



Desenvolvimento em Questão

ISSN: 1678-4855

davidbasso@unijui.edu.br

Universidade Regional do Noroeste do  
Estado do Rio Grande do Sul  
Brasil

Araujo, Rozali; Hennig Silva, Andressa; de Moura, Gilnei Luiz; Estivaleta Cunha, Daniele  
O Impacto do Selo Combustível Social Estudo de Caso em uma Indústria Gaúcha  
Desenvolvimento em Questão, vol. 13, núm. 32, outubro-diciembre, 2015, pp. 240-269  
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul  
Ijuí, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75241745011>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# O Impacto do Selo Combustível Social

Estudo de Caso em uma Indústria Gaúcha

Rozali Araujo<sup>1</sup>

Andressa Hennig Silva<sup>2</sup>

Gilnei Luiz de Moura<sup>3</sup>

Daniele Estivaleta Cunha<sup>4</sup>

## Resumo

Em virtude da preocupação com o meio ambiente e a possível escassez do petróleo, a temática dos biocombustíveis vem ganhando corpo no Brasil e no mundo. No Brasil, o governo criou o Programa Nacional de Produção de Biodiesel (PNPB) e o Selo Combustível Social (SCS), promovendo a inclusão social de agricultores familiares. Diante dessa realidade, este estudo pretende identificar o impacto da introdução do Selo Combustível Social na rotina organizacional de uma empresa certificada. Utilizou-se a metodologia de estudo de caso, de abordagem qualitativa. Os resultados evidenciaram que o Selo impacta significativamente tanto no âmbito do desenvolvimento sustentável quanto na inovação e na estratégia.

**Palavras-chave:** Biodiesel. Selo Combustível Social. Desenvolvimento sustentável.

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (PPGA/UFSM). Professora-assistente da Universidade de Cruz Alta (Unicruz). rozaliraujo@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (PPGA/UFSM). Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (PPGA/UFSM). Professora-assistente na Unipampa. dedahs.as@gmail.com

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Professor-adjunto do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). mr.gmoura.ufsm@gmail.com

<sup>4</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (PPGA/UFSM). Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (PPGA/UFSM). Professora Substituta na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). daniele.estivaleta@gmail.com

## **THE IMPACT OF SOCIAL FUEL SEAL: CASE STUDY IN A GAUCHO INDUSTRY**

### **Abstract**

---

Because of concern about the environment and possible oil shortage, the topic of biofuels is arising in Brazil and worldwide. In Brazil, the government created the National Program for Biodiesel Production-PNPB and Social Fuel Seal-SCS, promoting social inclusion of family farmers. Given this reality, this study aims to identify the impact of the implementation of the Social Fuel Seal organizational routine a certified company. We used the case study methodology of a qualitative approach. The results showed that the seal significantly impacts both in the context of sustainable development, as innovation and strategy.

**Keywords:** Biodiesel. Social Fuel Seal. Sustainable development.

Vivemos em uma época de crescente preocupação com o meio ambiente e com a vida na Terra, seja pela escassez entrópica corrente dos recursos naturais, seja pelos impactos ambientais causados pela exploração e uso advindos das atividades empresariais e industriais, reflexos do atual modelo de crescimento econômico que gerou imensos desequilíbrios, trazendo riqueza e fartura para o mundo e, ao mesmo tempo, promovendo a miséria, a poluição e a degradação ambiental. Tal arranjo alimenta discussões nas mais diversas áreas científicas, gerando investigações, propostas de ferramentas e estratégias sustentáveis alternativas à realidade atual e vindoura. 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 a dimensão 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*, 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.

Em virtude do aumento da apreensão com o meio ambiente e a possível escassez do petróleo, a questão ligada aos biocombustíveis vem ganhando força em âmbito mundial, com o Brasil, nos últimos anos, assumindo um papel decisivo na produção de combustíveis alternativos, já tendo se consagrado na utilização do etanol. Em sua matriz energética de combustíveis tem agora a oportunidade de ser referência também na utilização do biodiesel para substituir o diesel (Sachs, 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 – publicada 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 por meio 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.

