multinacional do agronegócio, pois seus ganhos têm haver com sua escala e diversificação na base produtiva ao longo do ano em que foi avaliada, por ser uma empresa multinacional entre em vantagens a frente das demais por poder deslocar e apresentar melhor o seu produto ao final da produção. Diante do exposto demonstra-se as variáveis de estratégia genérica competitiva de diferenciação usada pela ADM, segundo a tabela, adaptado de Porter (1986).

Tabela 11: Identificação das variáveis de diferenciação da ADM.

Estratégia Genérica Competitiva	Variáveis	Requisitos	Peso	Pontos
Diferenciação ADM	Selo combustível total (Maximo 25)	Sim	25	-
		Não	0	0
	Matéria-Prima (Total Maximo 25)	3 matérias primas ou mais	25	
		2 matérias primas	15	
		1 matéria prima	10	10
	Cadeia produtiva (Total máximo 25)	Armazenagem; Tancagem; Esmagamento e Refino	10	10
		Produção Própria Etanol	10	10
		Produção própria de Oleaginosas ou outras matérias-primas	15	-
	Posição Mercado (Total Maximo 25)	Primeiro-Segundo	25	-
		Terceiro-Quarto	15	15
		Quarto- Quinto	10	-
		Total de pontos	100	45

Fonte: Leal, 2012

A análise da tabela 11 da ADM demonstra que na estratégia genérica competitiva de diferenciação na variável selo combustível a empresa obteve a pontuação de 0 pontos; matéria-prima 10 pontos; cadeia produtiva 20 pontos; posição de mercado 15 pontos. Na totalização das variáveis de diferenciação a ADM atingiu a pontuação de 45 pontos. A companhia obtém vantagem competitiva em relação às outras usinas quando firmou joint ventures no Brasil para cultivo de cana de açúcar e produção de etanol garantindo com isso, o etanol necessário para a produção de biodiesel da empresa.

Na estratégia genérica competitiva de diferenciação, especificamente na rede de fornecedores, detectou-se um problema em relação à aquisição de matérias-primas relativo ao PRONAF, levando à empresa a perda do SCS. Isso representa uma perda de competitividade em relação a preço e relega a empresa apesar de todo seu potencial, aos leilões secundários. De acordo com o MDA, é realizada uma avaliação que é baseada nos seguintes preceitos: percentual mínimo de aquisições de matéria prima de agricultores familiares, contratos antecipados da agricultura familiar, e prestação de assistência técnica aos agricultores familiares (UBRABIO, 2011). De acordo com o MDA, 2011. A decisão sobre a retirada do selo já havia sido tomada desde o dia 30/11/2010 (UBRABIO, 2011). A perda do selo para a ADM afetou seu desempenho na análise conforme tabela 10 que apresenta a identificação das variáveis de liderança de custo da ADM, ou seja, a empresa deixou de obter 25 pontos nesta variável.

Tabela 12: Identificação das variáveis de liderança de custo da ADM.

Estratégia Genérica Competitiva	Variáveis	Requisitos	Peso	Pontos
Liderança De Custo ADM	Formação Acionária Cruzada (Total Maximo 25)	Acionistas/Empresas que fornecem dois ou mais insumos da cadeia produtiva	25	-
		Acionistas/Empresas que fornecem um insumo da cadeia produtiva	15	-
		Nenhum acionista que participa como fornecedor de matéria-prima ou insumo	10	10
	Real utilização percentual da capacidade instalada (Total Maximo 25)	70 a 100% da capacidade instalada	25	25
		50 a 70% da capacidade instalada	15	-
		Abaixo de 50%	10	-
	Selo combustível (Total Max: 25)	Sim	25	-
		Não	0	0
	Laboratórios P&D (Total máximo 25)	Tem laboratório	25	25
		Não Tem	0	
		Total de Pontos	100	60

Fonte: Leal, 2012

Na tabela 12 observa-se que para a estratégia genérica competitiva de liderança de custo na variável formação acionária cruzada a empresa obteve 10 pontos; real utilização percentual da capacidade instalada 25 pontos; selo combustível 0 pontos; laboratórios P&D 25 pontos. Na totalização das variáveis de

liderança de custo a ADM atingiu a pontuação de 60 pontos. A tabela 13 apresenta a identificação das variáveis de enfoque de custo da ADM.

