



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Manoela Silveira dos Santos

INSTITUIÇÕES E ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA: UMA
ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE AQUISIÇÃO DE MATÉRIA-PRIMA
DOS PRODUTORES DE BIODIESEL DA REGIÃO SUL DO BRASIL

Porto Alegre

2013

Manoela Silveira dos Santos

**INSTITUIÇÕES E ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA: UMA
ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE AQUISIÇÃO DE MATÉRIA-PRIMA
DOS PRODUTORES DE BIODIESEL DA REGIÃO SUL DO BRASIL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Domingos Padula

Porto Alegre

2013

CIP - Catalogação na Publicação

Santos, Manoela Silveira dos
Instituições e Estratégia como Prática: uma
análise das estratégias de aquisição de matéria-prima
dos produtores de biodiesel da Região Sul do Brasil.
/ Manoela Silveira dos Santos. -- 2013.
263 f.

Orientador: Antônio Domingos Padula.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de
Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2013.

1. Teoria Institucional. 2. Estratégia como
Prática. 3. Indústria do Biodiesel. 4. Produtores de
Biodiesel. 5. Aquisição de matéria-prima. I. Padula,
Antônio Domingos, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Manoela Silveira dos Santos

**INSTITUIÇÕES E ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA: UMA
ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE AQUISIÇÃO DE MATÉRIA-PRIMA
DOS PRODUTORES DE BIODIESEL DA REGIÃO SUL DO BRASIL**

Tese aprovada em: 19 de setembro de 2013

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedroso – PPGA/UFRGS

Prof. Dr. Guilherme Luís Roehé Vaccaro – UNISINOS

Prof. Dr. Pery Francisco Shikida – UNIOESTE

Orientador: Prof. Dr. Antônio Domingos Padula

A meus pais, pela inspiração; à minha irmã, pela crença que tem em mim; e ao meu esposo, por seu companheirismo e compreensão.

AGRADECIMENTOS

Concluir uma tese é uma grande realização e satisfação para aqueles que optam pela academia, pois sinaliza que foi alcançado mais um degrau na busca do conhecimento e do crescimento pessoal e profissional. Este trabalho é resultado de sonhos, força de vontade, aprendizado, dedicação, superação, suor, desprendimento, rupturas, compreensão, ensinamentos, compartilhamentos, torcida, apoio, amor, amigos e esperanças. E, mesmo tendo sido realizado por mim, é fruto da contribuição de todos os que estiveram comigo nesta peleia. Por isso meus agradecimentos vão para vocês.

Ao meu pai e à minha mãe, que sempre me inspiram a querer algo maior e melhor para mim, mas que, principalmente, me ensinaram que a família, o conhecimento e as amizades verdadeiras são as coisas mais importantes nessa vida.

À minha irmã, que sempre depositou em mim expectativas com a certeza de que seria capaz de alcançá-las.

Ao meu esposo, que esteve ao meu lado durante todo o processo, sempre me apoiando e fornecendo palavras de conforto nos momentos difíceis e obscuros desta tese.

Às minhas queridas Lulus, que fizeram me sentir “normal” durante os períodos de piração e tornaram “leves” os anos de doutorado, com boas risadas, ótimas histórias e maravilhosa companhia.

Aos meus amigos, os que estavam longe e os que estavam perto, que compartilharam comigo as alegrias, os sofrimentos, as revoltas, as decepções e as conquistas desse processo.

Ao meu orientador, por me apoiar neste projeto, orientando e sendo compreensivo durante todo o trajeto.

Aos meus professores, que foram fundamentais para meu crescimento e, com sua experiência, contribuíram para a minha formação.

Aos meus colegas, que me presentearam com ricas discussões fundamentais para a construção do conhecimento.

Ao PPGA, pela oportunidade de concluir o doutorado, realizando um sonho.

À Capes, pelo auxílio financeiro, e

Ao Banco SS (Silveira e Santos), pelo ‘patrocínio’ quando necessário.

Por fim, a todos aqueles que, direta ou indiretamente, cruzaram meu caminho no decorrer destes três anos e meio e contribuíram para a conclusão deste trabalho.

"Pesquisar é ver o que outros viram e pensar o que nenhum outro pensou."

Albert Szent-Gyorgyi

SANTOS, Manoela Silveira dos. **Instituições e Estratégia como Prática: uma análise das estratégias de aquisição de matéria-prima dos produtores de biodiesel da Região Sul do Brasil.** 2013. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

RESUMO

Esta tese estudou a ligação entre instituição e estratégia, tendo como objetivo caracterizar e analisar a relação existente entre a instituição proeminente na indústria do biodiesel e as estratégias de aquisição de matéria-prima dos produtores de biodiesel da Região Sul do Brasil. Nesse sentido, primeiramente foram levantadas as questões teóricas acerca das abordagens que enfatizam o papel da instituição na formulação e implementação da estratégia e a estratégia como prática social, procurando estabelecer a relação recursiva que existe entre instituição e estratégia. Para tal, a revisão da literatura foi construída com base na compreensão da estratégia sob a Teoria Institucional e da Estratégia como Prática, e do diálogo entre as duas visões, colaborando com a elaboração do *framework* teórico analítico utilizado na tese. Para o alcance do objetivo, optou-se por realizar uma pesquisa histórica, seguida de um estudo de casos múltiplos. Os resultados permitiram identificar o arranjo institucional, oriundo do Programa Nacional de Produção e Uso do biodiesel – PNPB, que conduz a indústria do biodiesel, as pressões institucionais que incidem sobre as estratégias dos produtores de biodiesel e as mudanças institucionais que ocorrem no arranjo institucional desde o lançamento do Programa, além de possibilitar a caracterização das estratégias de aquisição de matéria-prima. Os resultados indicaram que as pressões institucionais que operam sobre as aquisições de matéria-prima familiar e não-familiar são distintas, sendo que a primeira recebe influências mais diretas da instituição por ser mais regulada. Os principais efeitos da instituição sobre as estratégias de compra de matéria-prima familiar vêm das normas do Selo Combustível Social e dizem respeito à seleção do fornecedor, aos atores envolvidos na formulação da estratégia e a algumas atividades envolvidas na formulação e implementação da estratégia. Já no caso da matéria-prima não-familiar, observou-se uma pressão maior do mercado, sendo que as pressões advindas do arranjo institucional que demonstram ter algum impacto nas estratégias tratam da qualidade e da especificação do biodiesel. Com relação aos efeitos das estratégias sobre a instituição, observou-se que as mudanças ocorridas não foram estimuladas pelas estratégias; entende-se que são uma evolução natural do PNPB e do processo de institucionalização do arranjo. Mesmo não sendo possível relacionar as mudanças institucionais às estratégias, a pesquisa revelou que a relação recursiva entre a instituição estudada e as estratégias de aquisição de matéria-prima para a produção do biodiesel se caracteriza pelos efeitos das pressões institucionais sobre as estratégias e por as estratégias reforçarem e perpetuarem o arranjo existente ao segui-lo e reproduzi-lo.

Palavras-chave: Instituições. Estratégia como Prática. Relação Recursiva. Indústria do Biodiesel. Produtores de biodiesel.