O PNPB contempla ainda, como estratégia para estimular a sustentabilidade nas três dimensões – econômica, ambiental e social – o Selo Combustível Social (SCS), que visa a oferecer incentivos fiscais às empresas que adquirirem matéria-prima oriunda da agricultura familiar, promovendo a inclusão social de agricultores familiares, ligados à atividade de produção de oleaginosas para industrialização de biodiesel, além de representar uma inovação, pois, ao mesmo tempo, subsidia o usineiro e 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.

Nesse 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 (Neutzling; Pedrozo; Santos, 2009). Cabe destacar que o óleo de soja é a principal matéria-prima para a produção de biodiesel e desempenha um papel relevante no mercado desse produto, observando-se que a 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.

Em virtude da relevância dos temas supracitados, a motivação primeira deste estudo é que ele se configure 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 questão norteadora da pesquisa: *Qual o impacto que o Selo Combustível Social imprime nas ações das empresas detentoras?*

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar o impacto da instituição do Selo Combustível Social na rotina organizacional de uma empresa certificada. Especificamente, pretende-se: a) conhecer as expectativas e anseios da empresa quanto à adoção do Selo Combustível Social; b) identificar as ações empresariais correspondentes às necessidades requeridas pela adoção do Selo Combustível Social; c) mapear as mudanças que o Selo Combustível Social concede nas dimensões do desenvolvimento sustentável, na inovação e na estratégia da empresa e d) caracterizar as vantagens e barreiras que o Selo Combustível Social proporciona.

Este trabalho estrutura-se da seguinte forma: inicia-se com a introdução do tema, após apresenta-se o arcabouço teórico e demais aspectos que trazem a sustentação para o que se analisa no presente estudo, compreendendo os seguintes pontos: (i) Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel e (ii) Selo Combustível Social. Logo após, evidenciamos a metodologia aplicada neste estudo, seguida da apresentação e análise dos dados. Por fim, as considerações e as referências concluem este artigo.

## **Fundamentação Teórica**

### ***Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel***

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, sua 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 por meio de delegação e que influenciam a vida dos cidadãos (Peters, 1995). De modo simplificado, refere-se à ação das autoridades públicas na sociedade, dizendo respeito àquilo que os governos produzem para alcançar determinados resultados, que têm em vista a questão do interesse coletivo, mediante 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 delimitadas as diretrizes e metas a serem fomentadas pelo Estado, sobretudo, na implementação dos objetivos e direitos fundamentais dispostos na Constituição.

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 política pública salientamos o Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel, uma política estrutural, segmentada e regulatória e que conta com a participação efetiva das empresas produtoras de biodiesel.

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 2 de julho de 2003. Com o objetivo de instaurar tanto a produção quanto o uso de biodiesel no Brasil, o PNPB tem como proposta extrapolar o âmbito econômico, abrangendo ações de inclusão social e redução da degradação ambiental.

As principais diretrizes deste programa estão baseadas em três dimensões: ambiental, social e mercadológica e visam: i) instalar 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, com tais diretrizes sendo alicerçadas na base tecnológica (Ministério..., 2011).

A forma de execução do PNPB foi estabelecida por meio do Decreto de 23 de dezembro de 2003, e a estrutura gestora do Programa ficou definida com a instituição da Comissão Executiva Interministerial (Ceib).<sup>5</sup> O lançamento oficial, no entanto, ocorreu apenas um ano depois, em 6 de dezembro de 2004.

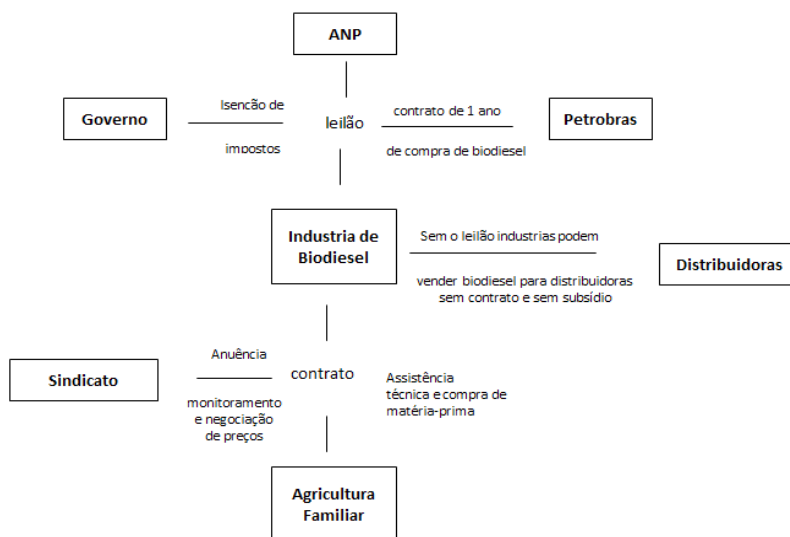
O PNPB dispõe, ainda, de regras tributárias do biodiesel referentes às contribuições federais, que foram estabelecidas pela Lei nº 11.116, de 18 de maio de 2005, e os Decretos nº 5.297, de 6 de dezembro de 2004, e nº 5.457, de 6 de junho de 2005, com o objetivo de garantir o desenvolvimento regional e socioeconômico, contando com a participação de vários agentes, conforme apresentado na Figura 1.