Tabela 13: Identificação das variáveis de enfoque da ADM.

Estratégia Genérica Competitiva	Variáveis	Requisitos	Peso	Pontos
Enfoque ADM	Patente (Total Maximo 25)	Sim	25	25
		Não	0	-
	Laboratórios P&D (Total Max 25)	Tem Laboratório	25	25
		Não	0	0
	Mercado (Total Maximo 25)	10 a 25%	25	
		5 a 10%	15	15
		Menos de 5%	10	
		Crescimento 2015	25	-
	Produção (Total máximo 25)	Estável 2015	15	10
		Queda 2015	10	-
		Total de Pontos	100	75

Fonte: Leal, 2012

Demonstra-se na tabela 13 na estratégia genérica competitiva de enfoque na variável patente que a empresa obteve 25 pontos; laboratórios P&D 25 pontos; mercado 15 pontos; produção 15 pontos. Na totalização das variáveis de enfoque a ADM atingiu a pontuação de 75 pontos. Na soma total das estratégias genéricas competitivas de diferenciação, liderança de custo e enfoque, a empresa ADM atingiu o patamar de 180 pontos. Em todas as outras variáveis a empresa é competitiva, por se tratar de uma multinacional do agronegócio, consegue ganhos de escala e diversificação em sua base produtiva.

4.4 PETROBRAS - PETROBRÁS BIOCOMBUSTÍVEL S/A



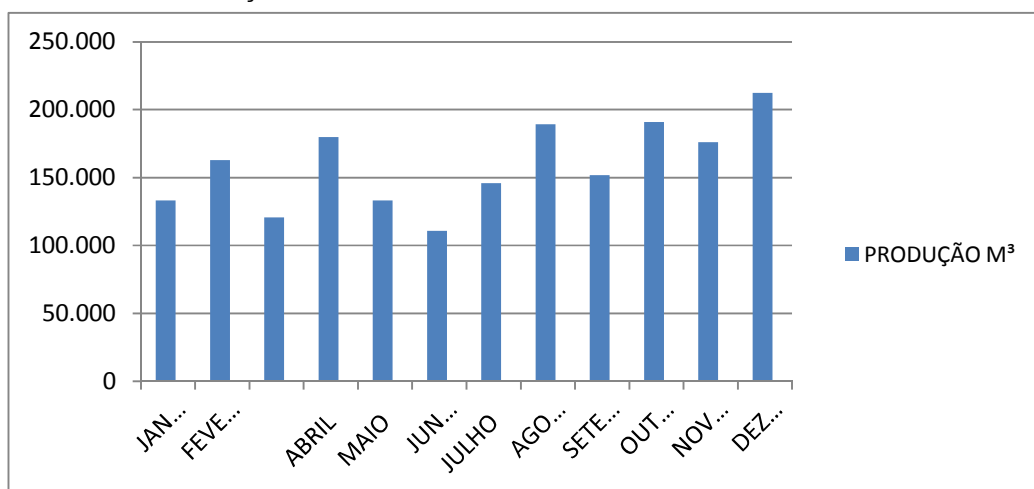
Fonte: Petrobras, 2015.

A Petrobras Biocombustível é subsidiária integral da Petrobrás, ou seja, a Petrobras S/A detém 100% das ações desta empresa. Sustentada pelo seu monopólio da produção do óleo diesel e de sua participação na infra-estrutura de distribuição de combustíveis líquidos, assim como sua grande capacidade de investimento, a empresa posiciona-se assumindo de forma clara a intenção de liderar a produção de biodiesel no país, investindo no aumento da produção do biodiesel, almejando a liderança do mercado em longo prazo.

A partir do crescimento da produção de óleo foram definidas as estratégias nos segmentos de negócios, com destaque para a atuação integrada da produção de petróleo e gás natural com a expansão da capacidade de refino para 3,9 milhões de BPD (barris de óleo por dia) em 2030 e com o crescimento da oferta de gás natural para o mercado brasileiro.