ABSTRACT

This dissertation thesis presents the relationship between the institution and strategy. The aiming was to characterize and analyze the relationship between the preeminent institution in biodiesel industry and the strategies of acquiring feedstock of biodiesel producers located in southern Brazil. First of all the theoretical approaches that emphasize the role of the institution in the strategy formulation and implementation were discussed. We also discussed the role of strategy as a social practice seeking to establish recursive relationship between institutions and strategies. Finally, the literature review was built upon the understanding of the strategy under the Institutional Theory and Strategy as Practice, and the dialogue between these two views, therefore contributing to the theoretical framework development used in this dissertation. To achieve the goal it was conducted a historical survey, followed by a multiple case study. The results showed the institutional arrangement coming from Production and Use of Biodiesel National Program - PNPB, which lead to the biodiesel industry, the institutional pressures above the strategies of biodiesel producers and the institutional changes that occur in the institutional arrangement. It also allowed the characterization of feedstock acquisition strategies. The results indicated that the institutional pressures that operate on purchases of feedstock from family farmers and non-family are distinct; the first group receives more and direct influences of the institution once it suffers the influence of more regulations. because it is much more regulated. The main institutional effects related to the feedstock acquisition strategies from family farmers are regarded to the rules of the Social Fuel Seal. Based on these rules is that will be determined the suppliers selection, the actors involved in the strategies formulation and also some activities related to the process of those strategies implementation. In the case of non-familiar feedstock there is a greater pressure from the market. Furthermore, the pressures coming from the institutional arrangement that impact the strategies are related to the quality and specification of the biodiesel. With respect to the effects of strategies on institution it was observed that the changes were not stimulated by the purchase strategies, but it is understood as a natural evolution of PNPB and an institutionalization of the arrangement. Although not being possible to relate the institutional strategic changes the survey revealed that the recursive relationship among the institution and the acquiring strategies of feedstock for the biodiesel production is characterized by the effects of institutional pressures on strategies and also by the strategies that strengthen and perpetuate the existing arrangement, by following and reproducing it.

Keywords: Institutions. Strategy as Practice. Recursive relations. Biodiesel industry. Biodiesel producers.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A visão baseada na Instituição: o terceiro pilar do tripé da estratégia	26
Figura 2 - Representação das relações entre ambiente técnico e institucional e as organizações	35
Figura 3 - Processos inerentes à institucionalização.....	39
Figura 4 - Modelo da estruturação de Giddens	42
Figura 5 - Modelo recursivo de institucionalização.....	44
Figura 6 - Framework teórico da relação entre instituições, campo organizacional e resposta organizacional.....	57
Figura 7 - Estágios da mudança institucional.....	65
Figura 8 - Institucionalização e mudança institucional na perspectiva dialética	67
Figura 9 - Contradição institucional e emergência de potenciais agentes de mudança...	68
Figura 10 - <i>Framework</i> teórico da Teoria Institucional.....	72
Figura 11 - Conexão entre práxis, praticantes e práticas	85
Figura 12 - Tipologia de estudos em SAP.....	86
Figura 13 - Visão relacional entre os níveis macro e micro das práticas	88
Figura 14 - Características do contexto e o tipo de prática	90
Figura 15 - <i>Framework</i> integrativo dos elementos centrais da SAP	92
Figura 16 - <i>Framework</i> teórica da SAP	96
Figura 17 - A relação recursiva entre instituição e estratégia.....	100
Figura 18 - <i>Framework</i> para análise das estratégias organizacionais baseado na relação entre Teoria Institucional e Estratégia como Prática.....	104
Figura 19 - Estrutura da pesquisa	121
Figura 20 - A evolução do quadro regulatório do PNPB	149

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1 - Evolução anual da capacidade nominal, da produção e da demanda compulsória de biodiesel	130
Gráfico 2 - Produção nacional e regional de biodiesel entre 2005 e 2012.....	132
Gráfico 3 - Principais matérias-primas utilizadas para a produção de biodiesel.....	134

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As formas de discurso em estratégia e os arranjos de representação do indivíduo, organização e ambiente.....	29
Quadro 2 - Componentes da representação do indivíduo, da organização e do ambiente sob a perspectiva das Abordagens da Escolha Estratégica, Cognitiva e Institucional	31
Quadro 3 - Respostas estratégicas para as pressões institucionais	50
Quadro 4 - Ações organizacionais com relação às instituições.....	52
Quadro 5 - Antecedentes da desinstitucionalização	63
Quadro 6 - Fontes de contradição	68
Quadro 7 - Tipos de contradição institucional e sua relação com os componentes da práxis	69
Quadro 8 - Síntese das visões recursiva e adaptativa da prática na Teoria Social e no campo da estratégia	79
Quadro 9 - Elementos centrais da SAP	81
Quadro 10 - Instituição - Pilares institucionais e suas características.....	108
Quadro 11 - Dimensões da natureza da pressão.....	108
Quadro 12 - As fontes de contradição e seus indicadores	109
Quadro 13 - Pressões do contexto - antecedentes da mudança institucional	109
Quadro 14 - Níveis da práxis e tipos de atividades envolvidas.....	110
Quadro 15 - Categorias de estratégias com relação a seus efeitos sobre as instituições	111
Quadro 16 - Respostas estratégicas e táticas.....	111
Quadro 17 - Documentos levantados analisados	124
Quadro 18 – Lista das entrevistas realizadas.....	126
Quadro 19 – Característica do pilar regulativo na indústria do biodiesel.....	152
Quadro 20 - As fontes de contradição institucional na indústria do biodiesel.....	157
Quadro 21 - Praticantes, práticas e práxis envolvidas no fazer estratégia da aquisição de matéria-prima pelas usinas no Paraná	180
Quadro 22 - Praticantes, práticas e práxis envolvidas no fazer estratégia da aquisição de matéria-prima pelas usinas no Rio Grande do Sul.....	197
Quadro 23 - Resumo dos impactos da instituição sobre as estratégias	202
Quadro 24 - Síntese das mudanças do arranjo institucional.....	203

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Volume em m³ comercializado nos leilões 25, 26, 27, 28 e 29 de venda de biodiesel	134
--	------------

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: TEORIA INSTITUCIONAL E ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA	20
2.1 O CAMINHO DO CONHECIMENTO EM ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	20
2.2 ABORDAGEM INSTITUCIONAL NA COMPREENSÃO DA ESTRATÉGIA.....	28
2.2.1 Da Abordagem Racional da Estratégia à Abordagem Institucional da Estratégia	28
2.2.2 Ambiente e instituições	33
2.2.3 Processo de institucionalização	38
2.2.4 O campo e as respostas organizacionais.....	45
2.2.5 Agente, Agência e mudança institucional	58
2.2.6 A Abordagem Institucional em síntese.....	70
2.3 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA	74
2.3.1 Fundamentos e elementos da Estratégia como Prática.....	74
2.3.2 Integrando o micro e o macrocontexto	87
2.3.3 A Estratégia como Prática em síntese.....	94
2.4 O DIÁLOGO ENTRE A ABORDAGEM INSTITUCIONAL E A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA	97
2.4.1 Como a Abordagem Institucional da estratégia e a Estratégia como Prática se complementam?.....	99
2.4.2 <i>Framework</i> conceitual para a análise da relação entre instituições e estratégias – Integrando a Teoria Institucional à Estratégia como Prática.....	104
3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	113
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E ESTRATÉGIAS DE INVESTIGAÇÃO	113
3.1.1 Caracterização da pesquisa.....	113
3.1.2 Estratégia de investigação	114
3.2 ESCOPO DA PESQUISA	117
3.3 FASES DA PESQUISA	120