---

<sup>5</sup> A Ceib é subordinada à Casa Civil da Presidência da República e responsável por elaborar, executar e monitorar programa integrado, propor os atos normativos que se fizerem necessários à instituição 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.



Figura 1 – Agentes envolvidos no Programa Nacional de Produção de Biodiesel



Fonte: Abramovay; Magalhães (2007).

Considerando que o Estado deve intervir no mercado quando o sistema de transações mediado pelo equilíbrio entre oferta e demanda falhar 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 ator fundamental para o sucesso de tal proposta (Abramovay; Magalhães, 2007).

O biodiesel, portanto, 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 o Selo Combustível Social, anunciado pela Instrução Normativa nº 1, de 5 de julho de 2005, que é um conjunto de medidas específicas visando a estimular a inclusão social da agricultura na

cadeia produtiva do biocombustível. É, portanto, 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 (Ministério..., 2011).

Em 30 de setembro de 2005 o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) publicou a Instrução Normativa nº 2 – I.N. 2, que prevê a adequação de projetos de biodiesel com fins de se consolidarem como empreendimentos aptos a receberem o Selo Combustível Social.

### ***Selo Combustível Social (SCS)***

O acesso ao Selo Combustível Social traz, como vantagem, o acesso a melhores condições de financiamento no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e outras instituições financeiras e, ainda, concede o direito de concorrência em leilões de compra de biodiesel, assim desonerando<sup>6</sup> o produtor de alguns tributos.

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 variando de 1% a 4%.

---

<sup>6</sup> 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 Semiárido pela agricultura familiar, a desoneração de PIS/Pasep e Cofins é total, a alíquota efetiva é nula (100% de redução em relação à alíquota geral de R\$ 217,96/m<sup>3</sup>); 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/m<sup>3</sup> (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 Semiárido pelo agronegócio, a alíquota efetiva é R\$ 151,50/m<sup>3</sup> (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.

Para ter acesso ao Selo as empresas devem garantir a compra da matéria-prima e preços preestabelecidos de agricultores familiares e fornecer assistência técnica aos agricultores. Dessa forma, de acordo com MDA, como condições para a 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 Semiárido, 10% nas regiões Norte e Centro Oeste e 30% nas regiões Sudeste e Sul; alterados em 2009 para 15% nas regiões Norte e Centro Oeste e 30% nas regiões Sul, Sudeste, Nordeste e Semiárido. Esse percentual é computado apenas para aquisições de matérias-primas de agricultores familiares com a Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) e de cooperativas da agricultura familiar habilitadas de acordo com a Instrução Normativa do MDA nº 1, 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 participou 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 por meio de leilões regulamentados pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (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 B2 (2% de biodiesel puro) para produtores que possuíssem o Selo Combustível Social.

Os leilões são realizados por meio de pregão eletrônico e têm como objetivo atender à demanda da Petrobras para cumprir a resolução do Conselho Nacional de Política Energética (CNPE). O CNPE fixa um percentual de 5% obrigatório de adição de biodiesel ao óleo diesel vendido no país e assegura que todo o óleo diesel comercializado no Brasil contenha o percentual de biodiesel determinado em lei. O volume adquirido pelas refinarias é ofertado às distribuidoras também em leilões, os chamados “releilões”, com os volumes sendo 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 às refinarias a realização de leilões para manutenção de seus estoques de emergência.