Todas as usinas da Petrobrás combustível possuem o “Selo Combustível Social”, do Ministério do Desenvolvimento Agrário, e segundo a empresa são firmadas parcerias com agricultores familiares para fornecimento de oleaginosas em nove estados brasileiros. O objetivo é trabalhar com famílias residentes nas regiões próximas as usinas, com assinatura de contratos de longo prazo, garantia de preços, distribuição de sementes e prestação de assistência técnica. O gráfico 4 demonstra toda a produção da empresa Petrobras desde o mês de janeiro a dezembro onde foi possível ver a taxa de oscilação na sua produção.

Gráfico 4: Produção Anual Petrobras



Fonte: ANP, 2015.

A meta da empresa é tornar se a primeira em produção, porém no ano de 2015 com os vários acontecimentos, na economia Brasileira, a empresa oscilou bastante se tornando uma empresa com baixas produções, pois mesmo que a Petrobras tivesse investido em mais parcerias e fusões, ela não teria um crescimento muito grande, o cenário atual não está vantajoso para as visões de crescimento ao qual a mesma vislumbra alcançar. Na tabela 14 se observa as variáveis de estratégia genérica competitiva de diferenciação usada pela Petrobrás.

Tabela 14: Identificação das variáveis de diferenciação da Petrobrás.

Estratégia Genérica Competitiva	Variáveis	Requisitos	Peso	Pontos
Diferenciação PETROBRAS	Selo combustível total (Maximo 25)	Sim	25	25
		Não	0	-
	Matéria-Prima (Total Maximo 25)	3 matérias primas ou mais	25	25
		2 matérias primas	15	-
		1 matéria prima	10	-
	Cadeia produtiva (Total máximo 25)	Armazenagem; Tancagem; Esmagamento e Refino	10	10
		Produção Própria Etanol	10	10
		Produção própria de Oleaginosas ou outras matérias-primas	15	-
	Posição Mercado (Total Maximo 25)	Primeiro-Segundo	25	-
		Terceiro-Quarto	15	15
		Quarto- Quinto	10	-
	Total de pontos		100	85

Fonte: Leal, 2012

A análise da tabela 14 da Petrobrás demonstra que na estratégia genérica competitiva de diferenciação na variável selo combustível a empresa obteve a pontuação de 25 pontos, matéria-prima 25 pontos, cadeia produtiva 20 pontos, posição de mercado 15 pontos. Na totalização das variáveis de diferenciação a Petrobrás atingiu a pontuação de 85 pontos.

Todas as usinas da Petrobrás combustível possuem o “Selo Combustível Social”, do Ministério do Desenvolvimento Agrário, e segundo a empresa são firmadas parcerias com agricultores familiares para fornecimento de oleaginosas em nove estados brasileiros. O objetivo é trabalhar com famílias residentes nas regiões

próximas as usinas, com assinatura de contratos de longo prazo, garantia de preços, distribuição de sementes e prestação de assistência técnica.

A Petrobrás atua em diversos setores da energia, no caso do biodiesel a empresa conta com uma vasta rede de fornecedores, obtendo matéria-prima em várias regiões do país onde atua. A tabela 15 mostra a identificação das variáveis de liderança de custo da Petrobrás.

Tabela 15: Identificação das Variáveis de Liderança de Custo da Petrobrás.

Estratégia Genérica Competitiva	Variáveis	Requisitos	Peso	Pontos
Liderança De Custo PETROBRAS	Formação Acionária Cruzada (Total Max: 25)	Acionistas/Empresas que fornecem dois ou mais insumos da cadeia produtiva	25	25
		Acionistas/Empresas que fornecem um insumo da cadeia produtiva	15	-
		Nenhum acionista que participa como fornecedor de matéria-prima ou insumo	10	-
	Real utilização percentual da capacidade instalada (Total Máximo 25)	70 a 100% da capacidade instalada	25	-
		50 a 70% da capacidade instalada	15	-
		Abaixo de 50%	10	10
	Selo combustível (Total Max: 25)	Sim	25	25
		Não	0	-
	Laboratórios P&D (Total máximo 25)	Tem laboratório	25	25
		Não Tem	0	-
		Total de Pontos	100	85

Fonte: Leal, 2012

Observa-se que na tabela 15 para a estratégia genérica competitiva de liderança de custo, na variável formação acionária cruzada, a empresa obteve 25 pontos, real utilização percentual da capacidade instalada 10 pontos; selo combustível 25 pontos; laboratórios P&D 25 pontos. Na totalização das variáveis de liderança de custo a Petrobrás atingiu a pontuação de 85 pontos.