3.3.1 Fase 1 – Pesquisa histórica	122
3.3.2 Fase 2 – Estudo de caso	125
4 O BIODIESEL NO BRASIL	128
5 A INSTITUIÇÃO E AS ESTRATÉGIAS DE AQUISIÇÃO DE MATÉRIA-PRIMA DOS PRODUTORES DE BIODIESEL DA REGIÃO SUL DO BRASIL	136
5.1 A INSTITUIÇÃO	136
5.1.1 A história do PNPB – A formação do arranjo institucional do biodiesel.....	136
5.1.2 Caracterização da instituição - O Governo na indústria do biodiesel.....	150
5.1.3 As mudanças dos arranjos institucionais	157
5.2 A ESTRATÉGIA.....	163
5.2.1 O caso dos produtores de biodiesel do Paraná	163
5.2.2 O caso dos produtores de biodiesel do Rio Grande do Sul	180
5.3 A RELAÇÃO ENTRE INSTITUIÇÃO E ESTRATÉGIA DE AQUISIÇÃO DE MATÉRIA-PRIMA DOS PRODUTORES DE BIODIESEL PARANAENSES E GAÚCHOS.....	197
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	209
REFERÊNCIAS	217
APÊNDICES	242
APÊNDICE A - Exemplo da Ficha de Leitura	243
APÊNDICE B – Listagem e referência dos documentos utilizados nos resultados.....	244
APÊNDICE C – E-mail convite modelo para participação da pesquisa	256
APÊNDICE D – Protocolo do Estudo de Caso Múltiplos.....	257
APÊNDICE E – Roteiro das Entrevistas.....	258

1 INTRODUÇÃO

A evidente escalada dos impactos causados pelo homem no ecossistema verificada nas décadas recentes trouxe preocupações acerca de suas externalidades sobre o bem-estar das pessoas e a integridade do ecossistema e, com isso, fez surgir iniciativas e alternativas para mitigá-los. O estímulo à produção e ao uso de energias mais limpas e renováveis é uma das alternativas que vem recebendo crescente suporte dos governos, colocando-os em posição de direcionadores das indústrias que emergem neste contexto.

Dentre as diferentes fontes de energias renováveis estão os biocombustíveis (etanol e biodiesel), vistos como substitutos do petróleo, principalmente na energia consumida pelo setor de transporte, que passaram a receber atenção e investimentos dos governos nas últimas décadas resultando na ampliação de sua produção e de sua participação na matriz energética de muitos países. No Brasil, o uso e a produção de biocombustível é realidade desde a década de 70, resultado do Proálcool, que marcou o uso e a produção do etanol em escala no país. No caso do biodiesel, a história é mais recente e marcada pela participação do Governo no incentivo e na regulação de seu uso e produção por meio das leis, normativas e diretrizes que compõem o Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel – PNPB, criado para inserir o biodiesel na matriz energética como uma alternativa viável e competitiva.

O arranjo institucional criado pelas políticas direcionadas ao biodiesel estruturou e direcionou a indústria no Brasil, impactando nas estratégias e ações dos agentes e atores envolvidos e dando ao governo um importante papel dentro da indústria do biodiesel. O amplo suporte governamental e os efeitos do quadro regulatório do PNPB indicam que a indústria do biodiesel é um campo organizacional adequado para o estudo da relação entre instituições e estratégias, além de evidenciar a necessidade de um exame acerca das políticas e instrumentos utilizados pelo Governo para a promoção do biodiesel e de seus impactos sobre a indústria e as estratégias organizacionais.

A presença marcante do Governo não é exclusividade da indústria do biodiesel; outras indústrias também têm suas práticas setoriais pautadas por normas e regras provenientes de políticas e programas governamentais, o que, por conseguinte, influencia as estratégias e as táticas das organizações a elas pertencentes. Nesse sentido, o estudo da estratégia em contextos com forte presença e atuação ativa do Governo não pode deixar de considerar as forças externas presentes no ambiente, que têm efeitos sobre elas.

Nos estudos realizados no campo da Administração Estratégica, dentre as visões que creem na relação entre o ambiente externo e a estratégia e na existência de influências

externas sobre as estratégias organizacionais está a Teoria Institucional, que conquista cada vez mais espaço na tentativa de explicar a importância das influências sociais e culturais nas decisões estratégicas, evidenciando o papel do ambiente sobre elas. A referida Teoria é compreendida como um caminho promissor para explicações mais completas acerca da realidade organizacional, enfatizando a influência das restrições institucionais sobre as ações e decisões da organização e revelando que as restrições recebidas do ambiente e que interferem na estratégia não advêm apenas do ambiente técnico. Nessa perspectiva, a estrutura, as ações e estratégias organizacionais são resultados das respostas às pressões institucionais sofridas a partir de seu ambiente externo e das práticas e rotinas internas.

Ao tomar como base a Teoria Institucional para o estudo das estratégias, além de considerar que as estratégias organizacionais podem ser influenciadas pelas instituições, numa perspectiva mais recente da Teoria, também se reconhece a interconexão existente entre as instituições e as ações dos agentes, revelando a ligação bidirecionada do contexto macro (instituições) e micro (ações dos agentes), uma vez que as estratégias, ao mesmo tempo em que recebem restrições e direcionamentos das instituições, agem sobre elas reforçando-as ou alterando-as. Mesmo reconhecendo a existência de uma relação bidirecionada entre instituições e estratégias, a Teoria Institucional não é capaz de explicar sozinha este fenômeno por ter um enfoque maior no aspecto macro da relação. Para tanto, faz-se necessário incorporar ao estudo deste problema elementos de outra abordagem da estratégia que também reconheça esta ligação e venha a contribuir com a compreensão do microcontexto.

A Estratégia como Prática – SAP (*Strategy as Practice*) encaixa-se nesta situação por reforçar, no campo da estratégia organizacional, a importância do papel do homem como agente de ação e da estratégia como uma prática social onde os estrategistas atuam e com a qual interagem. Aqui a estratégia é vista como algo que os indivíduos realizam no âmbito social e como um fenômeno que vai além do domínio organizacional. Daqui decorre a capacidade integradora do micro e do macrocontexto que a SAP oferece, contribuindo com o entendimento mais amplo do fenômeno da estratégia. Assim, a SAP descola a análise da estratégia para um nível acima e um abaixo da firma, reconhecendo a interação entre a organização e seu contexto e o papel do indivíduo no “fazer estratégia” e na conexão entre as práticas e a práxis, o que a faz ganhar cada vez mais espaço nos estudos em estratégia.

A aproximação entre a SAP e a Teoria Institucional é viabilizada não somente pela crença da interação entre os dois contextos, mas também por entenderem o indivíduo como ator social, podendo, assim, ser utilizadas de forma conectada, na tentativa de compreender a estratégia sob uma perspectiva tanto micro (SAP) como macro (Teoria Institucional). O uso

das duas abordagens mostra-se, portanto, adequado ao estudo da relação entre as estratégias dos produtores de biodiesel e a instituição mais proeminente nesta indústria.

Reconhece-se que em um campo organizacional coexistem várias instituições, algumas com maior força e impactos sobre as organizações do que outras. Assim, optou-se por investigar aquela que se conecta com a indústria de biodiesel com mais força e influência que, no caso desta indústria, está vinculada à atuação intensa do Estado como agente institucional e ao robusto arranjo institucional proveniente do PNPB. O Estado é, portanto, o agente institucional em proeminência, voltados a análise da instituição ao quadro legal, às políticas e aos programas do Governo direcionados ao biodiesel e ao controle e à interferência do Estado sobre as atividades da indústria.