Para a agricultura familiar e as empresas o PNPB, juntamente com o Selo, possibilita 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, 2005).

## **Método da Pesquisa**

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória, de abordagem qualitativa, com amostra intencional (Patton, 1990). Assim sendo, partiu-se de um questionamento que terá como objetivo a compreensão do fenômeno pesquisado (Triviños, 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; a utilização de procedimentos descritivos da realidade estudada;

a busca do significado das situações para as pessoas e os efeitos sobre a sua vida; a preocupação com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto, e o privilégio para o 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 o objeto de observação é uma empresa gaúcha de biodiesel detentora do Selo Combustível Social.

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 devendo estar aberto a descobertas, mantendo-se alerta ao surgimento de novos elementos que poderão surgir no desenvolvimento da pesquisa.

A coleta de dados primários realizou-se, em primeiro lugar, a fim de testar a adequação dos temas à pesquisa por meio de uma entrevista em profundidade com um representante do governo com plenos conhecimentos sobre o PNPB e Selo Combustível Social. Posteriormente, após ajuste do instrumento de coleta de dados, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com executivos responsáveis pela gestão do Selo Combustível Social, as quais foram gravadas por meio de um gravador de voz digital *in loco*. Para a condução das entrevistas considerou-se alguns fatores (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. Coletaram-se também dados secundários obtidos por meio da análise documental, análise dos sites da empresa e do governo (ANP).

O tratamento e interpretação de dados deram-se, preponderantemente, pela análise documental e 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 a 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 à própria fala dos entrevistados. Desse modo, buscou-se interpretar a problemática da pesquisa à luz da teoria revisada.

## **Apresentação e Análise dos Dados**

Pautadas nos objetivos da pesquisa e na análise dos dados coletados emergiram as seguintes categorias de análise: conhecimento sobre o PNPB e o Selo Combustível Social; instituição e percepção sobre o Selo; o Selo Combustível Social e o desenvolvimento sustentável na empresa; o impacto do Selo Combustível Social na inovação da empresa; determinantes estratégicos e impactos na estratégia; cumprimento das exigências do Selo; críticas ao Selo Combustível Social. Tais categorias serão apresentadas nesta seção, após a descrição da unidade de análise da realização do estudo.

### ***Unidade de Análise: BsBios***

Localizada na cidade de Passo Fundo-RS a BsBios foi fundada em 15 de abril de 2005, por 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 R\$ 40 milhões na região para a instalação da empresa com finalidade de produzir biodiesel.

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, nesse 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, tendo sido 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 socioambiental (BSBIOS, 2012).

A meta da empresa 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 atitudes, pessoas comprometidas, respeitadas, valorizadas e felizes, empreendedorismo responsável, honestidade, respeito e ética profissional, qualidade em tudo que faz e comprometimento socioambiental.

A matriz do grupo fica situada no município de Passo Fundo. A empresa também possui uma unidade de produção de biodiesel no município de Marialva, no Paraná. Em 2012, empresa conta com uma capacidade

instalada de 160 milhões de litros de biodiesel por ano. Aproximadamente 400 mil litros são produzidos por dia e em 2011 a empresa produziu em torno de 125 milhões de litros. A BsBios é uma sociedade anônima com 50% de suas ações pertencentes à Petrobras e os outros 50% a quatro grupos de investidores do Rio Grande do Sul.

A empresa tem como produto principal o biodiesel, mas gera em seus processos a glicerina, o óleo degomado, produzindo também farelo, mas 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. Essas matérias-primas são originadas num raio de 100 quilômetros de Passo Fundo e são fornecidas, principalmente, por cooperativas familiares, em torno de 95%.

Ao comprar matéria-prima das cooperativas familiares a empresa paga um valor de bonificação sobre a saca 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 às cooperativas para assistência técnica. Isso gera, então, custo anual direto e indireto às cooperativas que supera 3 milhões de reais.