Como a meta é se tornar a primeira desse mercado é normal que a empresa invista fortemente em parcerias e fusões, e também em instalações próprias. A tabela 16 apresenta a identificação das variáveis de enfoque da Petrobrás.

Tabela 16: Identificação das Variáveis de Enfoque da Petrobrás.

Estratégia Genérica Competitiva	Variáveis	Requisitos	Peso	Pontos
Enfoque PETROBRAS	Patente (Total Maximo 25)	Sim	25	25
		Não	0	-
	Laboratórios P&D (Total Maximo 25)	Tem Laboratório	25	25
		Não	0	-
	Mercado (Total Maximo 25)	10 a 25%	25	-
		5 a 10%	15	15
		Menos de 5%	10	-
	Produção (Total máximo 25)	Crescimento 2015	25	-
		Estável 2015	15	-
		Queda 2015	10	10
		Total de Pontos	100	75

Fonte: Leal, 2012

Na tabela 16 demonstra-se que para a estratégia genérica competitiva de enfoque na variável patente a empresa obteve 25 pontos; laboratórios P&D 25 pontos; mercado 15 pontos; produção 10 pontos. Na totalização das variáveis de enfoque a Petrobrás atingiu a pontuação de 75 pontos. Na soma total das estratégias genéricas competitivas de diferenciação, liderança de custo e enfoque, a empresa Petrobrás atingiu o patamar de 245 pontos.

A tendência é que a Petrobrás assuma os investimentos no setor buscando a liderança, utilizando para isso a disposição do governo e da empresa de buscar a primeira posição em produção.

4.5 CARAMURU-ALIMENTOS



Fonte: Caramuru, 2015.

Empresa de capital nacional que atua com no processamento de soja, milho, girassol e canola. Com objetivo de agregar valor e diversificar sua produção, a

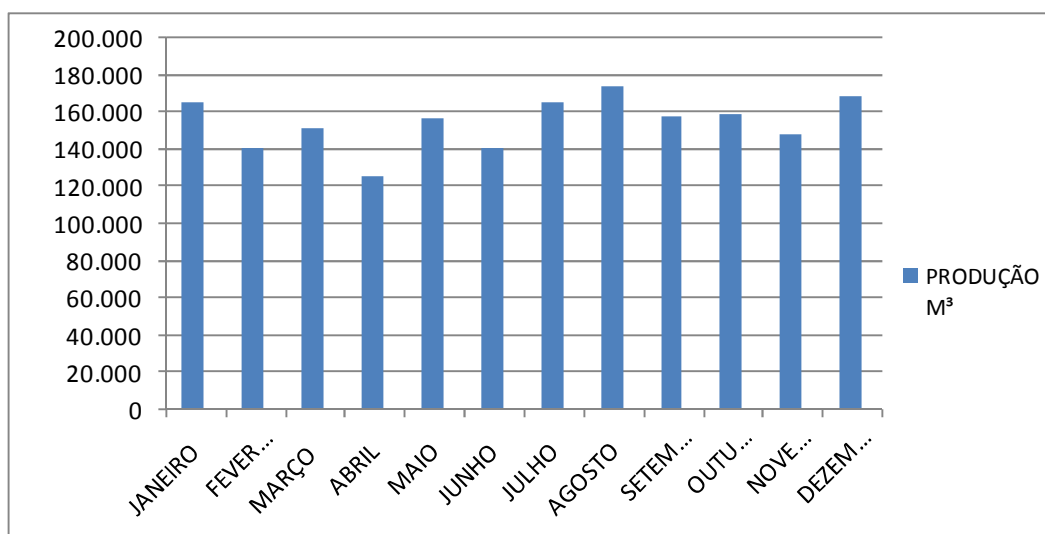
Caramuru investiu na produção de Biodiesel em suas fábricas de São Simão e Ipameri, em Goiás. Produz biodiesel a partir de óleos vegetais, principalmente soja, e possui capacidade produtiva da ordem de 450 milhões de litros de Biodiesel por ano. O Grupo Caramuru opera fábricas de biodiesel em São Simão e Ipameri, no estado de Goiás, com capacidade para processar 450 milhões de litros por ano, gerando mais de 150 empregos diretos e mil indiretos.