Já no que diz respeito às estratégias dos produtores de biodiesel, considerando as várias estratégias existentes no dia a dia dos produtores de biodiesel e em suas tomadas de decisão, acredita-se que o estudo das estratégias de aquisição de matéria-prima esteja dentre as mais pertinentes dentro do contexto de regulação que a indústria do biodiesel se encontra. Primeiro pelo fato de as decisões relativas à matéria-prima serem de extrema importância para a competitividade das usinas, uma vez que ela tem um impacto significativo no custo total de produção do biodiesel e na viabilidade econômica da produção deste biocombustível, e segundo porque, dentre as problemáticas tratadas pelo PNPB, a questão da matéria-prima recebe destaque por estar fortemente vinculada à inclusão social e ao desenvolvimento local, dois dos principais objetivos deste Programa, a partir da promoção da agricultura familiar e do estímulo à diversificação de matéria-prima. Desta forma, a tese centrou seus esforços em compreender a relação entre a instituição e as estratégias de aquisição de matéria-prima.

Considerando o exposto, e na tentativa de compreender as estratégias de aquisição dos produtores de biodiesel, levando em conta o ambiente institucional e os arranjos institucionais que as orientam, surgiram as questões que nortearam a presente tese: **Como é a relação entre as instituições e as estratégias organizacionais? Quais são os efeitos das instituições sobre as estratégias, e os destas sobre as instituições?**

Estas questões trazem à tona o potencial da Teoria Institucional e da Estratégia como Prática como base teórica para a explicação e a compreensão do fenômeno da estratégia organizacional, evidenciando e focando a relação existente entre as instituições e as estratégias das organizações. Nesse sentido, o uso da perspectiva institucional como base teórica para a investigação justifica-se por ela contribuir com a inclusão do ambiente como centro para as explicações dos fenômenos organizacionais, dando destaque às instituições no papel de restringir e permitir a ação organizacional e, também, com o preenchimento do outro

lado da equação que representa o fenômeno da estratégia organizacional, que é a influência da ação dos sistemas de significados objetivos e externos ao indivíduo.

Além disso, a Teoria Institucional colabora no campo das estratégias organizacionais com o reconhecimento de que a decisão estratégica não é dirigida apenas pelas condições da indústria ou dos ativos específicos da organização, mas também é reflexo das restrições formais e informais de um dado quadro institucional. Apesar de a aproximação entre os fenômenos de institucionalização e configuração estratégica ser crescentemente aceita no âmbito da Teoria Organizacional, esse movimento parece ainda não ter ecoado nos estudos específicos da estratégia, onde existem lacunas a ser preenchidas, além de haver necessidade de mais estudos empíricos que examinem as respostas estratégicas organizacionais frente às pressões institucionais. Desta forma, a presente tese contribuiu com a disseminação da análise da estratégia sob a perspectiva da Teoria Institucional, ampliando o número de estudos empíricos que se ocupam em sopesar a estratégia sob essa teoria.

O estudo da relação entre as estratégias dos produtores de biodiesel e as instituições também é relevante para ampliar o rol de investigações em diferentes contextos institucionais, pois, para distinguir os efeitos das instituições nas estruturas e nos comportamentos sociais, são necessários estudos em diferentes ambientes institucionais, tornando a indústria do biodiesel, seu ambiente institucional e seu quadro institucional objetos de estudo relevantes para o aprofundamento dos estudos que tratam da ligação entre as instituições e as estratégias organizacionais.

Já o emprego da Estratégia como Prática baseia-se no fato de ela auxiliar para um maior esclarecimento da estratégia a partir da interação entre indivíduo, práticas e práxis, que aprofunda a compreensão do “fazer estratégia” e evidencia a ligação entre o micro e macrocontexto. Isso porque seu foco de análise repousa no ator social, mostrando que a estratégia é algo realizado pelos indivíduos dentro do âmbito social e enraizado na sociedade, recebendo influência e influenciando este contexto mais amplo.

Mesmo com o reconhecimento da necessidade de integrar os dois níveis e o fato de esta interconectividade ser um juízo comum entre os estudiosos da SAP, nesta abordagem há uma tendência de priorizar a microprática e mergulhar nas atividades, linguagens e no “fazer estratégia” no nível micro, identificando-se a carência de estudos que liguem os fenômenos micro e macro que envolvem a estratégia. Nesse sentido, estudos que considerem os dois contextos de forma integrada, analisando a estratégia sob esse contexto mais amplo, têm muito a contribuir no campo da SAP. Então, esta tese contribui com a lacuna existente na SAP ao trabalhar não somente sob a perspectiva micro (ação do praticante), mas também ao

tratar da interação entre a prática e o contexto mais amplo no qual ela ocorre, ou seja, a forma na qual a estratégia de compra da matéria-prima para o biodiesel e a instituição se relacionam e se influenciam.

Ao utilizar a SAP em associação com a Teoria Institucional para se ter uma visão do macro e do micro fenômeno da estratégia, a tese evidenciou a ligação existente entre as abordagens e explorou o potencial contributivo de ambas para o desenvolvimento e a ampliação do campo de pesquisa em estratégia, em especial de pesquisas que buscam analisar a estratégia em mais de um nível do fenômeno.

Em termos práticos, a forte presença do Governo como agente institucional na indústria do biodiesel coloca em evidência a necessidade de um exame mais minucioso acerca da política e dos instrumentos por ele utilizados para a promoção do biodiesel e de seus efeitos sobre as estratégias das organizações. Ademais, o estudo das estratégias dos produtores de biodiesel pode contribuir para o entendimento da continuidade e das mudanças que ocorrem no quadro regulatório do PNPB, desde sua implementação até os dias atuais. Assim, a presente tese contribuiu com a criação de uma visão ampla da ligação entre as estratégias dos produtores de biodiesel da Região Sul do país e as instituições, fornecendo subsídios aos tomadores de decisão para a condução dos negócios ao clarear a lógica existente entre estratégia organizacional e pressão institucional; já aos formuladores de políticas públicas pode proporcionar subsídios para futuras análises dos resultados das políticas e dos programas criados.

Além disso, o estudo centrado nas aquisições das matérias-primas contribuiu com o entendimento dos mecanismos e políticas utilizadas pelo Governo para promover a agricultura familiar e a diversificação de matéria-prima, duas das principais bandeiras do PNPB, e como eles interferem não só nas estratégias de aquisição, mas nos processos de compra, oferecendo, desta forma, em termos práticos, subsídios para o aperfeiçoamento de tais mecanismos.

Considerando o que foi dito e no intuito de possibilitar um melhor entendimento acerca das estratégias organizacionais, tendo em vista o fluxo bidirecionado de influências entre instituições e estratégias, a tese teve como objetivo geral **“Caracterizar e analisar a relação existente entre a instituição proeminente na indústria do biodiesel e as estratégias de aquisição de matéria-prima das empresas pertencentes a esta indústria”**. Como objetivos específicos, a tese se alvitrou em:

- propor um esquema analítico para estudar a relação entre instituição e estratégia com base na Teoria Institucional e na Estratégia como Prática;

- identificar e caracterizar a instituição e as pressões institucionais que incidem sobre a aquisição de matéria-prima para a produção de biodiesel;
- identificar e descrever as mudanças institucionais que impactaram na aquisição de matéria-prima para a produção de biodiesel que ocorreram entre 2005 e 2012;
- identificar e caracterizar as estratégias de aquisição de matéria-prima dos produtores de biodiesel;
- identificar e analisar os impactos das instituições sobre as estratégias de aquisição de matéria-prima dos produtores de biodiesel;
- identificar e avaliar quais foram os efeitos das estratégias de aquisição de matéria-prima dos produtores de biodiesel sobre o arranjo institucional estudado.

