

ESTRATÉGIAS ECONOMICAS E COMPETITIVAS DAS TRÊS MAIORES EMPRESAS PRODUTORAS DE BIODIESEL NO BRASIL.

¹SILVA, E.A.; ¹GONÇALVES, A.C.; ¹FERRO, M.C.S.; ²AMARAL, H.A.; ³LEAL, J.E.C;

¹ *Graduando em Agronegócio – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins, Campus Palmas. E-mail: eduardoalves.go@gmail.com, aryeli.poof@gmail.com, marcelacris.ferro@gmail.com*

² *Graduanda em Gestão Pública – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins, Campus Palmas. E-mail: hellen.gestao@gmail.com*

³ *Doutor em Ciências Administrativas pela Universidad San Carlos- Asunción - PY. Professor de Gestão em Agroenergia no IFTO - Instituto Federal do Tocantins Campus Palmas. E-mail: eustaquio@ifto.edu.br*

Resumo: É importante conscientizar sobre o mercado de biocombustíveis que é bem promissor já que o mesmo passou a ser obrigatório em todos os postos nacionais. O Biodiesel é um combustível biodegradável derivado de fontes renováveis que pode ser obtido por diferentes processos, 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. 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 ambientais, econômico e social e também trazem a perspectiva da redução das importações de óleo diesel, gerando divisas para o País. O objetivo deste trabalho foi analisar as estratégias competitivas das três maiores empresas produtoras de biodiesel, 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, economia, empresas, estratégias competitivas.

Introdução

O biodiesel é um combustível biodegradável derivado de fontes renováveis que pode ser obtido por diferentes processos. Existe um mercado bem promissor em torno desse biocombustível já que o mesmo passou a ser obrigatório em todos os postos nacionais. 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, 2015).

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 industriais e comerciais usada em avaliações dos objetivos desejáveis neste instante.

Segundo Porter (1991) estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência visando estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria.

Para Lindermann e Hansen (2008), 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. (CHIAVENATO, 2004). 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. O objetivo deste trabalho foi analisar as estratégias competitivas das três maiores empresas produtoras de biodiesel.

Metodologia

O presente trabalho foi desenvolvido a partir de pesquisa bibliográfica. A pesquisa se concentrou na leitura e na relação entre diversos autores que discutem estratégia e cujas ideias sejam consoantes ou em divergentes com o modelo de cinco forças de Michael Porter. 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 três maiores empresas produtoras de biodiesel no Brasil no ano de 2015 tornou como base as estratégias de Porter (1986) 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 três 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 Agencia Nacional do Petróleo.

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 a 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	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, 2015

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 três 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	Variáveis	Requisitos	Peso
Liderança De Custo	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
	Real Utilização Percentual da Capacidade instalada (Total Maximo: 25)	70 a 100% da capacidade instalada	25
		50 a 70% da capacidade instalada	15
		Abaixo de 50%	10
	Selo combustível (Total Maximo: 25)	Sim	25
		Não	0
	Laboratórios P&D (Total máximo 25)	Tem laboratório	25
		Não Tem	0
Total de Pontos			100

Fonte: Leal, 2015

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 2). 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 esta utilizando menos do que 50% de sua capacidade de produção, esta 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 obtiver 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 Max. 25)	Tem Laboratório	25
		Não	0
	Mercado (Total Max 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, 2015

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 por 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, utilizadas por 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 três maiores do ano de 2015 segundo a publicação da ANP 2015.

Após as análises das variáveis foi elaborada a Tabela Resumo contendo as 3 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 três maiores produtoras de biodiesel de 2015.

Resultados e Discussão

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.

As informações a respeito da posição de mercado das empresas foram consultadas o site da ANP, para construir o ranking das três 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 1 as três maiores empresas produtoras de biodiesel.

Tabela 1. As Três Maiores Empresas Produtoras de Biodiesel do Brasil em 2015

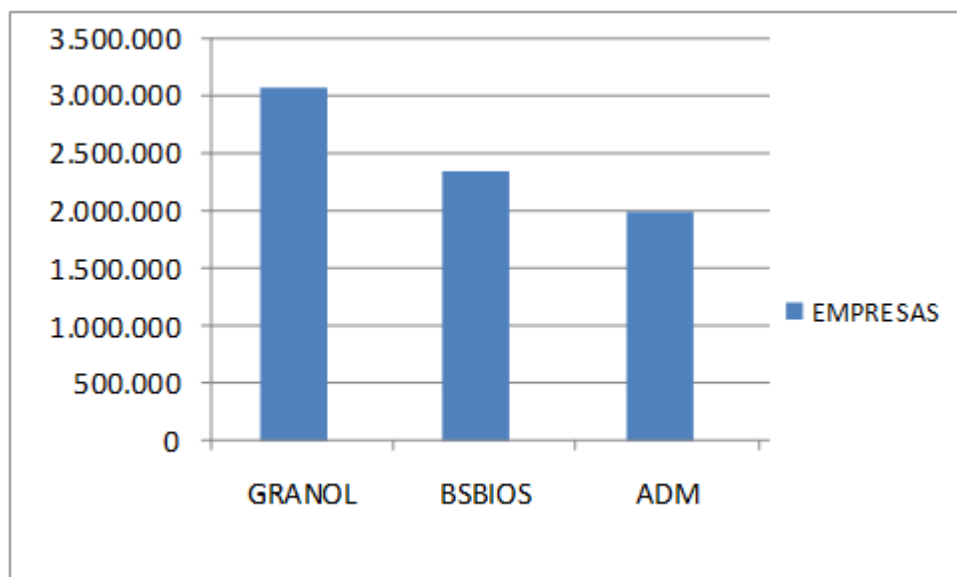
Classificação	EMPRESAS/UF	CAPACIDADE INSTALADA (CI) (M³)	PRODUÇÃO EFETIVA (PE) (M³)	UNIDADE DE PRODUÇÃO
1º	GRANOL/TO/GO/RS	29.035.32	3.074.988	3
2º	BSBIOS/ RS/PR	13.193.79	2.347.605	2
3º	ADM MT/SC	22.344.00	1.994.816	2
TOTAL			7.417.409	07

Fonte: ANP, 2015.

A partir do posicionamento no ranking estudou-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.

A análise das três maiores produtoras teve como base a produção efetiva, levando-se em consideração que todos os dados foram colhidos junto à ANP relativos a 2015. O gráfico 1 demonstra a produção de cada empresa produtora de biodiesel no ano de 2015.

Gráfico 1. Produção das Empresas



Fonte: ANP, 2015.

Portanto, a análise das estratégias das três 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 2 tem-se o resumo geral com todas as pontuações aferidas, levando em consideração os critérios desenvolvidos, das três maiores indústrias produtores de biodiesel no Brasil em 2015.

Tabela 2. Resumo da pontuação, em ordem decrescente, das três maiores indústrias produtoras de biodiesel.

Empresas	Diferenciação	Lideranças em custo	Enfoque	Pontuação
BSbios	85	90	90	265
Granol	85	85	65	235
Adm	45	60	75	180

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 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 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 3 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 3. 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 (2015)

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.

Conclusões

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 explicar 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.

Referências

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO. (ANP). Disponível em: < <http://www.anp.gov.br/>>
Acesso em: 15 de agosto de 2018.

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

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 20 de agosto de 2018.

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

GRANOL. <<http://www.granol.com.br>>. Acesso em 22 de agosto de 2018.