As unidades são integradas ao Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel (PNPB), do Governo Federal, e atendem em média 3.806 famílias, prestando assistência técnica a 2.058 agricultores de perfil familiar, em uma área total de 101.733,55 mil hectares de soja.

A Caramuru iniciou sua produção de biodiesel em 2006, com a instalação da unidade de São Simão, em Goiás. Na época, foram investidos R\$ 42,8 milhões, financiados pelo BNDES. Dois anos depois, com a aplicação de mais R\$ 12 milhões, foi feita a ampliação de sua capacidade, totalizando 225 milhões de litros anuais.

A Caramuru fornece assistência técnica integral e promove a inclusão dos pequenos agricultores em sua produção de biodiesel. Além de receber o Selo, o Grupo Caramuru se destacou em termos de benefícios à agricultura familiar, ao superar a meta exigida e adquirir mais de 10% de matéria-prima. O gráfico 5 demonstra toda a produção da empresa CARAMURU desde o mês de janeiro a dezembro onde foi possível ver a taxa de oscilação na sua produção.

Gráfico 5: Produção Anual Caramuru



Fonte: ANP, 2015.

Para tal, a empresa produtora assume algumas obrigações, como adquirir um percentual mínimo de matéria-prima dos agricultores familiares e firmar contratos com eles, negociados com a participação de sua entidade representativa (sindicatos e federações), e assegura a capacitação e assistência técnica aos agricultores familiares contratados. Apesar de está em quinto lugar na produção de 2015 a empresa não oscilou tanto na produção anual, pois sua margem de produtos foi satisfatória para os empreendimentos. A Caramuru deseja que os pequenos produtores se desenvolvam cada vez mais, a fim de fazerem parte do grupo de fiéis fornecedores. Na tabela 17 observam-se as variáveis da estratégia de diferenciação da empresa Caramuru.

Tabela 17: Identificação das variáveis de Diferenciação da Caramuru.

Estratégia Genérica Competitiva	Variáveis	Requisitos	Peso	Pontos
Diferenciação CARAMURU	Selo combustível total (Max: 25)	Sim	25	25
		Não	0	-
	Matéria-Prima (Total Max: 25)	3 matérias primas ou mais	25	25
		2 matérias primas	15	-
		1 matéria prima	10	-
	Cadeia produtiva (Total máx: 25)	Armazenagem;Tancagem; Esmagamento e Refino	10	10
		Produção Própria Etanol	10	-
		Produção própria de Oleaginosas ou outras matérias-primas	15	-
	Posição Mercado (Total Max: 25)	Primeiro-Segundo	25	-
		Terceiro-Quarto	15	-
		Quarto- Quinto	10	10
		Total de pontos	100	70

Fonte: Leal, 2012

A análise da tabela 17 da Caramuru demonstra que na estratégia genérica competitiva de diferenciação na variável selo combustível a empresa obteve a pontuação de 25 pontos, matéria-prima 25 pontos, cadeia produtiva 10 pontos; posição de mercado 10 pontos. Na totalização das variáveis de diferenciação a caramuru atingiu a pontuação de 70 pontos.

O que se observa em uma empresa do tipo familiar, como o caso da Caramuru, é que a tomada de decisão se dá de forma mais ágil, ou seja, a resposta ao mercado é feita rapidamente, refletindo a dinâmica do setor com suas características e variações de mercado, observando que a agricultura e indústria, apesar de interligadas dependem da variação do tempo, clima e cotações das commodities envolvidas no processo, necessitando em determinadas situações de decisões rápidas. A localização industrial próximo da rede de fornecedores e acesso a matéria-prima com fidelização de agricultores, dá à Caramuru vantagem em relação à concorrência. A tabela 18 apresenta a identificação das variáveis de liderança de custo da Caramuru.