A fim de alcançar o objetivo geral proposto, iniciou-se com uma revisão da literatura desenvolvida a partir de livros e artigos científicos, seguida de uma pesquisa empírica que consistiu no levantamento de dados primários e secundários para a análise da relação entre instituições e estratégias organizacionais. Após o levantamento dos dados, foi feita a apresentação e a discussão dos resultados e, por fim, a exposição das considerações finais.

A tese está organizada em cinco capítulos. Além deste capítulo introdutório, o segundo capítulo apresenta o referencial teórico que forneceu o embasamento necessário para responder à problemática proposta e encontra-se organizado em quatro seções: inicia com as considerações sobre a estratégia organizacional e algumas abordagens teóricas e passa por uma revisão da Teoria Institucional e da Estratégia como Prática, ressaltando os elementos que contribuíram para o estudo da estratégia organizacional, finalizando com um diálogo entre essas duas visões da estratégia e com a identificação de variáveis e elementos teóricos que compõem a proposta do *framework* teórico para a compreensão da estratégia organizacional a partir da Teoria Institucional e Estratégia como Prática.

O terceiro capítulo apresenta a estrutura do trabalho e o método utilizado para alcançar e responder às questões de pesquisa e atingir ao objetivo proposto. O quarto capítulo contextualiza o biodiesel no Brasil, trazendo os grandes números da indústria do biodiesel e destacando a participação do Estado. Na sequência, o quinto capítulo traz os resultados encontrados na pesquisa histórica e analisa os dois estudos de caso realizados. Por fim são feitas as considerações finais e as recomendações para pesquisas futuras.

2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: TEORIA INSTITUCIONAL E ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Neste capítulo encontra-se o referencial teórico organizado em quatro seções: na primeira, tecem-se algumas considerações sobre a estratégia organizacional, sua evolução e algumas das abordagens teóricas que baseiam os estudos neste campo de pesquisa, e uma breve descrição das classificações acerca da estratégia e sua formulação, a fim de ressaltar a projeção da Teoria Institucional e da Estratégia como Prática no campo dos estudos em estratégia.

Na sequência, mostra-se o arcabouço teórico da Teoria Institucional e da Estratégia como Prática, ressaltando os elementos relacionados ao propósito da tese. Por fim, apresenta-se o diálogo entre as duas abordagens teóricas a fim de construir o *framework* teórico-analítico do trabalho.

2.1 O CAMINHO DO CONHECIMENTO EM ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A estratégia é um tema que ainda gera questionamentos práticos e teóricos no campo organizacional e se mantém vivo justamente por articular constantemente esses dois tipos de interesses. A palavra estratégia ganhou uso exagerado, realçando sua importância no campo dos estudos organizacionais e no mundo dos negócios, apresentando um poder latente de controvérsia. As controvérsias surgem não só do dualismo entre teoria e prática e da construção do conhecimento acerca da estratégia a partir de várias teorias e práticas, mas também de seu próprio conceito, que ainda é bastante diverso (FAULKNER; CAMPBELL, 2003; PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2010; RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012; WHIPP, 2009).

A reconstrução do desenvolvimento do conhecimento em Administração Estratégica começou na década de 1960, quando a estratégia tomou corpo como um campo de estudo. À época, a base da teorização da estratégia ancorava-se na visão tradicional de negócio da Harvard, sob o título de *Business Policy*, e foi impactada pelos textos de Chandler (1962), Ansoff (1965), Learned, Christensen e Andrews (1969) e Andrews (1971), reconhecidos como os pioneiros no uso da estratégia como um termo gerencial (PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2010; RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012).

Ansoff (1980) contribuiu com uma visão da estratégia mais racionalista e orientada para o planejamento, ligada à ideia de planejamento estratégico. Inicialmente a visão era

predominantemente racional, acreditando-se que o mundo econômico seria previsível e que bons planos para o futuro teriam grandes chances de se realizar. A formulação da estratégia estava fortemente ligada ao planejamento corporativo, que era realizado a partir do processo orçamentário e de extrapolações. O planejamento ia além da previsão, tornando-se base para as escolhas estratégicas (FAULKNER; CAMPBELL, 2003; KAY; MCKIERNAN; FAULKNER, 2003; PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2010). A estratégia e o planejamento passaram a ser vistos como sinônimos, sendo o propósito essencial avaliar o ambiente empresarial, prever o futuro do negócio e ajustar adequadamente as estruturas e os recursos internos (WHIPP, 2009).

Os estudos eram deterministas, racionais e abertamente ligados ao determinismo econômico; acreditava-se na possibilidade de decifrar o ambiente e no uso de tecnologias de informação e modelos e ferramentas de planejamento para a formulação da estratégia. Com o passar do tempo, essas ferramentas mostraram-se mecanicistas e constituíram uma abordagem nada sutil para tentar desenvolver uma corporação, surgindo espaço para contribuições no desenvolvimento da estratégia, em especial na forma de *frameworks* intelectuais, e não apenas como os costumeiros estudos de casos únicos ou comparativos (FAULKNER; CAMPBELL, 2003). Além disso, dada a imprevisibilidade de eventos e a dificuldade de realizar os planos, a visão racionalista começou a ruir (KAY; MCKIERNAN; FAULKNER, 2003; WHIPP, 2009).

A visão determinista e racional acarretava problemas pelo fato de a maioria das empresas não formularem suas estratégias com base num processo mecanicista e racional de análise, formulação e implementação de estratégia, além de raramente as colocarem em prática quando desenvolvidas desta forma, sendo mais comum que as estratégias surgissem de um processo de triagem e erro com ajustes para se adequar às mudanças das circunstâncias (FAULKNER; CAMPBELL, 2003; KAY; MCKIERNAN; FAULKNER, 2003). A noção de estratégia como um produto de processos incrementais, adaptativos e emergentes disseminou-se ao longo da década de 1970 (WHIPP, 2009).

Mintzberg (1973) contribuiu para a nova perspectiva da estratégia com uma discussão crítica sobre a visão racional. Para ele, a estratégia não mais deveria ser vista apenas com uma intenção racional proposital de pensamento, ou seja, como deliberada, mas como uma reconstrução após os fatos. As estratégias podem, portanto, ser emergentes e não-realizáveis, levando ao questionamento da dicotomia formulação/implementação, pois nem sempre as estratégias são formuladas, sendo frequentemente oportunistas e adaptativas em vez de serem calculadas e planejadas.

Para Mintzberg (1987), a ideia mais adequada não é a de planejamento da estratégia, com base na análise sistemática de competidores e de mercado ou nas forças e fraquezas da empresa, como se pensava na abordagem racional, mas de “*crafting*” que envolve habilidades, dedicação e domínio do detalhe. A estratégia emergente é essencialmente incremental e adaptativa, mas isso não implica que sua evolução não possa ou não deva ser analisada, gerida e controlada. Esta visão da estratégia como um processo emergente, descoberto ao longo da ação, é conhecida como a tradição processual da estratégia (BOWMAN; SINGH; THOMAS, 2010; WHIPP, 2009).

O final da década de 1970 e o início da década de 1980 constituíram uma nova fase no campo da estratégia, que passou a ser vista como uma disciplina acadêmica conhecida por Administração Estratégica. À época, percebeu-se que a diversificação e a descentralização perseguida nas décadas de 1960 e 1970 deixavam de atender às demandas das novas formas internacionais de concorrência e que a diversificação não relacionada ao negócio adicionava pouco valor à empresa. O debate sobre a estratégia corporativa passou a centrar-se no *core business* da firma e no esclarecimento de seus objetivos face às pressões competitivas (KAY; MCKIERNAN; FAULKNER, 2003; WHIPP, 2009).