### ***Conhecimento sobre o PNPB e o Selo Combustível Social***

Tendo esta categoria, a intenção de analisar as considerações fundamentadas nos tópicos do PNPB e Selo Combustível Social, dispostos no referencial teórico, os sujeitos da pesquisa foram questionados acerca do conhecimento do PNPB e do Selo. Conforme observou-se, a empresa tem pleno conhecimento, principalmente pelo fato de operar com o Selo acerca de cinco anos, cumpre as regras da instrução normativa que rege o Selo Combustível Social, assim como realiza todo o repasse de informações ao MDA, acompanhando as auditorias, como forma de manutenção do Selo Combustível Social, além de atuar na esfera de produção e venda do



biodiesel via leilões da ANP. Desse modo a empresa afirma estar imersa no mundo do biodiesel e no Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel (entrevistado 1).

Em relação ao repasse de informações e observou-se que ele se dá, geralmente, por meio 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, Ministério de Ciência e Tecnologia. Salienta-se 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, Federação dos Trabalhadores na Agricultura no Rio Grande do Sul (Fetag), Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Pernambuco (Fetapre), Federação das Cooperativas Agropecuárias do Estado de Santa Catarina (Fecoagro).

Outro ponto constante na narrativa dos entrevistados é a questão da participação de leilões da ANP, visto que o leilão é dividido em duas partes; na primeira 80% são reservados às empresas portadoras do Selo Combustível Social e os outros 20% do leilão abertos às empresas que não possuem Selo (Agência..., 2012).

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, a empresa conta com equipes que são responsáveis pela compra e pelo gerenciamento das informações, pois a perda do Selo acarreta menor participação no mercado, que é regulamentado, e em consequência há redução no faturamento da empresa, e, por isso, a manutenção de tal certificação vem ao encontro dos interesses das empresas.

No processo de aquisição e manutenção do Selo, um dos principais percalços apontado pela empresa é a classificação da agricultura familiar e a questão da Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) jurídica para as coo-

perativas, pois no momento em que aumenta a renda o agricultor pode cair fora do enquadramento do Pronaf e não ser mais contado como originário da agricultura familiar. Outro ponto a ser considerado é que no RS prevalece a cultura do cooperativismo e nem todas as cooperativas estão aptas a conquistar a DAP jurídica.

De modo geral, a empresa possui elevado conhecimento sobre o PNPB e sobre o Selo, visto que, apesar de o Programa ter sido colocado no mercado de forma compulsória, atualmente conta com a participação ativa dos atores envolvidos.

### ***Instituição e Percepção do Selo Combustível Social na Empresa***

Almejando compreender o que levou a empresa a procurar adotar o Selo combustível social, identificou-se, conforme exposto no relato do entrevistado 3, que a busca pelo Selo deu-se em virtude de vantagens vislumbradas pela empresa, como uma maior participação no mercado, a venda de maiores volumes nos leilões e a redução de impostos.

Os motivos citados pela BsBios, 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 é neutra, uma vez que o que se economiza nos impostos gasta-se em assistência técnica. A empresa visualiza o Selo como uma oportunidade de entrar no mercado.

Além de ser visualizado como uma oportunidade de entrar no mercado, contudo, percebe-se, conforme a fala do entrevistado 2, que existem algumas dificuldades e que algumas adaptações e melhorias ainda podem ser feitas para melhorar as funcionalidades do Selo, até mesmo porque parte-se do princípio de que isso é natural no processo de evolução. Evidencia-se também a constante interação entre a empresa e o Ministério de Desenvol-

vimento Agrário, no repasse de demandas específicas para a região na qual a empresa está instalada, a fim de que se possa ajustar na futura instrução normativa que está por ser publicada (entrevistado 2).

De acordo com os entrevistados, a instituição do Selo é burocrática e morosa em um primeiro momento, até que ocorra a adaptação da empresa e as modificações necessárias, mas tal instalação é apontada como necessária, como já referido, em virtude dos benefícios trazidos, principalmente a maior participação no mercado.

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

### ***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, Anderson e Fowler (2005) e Ribeiro et al. (2007), as dimensões do desenvolvimento sustentável: a dimensão econômica, social e a ambiental, uma vez que desenvolvimento sustentável é alvo do programa Selo Combustível Social.

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 melhor aplicação dos produtos na lavoura. Já

na questão social, o Selo é visto como determinante em virtude da inclusão do agricultor familiar, e a dimensão econômica devido ao maior faturamento que proporciona.