Tabela 18: Identificação das Variáveis de Liderança de Custo da Caramuru.

Estratégia Genérica Competitiva	Variáveis	Requisitos	Peso	Pontos
Liderança De Custo CARAMURU	Formação Acionária Cruzada (Total Maximo 25)	Acionistas/Empresas que fornecem dois ou mais insumos da cadeia produtiva	25	-
		Acionistas/Empresas que fornecem um insumo da cadeia produtiva	15	-
		Nenhum acionista que participa como fornecedor de matéria-prima ou insumo	10	10
	Real utilização percentual da capacidade instalada (Total Maximo 25)	70 a 100% da capacidade instalada	25	-
		50 a 70% da capacidade instalada	15	15
		Abaixo de 50%	10	-
	Selo combustível (Total Max: 25)	Sim	25	25
		Não	0	-
	Laboratórios P&D (Total máximo 25)	Tem laboratório	25	25
		Não Tem	0	-
		Total de Pontos	100	75

Fonte: leal, 2012

Observa-se na tabela 18, na estratégia genérica competitiva de liderança de custo na variável formação acionária cruzada a empresa obteve 10 pontos; real utilização percentual da capacidade instalada 15 pontos; selo combustível 25 pontos; laboratórios P&D 25 pontos. Na totalização das variáveis de liderança de custo a Caramuru atingiu a pontuação de 75 pontos. A tabela 19 apresenta a identificação das variáveis de enfoque da Caramuru.

Tabela 19: Identificação das variáveis de Enfoque da Caramuru.

Estratégia Genérica Competitiva	Variáveis	Requisitos	Peso	Pontos
Enfoque CARAMURU	Patente (Total Maximo 25)	Sim	25	25
		Não	0	-
	Laboratórios P&D (Total Maximo 25)	Tem Laboratório	25	25
		Não	0	-
	Mercado (Total Maximo 25)	10 a 25%	25	-
		5 a 10%	15	15
		Menos de 5%	10	-
		Crescimento 2015	25	-
	Produção (Total máximo 25)	Estável 2015	15	15
		Queda 2015	10	-
		Total de Pontos	100	80

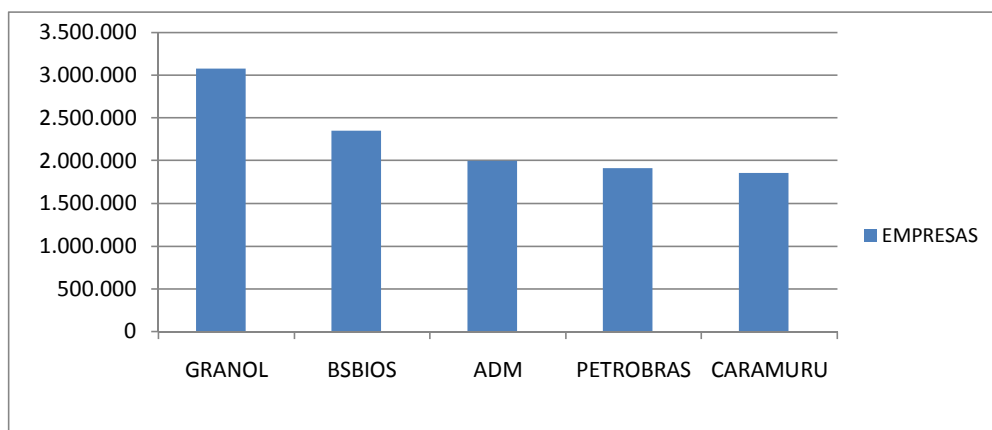
Fonte: Leal, 2012

Para a tabela 19, na estratégia genérica competitiva de enfoque na variável patente a empresa obteve 25 pontos; laboratórios P&D 25 pontos; mercado 15 pontos; produção 15 pontos. Na totalização das variáveis de enfoque a Caramuru atingiu a pontuação de 80 pontos. Na soma total das estratégias genéricas competitivas de diferenciação, liderança de custo e enfoque, a empresa Caramuru atingiu o patamar de 225 pontos.