No mesmo período, Porter iniciou suas publicações e estudos, contribuindo com a consolidação da Administração Estratégica em uma nova paisagem política e intelectual, influenciando os escritos, o ensino, as práticas e as consultorias em Administração (AKTOUF, 2002). Sua contribuição para o campo da estratégia foi trazer a linguagem da Economia da Organização Industrial (OI), tomando a análise do ambiente industrial como base para a formulação da estratégia. Isso mudou o olhar do estrategista, que concentrava na firma para a estrutura da indústria. Assim, o determinante de desempenho da firma passou a ser descrito e prescrito em termos do setor industrial, e não mais a partir dos objetivos, das estruturas, da dinâmica e da liderança das empresas como era pensado pelos estudiosos da *Business Policy* (BOWMAN; SINGH; THOMAS, 2010; FAULKNER; CAMPBELL, 2003; PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2010). Esta perspectiva mudou o paradigma que regia o pensar em estratégia, deixando de ser de “dentro para fora” para pensar de “fora para dentro”; ou seja, as estratégias passaram a ser formuladas a partir da análise das condições externas vigentes, concentrando-se na seleção de estratégias genéricas sem considerar as capacidades e os recursos internos da firma, a tecnologia ou a inovação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2003).

Para Porter (1980), a estrutura industrial limita as estratégias das empresas competidoras e, assim, seu sucesso é explicado em função da atratividade da indústria e do posicionamento relativo da firma dentro desta indústria. O autor também introduziu o conceito de cadeia de valor como uma ferramenta para examinar as atividades da empresa e a forma como elas interagem, com vistas a identificar as fontes de vantagem competitiva, evidenciando os aspectos internos da firma e sua importância para a estratégia organizacional (PORTER, 1985). Esta perspectiva ganhou espaço na década de 1990 na medida em que apareciam as limitações da abordagem do posicionamento para alcançar a diferenciação e as vantagens competitivas.

Neste contexto surgiu a Abordagem *Resource-Based*, que pensa além da análise da cadeia de valor, focando naquilo que as firmas podem fazer melhor do que as outras e que seja difícil de imitar, além de enfatizar as capacidades e os ativos específicos da firma, assim como a existência de mecanismos de isolamento como determinantes fundamentais do desempenho da firma (PRAHALAD; HAMEL, 1990; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Para Barney (1991; 2001), a vantagem competitiva da firma deriva de recursos e competências valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis que ela controla. Esta nova abordagem distancia-se da análise do impacto do ambiente externo da firma sobre sua posição competitiva e do entendimento de que seu desempenho depende apenas da estrutura da indústria para focar tanto a constelação particular de recursos tangíveis e intangíveis desenvolvidos pela firma quanto a relação entre suas características internas e seu desempenho, ressaltando o papel dessas características para as estratégias organizacionais.

Sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (RBV), a estratégia é vista como a habilidade de definir e criar singularidades de modo a alcançar vantagem competitiva. A estratégia passa a se concentrar na capitalização dos recursos da organização e, em particular, a auxiliar no desenvolvimento das capacidades dinâmicas (BOWMAN; SINGH; THOMAS, 2010; KAY; MCKIERNAN; FAULKNER, 2003).

O final da década de 1980 e o início dos anos 1990 também trouxeram contribuições de outra natureza para o campo teórico da estratégia, como a Visão Baseada no Conhecimento e a Abordagem Cognitiva. A Visão Baseada no Conhecimento reforça o foco interno da firma para explicar seu desempenho, perpetuando a ênfase no recurso interno, mas com um olhar orientado para a aquisição, a manutenção e a utilização do conhecimento, reforçando as particularidades do comportamento da firma e o foco em sua dinâmica interna (PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2010). A Abordagem Cognitiva estuda a influência da cognição no desenvolvimento de estratégias organizacionais e acredita que a chave do

processo estratégico reside no pensamento estratégico (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999; FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010). A formulação da estratégia passa a ser vista não como um resultado deliberado da racionalidade, mas como uma elaboração cognitiva dos dirigentes, ou seja, como um processo de cognição eliciado pelos conteúdos e mecanismos que ocupam suas mentes (HUFF, 1990; HUFF; NARAPAREDDY; FLETCHER, 1990; SCHWENK, 1988). Assim, a cognição, a percepção e a interpretação dos estímulos externos orientam a forma de avaliar as informações advindas do ambiente, passível de ser codificada por meio de mapas cognitivos, fazendo com que a formulação da estratégia ocorra com base nas percepções e interpretações compartilhadas da realidade.

Ao longo da década de 1990, a análise da estratégia também recebeu *insights* de diferentes direções da Sociologia, dentre elas a Teoria da Prática e a Teoria Institucional. Ao reforçar o papel do homem como agente de ação e como indivíduos que praticam, a Teoria da Prática fundamenta a visão da Estratégia como Prática, que ganhou força nesta década; já a Teoria Institucional, no final dessa década, ressaltou o papel das instituições na ação estratégica organizacional, dando origem ao uso da Abordagem Institucional na compreensão da estratégia.

A Estratégia como Prática (SAP) é a corrente teórica que busca recuperar a prática da estratégia da posição marginal que ocupava nas agendas contemporâneas de pesquisa (WHITTINGTON, 1996; 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Ela consiste em um movimento derivado dos estudos da prática na teoria social da década de 1980 que, na área de Estratégia se iniciou com o artigo de Whittington em 1996 (WALTER; AUGUSTO, 2009). Desde então, o uso dessa abordagem vem se ampliando entre os estudos organizacionais; nela, a estratégia é considerada uma prática social onde os estrategistas atuam e com a qual interagem, deixando de ser vista como uma propriedade da organização e passando a ser entendida como algo que as pessoas fazem (WHITTINGTON, 1996; 2006).

A principal característica desta abordagem está na ênfase ao praticante da estratégia como *locus* da pesquisa, considerando-o como um ator social. Assim, a estratégia consiste em algo que os indivíduos realizam no âmbito social e encoraja a observação da estratégia em todas as suas manifestações e como algo profundamente enraizado e conectado na sociedade (WHITTINGTON, 2007). Nessa linha, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) destacam que a SAP redimensiona as pesquisas para as ações e as interações dos praticantes de estratégia, ressaltando o papel do indivíduo como agente e praticante da ação. Tratar a estratégia como

prática implica uma nova direção do pensamento estratégico: a preocupação muda da *core competence* da corporação para a competência prática do gerente como um estrategista (WHITTINGTON, 1996).

O estudo da estratégia a partir da perspectiva da prática traz benefícios à agenda estratégica. Johnson et al. (2007) apresentam quatro deles, sendo: i) tratar das pessoas que realmente administram estratégias; ii) oferecer um nível mais profundo de análises e de explicações para as especificidades estratégicas; iii) prover mecanismos para todo o campo de estratégia, visto que aquilo que se realiza nessa perspectiva se estende a vários temas na área e contribui para adicionar *insights* que interessam ao campo em nível macro; e iv) oferecer uma agenda de pesquisa rica e excitante que pode levar os investigadores em muitas direções.

Outra contribuição da Estratégia como Prática é a possibilidade de interconectividade dos fenômenos micro ou macro, uma vez que a estratégia deve ser entendida como uma atividade central para a gestão e como um fenômeno que se estende para além da organização, com potencial de influenciar toda a sociedade. Como a atenção não recai somente sobre o que o indivíduo realmente faz, também se reconhece que as minúcias aparentes desta atividade estão ligadas e podem reforçar um fenômeno social mais amplo que reside além do domínio organizacional (WHITTINGTON, 2006).