A empresa considera que, tanto a dimensão social como a dimensão econômica são afetadas de forma idêntica. O fato de a dimensão social, porém, estar em foco é mencionada pela empresa de maneira geral, aumentando a preocupação social (entrevistado 1).

Assim, na fala dos entrevistados torna-se 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 que o impacto nas dimensões social e econômica é mais evidente.

### ***O Impacto do Selo Combustível Social na Inovação 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 à adoção do 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 os atores quanto à mudança que a instituição do Selo causou na empresa. Convém salientar que a empresa começou a atuar no mercado já com o Selo Combustível Social, condição essencial para a sua participação em uma fatia maior de mercado.*

*Tendo como base as respostas obtidas, pode-se afirmar 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; Arroniz, 2006).*

*Existe um impacto nas ofertas criadas, mas ele 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. A ampliação da capacidade da empresa ocorre 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, levando em conta especificamente o Selo, ele proporciona a inovação na empresa, tanto nos clientes atendidos, como na oferta criada e na presença da empresa. Talvez, no entanto, se possa indicar que o maior impacto ocorre nos processos, na forma de contratação da agricultura familiar, na assistência técnica empregada e na gestão do Selo, pois tal inovação foi observada pelos entrevistados. 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.

### ***Determinantes Estratégicos e Impactos na Estratégia***

*A análise a respeito do impacto na estratégia tem como base teórica Day, Reibstein e Gunther (1999), Harvard Business Essentials (2005) e Nascimento, Lemos e Mello (2008), considerando-se para tanto o ambiente externo, a estratégia e os objetivos.*

Os determinantes, apontados 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 origem, 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 a sua entrada no mercado. A existência de uma grande discussão quanto à criação de um novo marco regulatório traz um novo cenário e permite às empresas almejar, estruturar e ampliar investimentos, maximizando a agricultura familiar.

Os entrevistados, em suas exposições, ressaltam que, estrategicamente, o Selo aparece como uma oportunidade e que, em virtude de ser um mercado regulamentado, define tanto os clientes quanto os fornecedores que a empresa procura. Assim, percebem que o único cliente ao qual vendem o biodiesel é o governo federal. A comercialização se dá mediante leilões, que são realizados pela ANP. Depois é realizado o “releilão”, para as distribuidoras, então existe um direcionamento, porque a empresa de biodiesel migra para aquisição do percentual mínimo do agricultor familiar direto ou para a estrutura administrativa familiar da qual compra-se 30% da matéria-prima (entrevistados 1 e 3).

O entrevistado 1 também afirma que caso não possuíssem o Selo, não estaria atuando no mercado de biodiesel e, em virtude de tal fato, o Selo influencia inclusive no planejamento estratégico da organização. Os objetivos da empresa seriam alterados no que diz respeito à própria usina de biodiesel, uma vez que não haveria um direcionamento das atividades industriais para tal caminho.

*O Selo afeta, principalmente, as estratégias mercadológicas da empresa e os seus objetivos, visto que na inexistência do Selo os objetivos dos empreendimentos se apresentariam diferentes, principalmente no quesito compra, considerando, hipoteticamente, a empresa perder o Selo ou nunca ter conseguido declarar que não produziria mais o biodiesel, pois seria inviável participar de apenas 20% do mercado. Tal fato afetaria sua missão, visão, objetivos e controle e considerando que o Selo traz um investimento na agricultura familiar ele afeta também os orçamentos da empresa.*

## ***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 instituição e manutenção do Selo nas empresas portadoras. Assim, os deveres da empresa iniciam-se na questão contratual, a contratação de matéria-prima no ano anterior. A empresa contrata, mas as federações da agricultura familiar nos concedem anuência e a federação das cooperativas, a Fecoagro, concede o reconhecimento de que o valor negociado para assistência técnica está condizente com a negociação. Então, assina-se o contrato, cria-se a possibilidade de compra de matéria-prima para o ano seguinte, a partir daí, assina-se convênio de assistência técnica com a cooperativa. A cooperativa assume o compromisso com a empresa de desenvolver um plano de assistência técnica para o agricultor familiar, após, repassa-se essas informações ao Ministério (entrevistado 3).