A empresa Caramuru possui a quarta maior capacidade instalada de produção entre as cinco maiores no ano de 2015, a produção efetiva colocou a empresa em quinto lugar.

4.6 PONTUAÇÃO DAS CINCO MAIORES EMPRESAS DE 2015 EM RELAÇÃO AOS CRITÉRIOS DESENVOLVIDOS.

A análise das cinco maiores produtoras teve como base a produção efetiva no ano de 2015, levando-se em consideração que todos os dados foram colhidos junto à ANP relativos a 2015. O gráfico 6 demonstra a produção de cada empresa produtora de biodiesel no ano de 2015.

Gráfico 6: Produção das Empresas

Fonte: ANP, 2015.

Portanto, a análise das estratégias das cinco maiores empresas produtoras segundo a ANP (2015) foram desenvolvidas e adaptadas ao mercado de biodiesel, por este estudo, e se mostrou compatível e viável. As estratégias e os critérios aqui desenvolvidos para aplicação de avaliação das empresas de biodiesel se mostraram coerente com a realidade e com a estrutura do setor de biodiesel. Na tabela 20 tem-se o resumo geral com todas as pontuações aferidas, levando em consideração os critérios desenvolvidos, das cinco maiores indústrias produtores de biodiesel no Brasil em 2015.

Tabela 20: Resumo da pontuação, em ordem decrescente, das cinco maiores indústrias produtoras de biodiesel.

Empresas	Diferenciação	Lideranças em custo	Enfoque	Pontuação
BSbios	85	90	90	265
Petrobras	85	85	75	245
Granol	85	85	65	235
Caramuru	70	75	80	225
Adm	45	60	75	180

Fonte: Leal, 2012

A pontuação da empresa Bsbios de acordo com a metodologia utilizada foi de 265 pontos em 300 pontos possíveis, sendo a primeira colocada na totalização das

vantagens genéricas competitivas e se destacou nos quesitos de liderança e enfoque.

A pontuação da empresa Petrobras de acordo com a metodologia utilizada foi de 245 pontos em 300 pontos possíveis, sendo a segunda melhor empresa na totalização das vantagens genéricas competitivas. Destacou-se em diferenciação e liderança de custo como a melhor dentre as demais empresas.

A Granol apesar de líder em produção obteve desempenho médio e equilibrado nas estratégias competitivas de acordo com a metodologia utilizada, obtendo para as estratégias (Diferenciação, Liderança de Custo) um total de 85 pontos, e para Enfoque um total de 75.

A empresa Caramuru obteve pontuação de acordo com a metodologia utilizada obtendo o somatório geral de 225 pontos em 300 pontos possíveis, sendo destaque em uma das estratégias genéricas competitivas enfoque com 80 pontos. Porém, esta ocupa a quinta posição de pontuação na produção anual.

A empresa ADM no total de pontuação em relação à estratégia, de acordo com a metodologia desenvolvida por este estudo obteve um total de 180 pontos em 300 pontos possíveis. Para a estratégia genérica competitiva de enfoque a empresa alcançou 75 pontos, posicionando-se entre as que obtiveram maior pontuação neste requisito. A tabela 21 apresenta um resumo das melhores pontuações, segundo critérios desenvolvidos neste estudo e também mostra a posição das empresas destaques, no ranking da ANP (2015).

Tabela 21: Melhores empresas pontuadas pelos critérios do presente estudo e sua posição no ranking da ANP (2015).

Empresa	Diferenciação	Liderança Em Custo	Enfoque	Total Pontuado	Escalonamento Pela Pontuação	Ranking ANP (2015)
Bsbios	85	90	90	265	1º lugar	2º lugar
Petrobras	85	85	75	245	2º lugar	4º lugar
Granol	85	85	65	235	3º lugar	1º lugar

Fonte: Leal, 2012

De acordo a tabela a Bsbios, segunda colocada no ranking da Agência Nacional de Petróleo e que aparece como primeiro lugar em pontuação total, pelos critérios deste estudo. A empresa tem com uma produção cerca de 2.347.605m³ ao ano. A Petrobras Segundo a tabela é quarta colocada no ranking da Agência Nacional de Petróleo e segunda no total de pontos de estratégia, em comparação as demais.