A capacidade integradora do micro e do macrocontexto é um dos grandes potenciais da Estratégia como Prática, contribuindo para o entendimento do fenômeno mais amplo. No entanto, por se encontrar em desenvolvimento, esta abordagem vem se consolidando no campo de pesquisa em Estratégia, especialmente na análise do microcontexto e das microatividades, porém ainda apresenta lacunas teóricas e empíricas no que diz respeito aos estudos que focam o macrocontexto (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Nesse sentido, alguns autores da SAP se utilizam da Teoria Institucional como fonte teórica para explicar e compreender a dinâmica do macrocontexto e sua interação com o micro (WHITTINGTON, 2006; AMARAL FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2006; JARZABKOWSKI, 2004; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

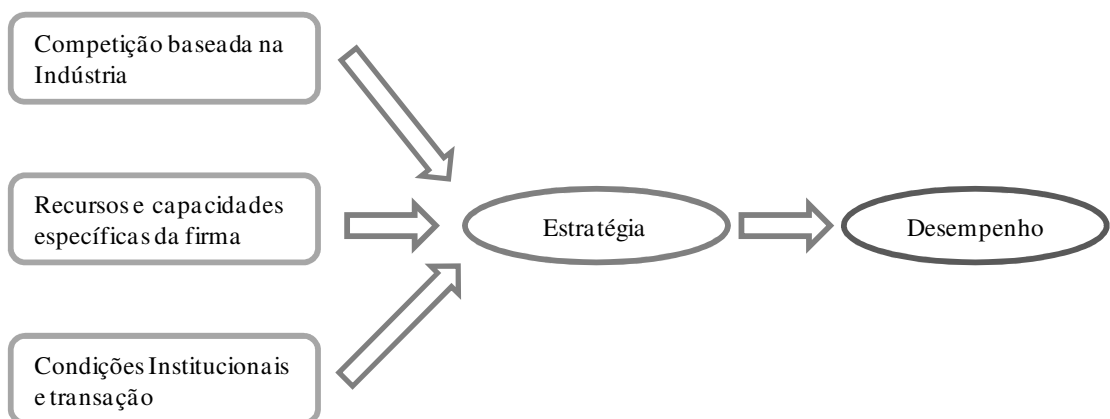
A aproximação entre a SAP e a Teoria Institucional é viabilizada não só pela crença da interação entre os dois contextos, mas também ao entenderem o indivíduo como ator social, cuja “formulação da estratégia vai além dos elementos psicossociais, incorporando as regras e normas de funcionamento da sociedade, objetivadas na prática construída socialmente” (AMARAL FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2006, p. 7). Assim, ambas podem ser utilizadas de forma conectada na tentativa de compreender a estratégia sob uma perspectiva tanto micro (SAP) como macro (Abordagem Institucional). A Abordagem Institucional

amplia o entendimento acerca da influência do ambiente sobre a organização e, por conseguinte, sua estratégia, partindo da análise do ambiente institucional e da relação entre a instituição e a agência estratégica.

Para Oliver (1997), o ambiente institucional no qual as firmas operam tem um impacto importante sobre as estratégias que perseguem, sendo necessário que tenham capital institucional para manter a vantagem competitiva no longo prazo. Para o autor, existiria uma complementaridade entre a Teoria Institucional e a Visão Baseada em Recursos pelo fato de as empresas precisarem tanto de capital de recursos como capital institucional para ter e manter vantagem competitiva.

Nesta linha, Peng (2002) e Peng et al. (2009) sugerem que a Visão Baseada na Instituição seria o terceiro pilar do tripé da estratégia, ao lado da Visão Baseada em Recursos (RBV) e a Visão Baseada na Indústria (Figura 1), superando a crítica de falta de atenção ao contexto, dirigida à visão baseada na indústria e nos recursos. A perspectiva dinâmica presente na Teoria Institucional contribui, assim, com uma perspectiva temporal às variantes da RBV e amplia a perspectiva do ambiente, considerando o ambiente institucional, além do ambiente tarefa que enfoca as variáveis econômicas (GOODSTEIN, 1994; PENG, 2002; PENG *et al.*, 2009; PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2010).

Figura 1 - A visão baseada na Instituição: o terceiro pilar do tripé da estratégia



Fonte: Peng *et al.* (2009)

Crubellate, Grave e Mendes (2004) e Fonseca e Machado-da-Silva (2010) também realçam as contribuições que a Teoria Institucional traz para os estudos em estratégias, em especial com a ruptura da dicotomia entre instituição-agência estratégica e a ampliação do entendimento acerca da formulação da estratégia além da base na ação racional instrumental. Esta visão ressalta o movimento intelectual mais amplo, no campo da estratégia, centrado no Neoinstitucionalismo, e a crescente visibilidade das abordagens sociológicas e psicológicas

que balancearam a dependência inicial que o campo da estratégia tinha da teorização econômica da firma, dos mercados e da indústria (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010; PENG *et al.*, 2009, PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2010).

O uso da perspectiva institucional no estudo da estratégia oferece possibilidades de reconhecer interessantes *insights* para a compreensão de aspectos do pensamento estratégico, identificando elementos importantes para a explicação da decisão e da ação das organizações, não somente a racionalidade, e desvendando outras lógicas de orientação (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010). A Teoria Institucional compõe, portanto, o rol de abordagens e teorias que trouxeram contribuições e possibilitaram o desenvolvimento do campo da estratégia.

A aproximação entre os fenômenos de institucionalização e configuração estratégica é crescentemente aceita no âmbito da teoria organizacional, fazendo emergir novas possibilidades para o entendimento do fenômeno da elaboração das estratégias organizacionais; no entanto, esse movimento parece ainda não ter obtido ressonância no âmbito dos estudos específicos de estratégia organizacional (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010). Apesar de contribuir com o desenvolvimento da teoria e de estudos empíricos no campo da estratégia, a Abordagem Institucional ainda é uma visão em construção nesta arena, que vem ganhando relevância e volume de produção nos últimos anos (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004, FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2010; OLIVER, 1991; 1997; ROBERTS; GREENWOOD, 1997).

Alguns autores reconhecem que o crescimento do campo teórico da estratégia foi e está sendo tortuoso e não se restringe às abordagens apresentadas aqui. As tensões e os conflitos entre as teorias contribuíram com a evolução deste campo, que não pode ser representado por fases distintas e sucessivas, uma vez que abordagens mais antigas continuam presentes nas discussões teóricas e na realidade organizacional (FONSECA; MACHADO-SILVA, 2010; PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2010, RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012; WHIPP, 2009).

A história da gestão estratégia pode, assim, ser contada a partir dos empréstimos promíscuos de outras disciplinas e subcampos da gestão, tendo tomado muito de outras disciplinas, mas ainda retribuindo com pouco para a ciência social (PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2010). Existe, portanto, uma vasta arena a ser explorada tanto no que tange à construção teórica como aos estudos empíricos que contribuam com explicações mais completas acerca da estratégia organizacional.

Nesse sentido, a presente tese se constrói a partir do acoplamento entre a Abordagem Institucional da estratégia e a Estratégia como Prática, a fim de enriquecer os estudos neste campo de pesquisa e possibilitar uma visão ampla da ligação entre instituição e estratégia. As seções seguintes tratam das duas abordagens que compõem o escopo teórico deste trabalho.