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. Os entrevistados relatam que percebem, principalmente na Região Norte do RS, que o cultivo do trigo é predominante, então a região é naturalmente tritícola, e essa cultura passa de geração para geração. As culturas alternativas, como a colza, podem ser uma oportunidade, mas existe a barreira tecnológica, que aos poucos pode ser trabalhada, entretanto identificam que a barreira cultural é muito forte, e essa mudança é morosa (entrevistado 2).

De acordo com o Ministério de Desenvolvimento Agrário (Ministério..., 2012), para que a empresa possa manter o Selo, ela deve cumprir o previsto na instrução normativa e, levando em conta o mencionado pelos entrevistados, 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 é interessante para a empresa a perda do Selo em virtude da redução de mercado imposta pela sua ausência.

O discurso utilizado pelos entrevistados permite constatar 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. Para tanto, contam com equipes específicas e especializadas detentoras de conhecimento do que o Selo regulamenta e que os agricultores necessitam, buscando promover também a diversificação dentro dessa parcela integrada ao programa.

### ***Críticas ao Selo Combustível Social***

As críticas ao Selo concentram-se principalmente na questão da sua falta de adequação à Região Sul. Os entrevistados comentam que vêm discutindo com o governo federal o desenvolvimento de um mecanismo de cooperativas que não tenham 70% de associados familiares, mas possuem um volume de matéria-prima familiar, podendo comercializar um volume específico de matérias primas adquiridas da agricultura familiar independentemente de terem a DAP (entrevistado 3).

Pautando-se nas respostas 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 crítica importante presente entre os entrevistados é em relação ao processo de aquisição da matéria-prima da agricultura familiar e quanto 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 convicção de que o governo tem ciência e vem trabalhando para reduzir as irregularidades existentes nas instruções para a concessão do Selo.

## Considerações Finais

Ao findar este estudo que teve como questão norteadora “Qual o impacto que o Selo Combustível Social imprime nas ações das empresas detentoras?”, constatamos indícios de respostas para essa questão. Assim sendo, em resposta aos objetivos anteriormente propostos, buscou-se inicialmente um embasamento sobre o tema central e, posteriormente, foi desenvolvido um estudo empírico em uma das primeiras empresas do Rio Grande do Sul a obter o Selo Combustível Social.

Como questionamento, buscando resolver o problema de pesquisa, indagou-se quais as expectativas e anseios da empresa quanto à adoção pelo Selo Combustível Social e, como se pode notar nas respostas dos entrevistados, as principais expectativas 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 o acesso a uma maior parcela do mercado e exige a compra de matéria-prima produzida pela agricultura familiar.

Na sequência, como objetivo específico da pesquisa pretendia-se descrever as ações empresariais diante das exigências impostas pelo Selo. Neste quesito foi possível constatar que a empresa procura 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. Outro ponto ressaltado na instrução normativa é a diversificação de culturas. Neste item, a empresa busca trabalhar com lavouras-teste e com parcerias com outros órgãos como a Embrapa, incentivando os agricultores a produzirem outras culturas.

Também buscou-se verificar o impacto do Selo na empresa, considerando o desenvolvimento sustentável, a inovação e a estratégia da organização. Tendo em conta o desenvolvimento sustentável, os entrevistados confirmam a existência do impacto na dimensão social e econômica, e com menor intensidade na dimensão ambiental, vindo confirmar a pretensão do governo, que era a promoção da dimensão social do desenvolvimento sustentável por meio da integração do agricultor familiar na cadeia produtiva do biodiesel.

O impacto na dimensão econômica ocorre 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, uma vez que pode fazê-lo pela orientação do produtor na aplicação correta dos produtos químicos.

Dessa forma, a pesquisa constatou que o Selo Combustível Social permite a aproximação e a fidelização do agricultor antes marginalizado pelo sistema, gera mais renda e impacta na economia local, regional e nacional, permitindo ainda o desenvolvimento de uma consciência da necessidade do desenvolvimento sustentável.

Questionou-se, também, a respeito da inovação, ou seja, quanto o Selo proporciona de inovação dentro de uma empresa, e, de fato, ocorre a inovação do produto, da presença e na dimensão do cliente. A maior inovação que ocorre, no entanto, é no âmbito dos processos: o Selo modifica o modo como a empresa negocia e contrata 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 a empresa admitiu que se não fosse pelo Selo elas

não teriam a intenção de participar dessa parcela menor do mercado; assim a estratégia mercadológica seria diferente. O Selo influencia no orçamento, no controle e na forma de atuação da empresa.