A Granol é a exceção incluída na tabela, este fato ocorreu porque esta empresa figura como a primeira colocada no ranking da Agência Nacional de Petróleo, porém em terceiro lugar referente à pontuação de estratégia, não se destacou em primeiro lugar em pontuação em nenhum dos quesitos de estratégias.

5.0 CONCLUSÃO

O Biodiesel tem demonstrado através de pesquisas em escala mundial que é o combustível que apresenta melhores resultados no tocante a combustibilidade e menores Impactos Ambientais das Emissões gasosas, tendo em vista que este combustível não gera resíduos de enxofre e outros poluentes.

Em relação aos critérios de estratégias genéricas competitivas de diferenciação a Bsbios destacou-se em primeiro lugar, assim como liderou em todos os quesitos estabelecidos saindo assim à frente das demais empresas. A Granol apesar de não constar em primeiro nas estratégias competitivas, ela mostrou-se equilibrada nos quesitos e que por isto pode ser explicado ser a primeira em produção segundo o ranking da ANP (2015).

O modelo utilizado e adaptado por este estudo, para o mercado de biodiesel, se mostrou viável, coerente e poderá ser utilizado para analisar as empresas de biodiesel e de outros biocombustíveis ou até mesmo qualquer empresa que queira conhecer a fundo a produção e capacidade ao qual deseja ter um bom resultado.

6.0 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO. (ANP). Disponível em: <http://www.anp.gov.br/>. Acesso em: 18/09/2015.

ADM. Disponível em: http://www.adm.com/pt-BR/worldwide/brazil/Paginas/def_ault.aspx. Acesso em 21/09/2015.

ADMINISTRADORES.COM<[artigos/marketing/Porter-e-as-vantagens-competitivas-modelo-diamante/50160/](http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/Porter-e-as-vantagens-competitivas-modelo-diamante/50160/) Acesso em: Outubro de 2015.

BSBIOS. Disponível em: <http://www.bsbios.com>. Acesso em 15/11/2015.

WWW. BIODIESEL. GOV. BR. Acesso em 15/01/2016.

CARAMURU, <http://www.caramuru.com>. Acesso em 15/10/2015.

CHIAVENATO, I. **Introdução á teoria geral da administração**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004 p.11.

Crescimento global da produção de biodiesel desacelera. Disponível em: PORTER E AS VANTAGENS COMPETITIVAS – **Modelo Diamante** <<http://www.biodieselbr.com/noticias/usinas/producao/crescimento-global-producao-biodiesel-desacelera-050613.htm>> Acesso em: Outubro de 2015.

FINE, Charles H. **Mercados em evolução contínua: conquistando vantagem competitiva num mundo em constante mutação**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. P. 262.

FUSCO, J.P.A. **Tópicos emergentes em engenharia da produção**, v.1/José Paulo Fusco (organizador) – São Paulo: Arte & Ciência, 2002.p.16

GRANOL.<www.granol.com.br>Acesso em: 01-12-2015.

MDA-MINISTÉRIO-DE-DESENVOLVIMENTO-AGRÁRIO
<<http://www.mda.gov.br/sistemda/secretaria/saf-biodiesel/>> Acesso em: 15/09/2015.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 362 p.

PORTAL AGRONEGÓCIO. <www.portaldoagronegocio.com.br> Acesso em 01/02/2016.

PORTER, Michael estratégia competitiva: **Os mestres da administração.** 159p<Acesso em 19/01/2016>

PETROBRÁS. Disponível em:<<http://www.petrobras.com.br/pt/>>. Acesso em 14/01/2016

Revista **Organização Sistêmica** | vol.4 n.2 /Acesso em 14/01/2016.

TUDO SOBRE BIODIESEL. BIODIESELBR. Dez 2007 / jan 2008. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com.br/biodiesel/biodiesel.htm>>. Acesso em: 18/12/ 2015.