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 da empresa, 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 vantagem competitiva em um mercado ainda em desenvolvimento, com boas perspectivas de evolução e crescimento.

Sendo assim, acredita-se que a grande contribuição deste trabalho foi o esforço realizado 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. Este estudo, no entanto, possui algumas limitações, uma delas centra-se na escolha da estratégia de pesquisa eleita, a do estudo de caso. Em razão disso, não é possível generalizar os resultados alcançados na presente pesquisa, para outros estudos de casos.

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 atores 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, visando a possibilitar uma análise estatística dos resultados coletados, a fim de apresentar novas conclusões sobre este tema.

## 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, AIEA, 2., 2007, Londrina. Assistência técnica e extensão rural no Brasil: desafios para os próximos anos. *Anais...*, Londrina, 2007. p. 1 -19.
- AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS. ANP. *Dados estatísticos*. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br>>. Acesso em: fev. 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ÓLEOS VEGETAIS. Abiove. In: *Seminário Biodiesel no Rio Grande do Sul*. Canoas: Refap, 2005. p. 1-12.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições Setenta, 1979.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. Características da investigação qualitativa. In: *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora, 1994. p. 47-51.
- 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>>. Acesso em: fev. 2012.
- DAY, G.; REIBSTEIN, D. J.; GUNTHER, R. A dinâmica das estratégias competitivas. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DEMETERCO NETO, Antenor; SANTOS, Francisco Dionísio Alpendre dos; NAGEM, Julio Vinicius Guerra. Estado e desenvolvimento sustentável: o problema da aplicabilidade das normas constitucionais. In: SILVA, C. L. (Org.). *Desenvolvimento sustentável: um modelo analítico integrado e adaptativo*. Petrópolis: Vozes, 2006.
- EGOSHI, K. A falácia do desenvolvimento sustentável In: GUEVARA, A. J. H. et al. (Orgs.). *Consciência e desenvolvimento sustentável nas organizações: reflexões sobre um dos maiores desafios da nossa época*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

EISENHARDT, K. M. Building theory from case study research. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, vol. 14, Iss. 4, p. 532-550, 1989.

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

GODOY, A. S. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. São Paulo: Autêntica, 1995.

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

HILL, J. 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. 11.206-11.210, 25 jul. 2006.

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

LEONARDI, A. et al. 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](http://www.unisinos.br/revistas/index.php/perspectiva_economica/article/view/1298/359)>. Acesso em: 22 fev. 2012.

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

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](http://www.mda.gov.br/portal/saf/arquivos/view/biodiesel/arquivos-2011/Biodiesel_Book_final_Low_Completo.pdf)>. Acesso em: nov. 2012.

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.

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

PETERS, B. G. *The Politics of Bureaucracy*. White Plains: Longman Publishers, 1995.

PLACET, M.; ANDERSON R.; FOWLER, K. M. Research Technology Management. *ABI/Inform Global*, 48, 5, p. 32, sep./oct. 2005.

PROGRAMA NACIONAL PARA PRODUÇÃO E USO DO BIODIESEL NO BRASIL. PNPB. *Trajatória, situação atual e desafios*. Documentos Técnico-Científicos, Lauro Mattei. Disponível em: <[http://www.bnb.gov.br/projwebren/exec/artigo-RenPDF.aspx?cd\\_artigo\\_ren=1218](http://www.bnb.gov.br/projwebren/exec/artigo-RenPDF.aspx?cd_artigo_ren=1218)>. Acesso em: dez. 2011.

RIBEIRO, M. F. et al. 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, 9., Curitiba, PR. 19 a 21 de novembro de 2007.

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.

\_\_\_\_\_. The Development Challenge. *Foreign Affairs*, v. 84, n° 2, mar/apr, pp. 78-90, 2005.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, n. 3, vol. 47, 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.

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.

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

VEDANA, J. C. O lamentável fracasso do Selo Combustível Social. *BiodieselBR*. 18 nov. 2009. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com>>. Acesso em: 7 ago. 2011.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Recebido em: 19/12/2013

Aceito em: 30/12/2014