2.2 ABORDAGEM INSTITUCIONAL NA COMPREENSÃO DA ESTRATÉGIA

O objetivo desta seção é apresentar os elementos teóricos da Teoria Institucional que sustentam o uso da abordagem institucional no campo da estratégia e fizeram parte do arcabouço teórico desta pesquisa. Os elementos basilares da Teoria Institucional apresentados na sequência são importantes para compreender a relação entre as instituições e a estratégia organizacional e resultaram no *framework* teórico que sintetiza esta abordagem.

2.2.1 Da Abordagem Racional da Estratégia à Abordagem Institucional da Estratégia

A estratégia organizacional é comumente pensada como sendo fruto da racionalidade e da intencionalidade de decisores organizacionais (ACKOFF, 1983; ANDREWS, 1971), uma visão que reflete os estágios iniciais de desenvolvimento do pensamento estratégico e se centra na Abordagem Racional da Estratégia, a qual enfatiza o lado descritivo do processo, fortemente relacionada ao planejamento corporativo (KAY; MCKIERNAN; FAULKNER, 2003). A formulação da estratégia vista sob essa perspectiva vem sendo confrontada, desde a década de 1980, por perspectivas menos voluntaristas da natureza do pensamento estratégico, fazendo surgir contribuições teóricas com diferentes visões (FONSECA; MACHADO-SILVA, 2010; HUFF; REGER, 1987; MINTZBERG, 1990; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2003; OLIVER, 1991; SCHEWNIK, 1988).

Algumas dessas visões entendem a formulação estratégica como um processo mais ou menos involuntário de cognição, de relacionamento cultural e de negociação política, ou, ainda, como uma resposta pouco padronizada em relação às contingências imediatas de uma realidade complexa e mutável, conforme apresentado por Mintzberg (1990) e aprofundado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2003). As formas da estratégia propostas por Mintzberg são amplamente conhecidas e difundidas como as dez escolas de pensamento sobre a formulação de estratégias, sendo: a do Design, a do Planejamento, a do Posicionamento, a Empreendedora, a Cognitiva, a de Aprendizado, a do Poder, Cultural e Ambiental e a de Configuração.

Rouleau e Ségun (1995) propuseram uma classificação pela qual tentaram realizar uma avaliação crítica do conhecimento no campo da estratégia com base nas teorias organizacionais, discutindo as diferentes formas do discurso da estratégia e ressaltando os arranjos particulares de cada um no que tange ao indivíduo, à organização e ao ambiente (Quadro 1), resultado em quatro visões distintas acerca da estratégia.

Quadro 1 - As formas de discurso em estratégia e os arranjos de representação do indivíduo, organização e ambiente

Formas	Indivíduo	Organização	Ambiente
Clássica	Existência de duas formas de modelos: i) os gestores são racionais com livre arbítrio; e, ii) os participantes da organização não são racionais e determinados.	Sistema unitário externo ao indivíduo, baseado em ampla cooperação.	Outras firmas (representação econômica); equilíbrio e adaptação.
Contingencial	Em última análise, determinismo estrutural.	Resultado de variáveis estruturais ou parâmetros que mediam o ambiente e o desempenho.	Outras firmas (econômica); restringido e determinante.
Sociopolítico	Reconhecimento da capacidade por ação.	Um conjunto de grupos, coalizões e sistemas de ações concretas.	Firmas e suas comunidades (econômica e social), complexa e restringida, mas com possibilidade de intervenção.
Sociocognitivo	Visto como constituído por suas experiências e interações.	Uma realidade subjetiva construída por indivíduos ou grupos.	Uma realidade subjetiva construída por indivíduos ou grupos.

Fonte: Rouleau e Ségun (1995, p. 107).

Assim como Mintzberg (1990) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2003), Rouleau e Ségun (1995) também não abarcaram a estratégia sob a perspectiva do discurso institucional, uma abordagem que vem ganhando espaço nos estudos organizacionais. Nela, o ambiente é considerado como ator no palco da explicação dos fenômenos organizacionais, não sendo visualizado como uma representação econômica e técnica, conforme o discurso clássico e sociopolítico, ou um conjunto de dimensões abstratas conforme pensado pelo discurso sociocognitivo, mas como um repositório de redes relacionais e de sistemas culturais compostos por valores/crenças e regras, que transmitem conceitos sobre os modos adequados de agir (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010).

Alguns dos autores que se propuseram a olhar a estratégia sob a perspectiva da Teoria Institucional na busca de conciliar padrões institucionais e agência estratégica foram: Scott (2001), Meyer *et al.* (2009), Dacin (1997), Roberts e Greenwood (1997), Oliver (1991; 1997), Clemens e Douglas (2005), Goodstein (1994), Fonseca e Machado-da-Silva (2010), Delmas e

Toffel (2008), Crubellate, Grave e Mendes (2004), Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2010), Gimenez, Hayashi Junior e Grave (2007), Peng (2002) e Peng *et al.* (2009).

Scott (2001), Oliver (1991; 1992; 1997), Clemens e Douglas (2005) e Goodstein (1994) focaram seus estudos na Teoria Institucional e discutiram, entre outros pontos, a relação entre as instituições e as respostas estratégicas das organizações, enquanto Fonseca e Machado-da-Silva (2010), com base na ideia de complementaridade entre concepções diferenciadas acerca dos fatores que afetam a formulação da estratégia, resgataram e apresentaram a Abordagem Institucional e a Abordagem Cognitiva, na tentativa de ultrapassar e suplementar o clássico esquema da escolha racional (Abordagem da Escolha Estratégica) ainda empregado com frequência no desencadeamento do processo de formulação da estratégia.

Na tentativa de construir um quadro referencial mais apropriado e subsidiar a formulação da estratégia, Fonseca e Machado-da-Silva (2010) analisaram as três abordagens a partir de três critérios, que são do indivíduo, da organização e do ambiente (Quadro 2), seguindo as dimensões de análise utilizadas por Rouleau e Séguin (1995).

Quadro 2 - Componentes da representação do indivíduo, da organização e do ambiente sob a perspectiva das Abordagens da Escolha Estratégica, Cognitiva e Institucional

Abordagens	Indivíduo	Organização	Ambiente
Escolha estratégica	Agente econômico - ser racional, autônomo; - Formulação de estratégia conforme a avaliação das circunstâncias ambientais, visando à maximização dos resultados.	Sistema racional - entidade produtiva; - atividades formalizadas e interdependentes, delineadas por exigências tecnológicas e ambientais, e deliberadamente definidas para a consecução de objetivos.	Ambiente tarefa - mercado ou segmento externo mais próximo à organização; - informações e recursos técnicos e financeiros necessários ao desempenho da organização.
Cognitiva	Agente psicossocial: - ser com múltiplas racionalidades; - Formulação de estratégias conforme percepções e interpretações compartilhadas da realidade, visando à satisfação dos recursos.	Universo cognitivo - reservas localizadas de conhecimento e artefatos simbólicos; - significados intersubjetivamente compartilhados e mobilizados por atores em interação.	Domínio cognitivo - repositório de padrões de significados; - padrões de significados criados por indivíduos e organizações em permanente troca de interpretações de eventos.
Institucional	Ator social: - ser social; - formulação da estratégia conforme significados atribuídos às regras de funcionamento organizacional, institucionalizadas na sociedade.	Arena social - componente do sistema de relações de um campo específico; - atividades padronizadas e frouxamente conectadas; - normas e regras sociais.	Campo Organizacional / Setor social - campo externo; - organizações que oferecem produtos e serviços semelhantes e organizações que estipulam regras de funcionamento e de obtenção da legitimidade ambiental.

Fonte: Adaptado de Fonseca e Machado-da-Silva (2010, p.61, 65, 68).

A Abordagem da Escolha Estratégica argumenta que a estrutura da organização é apenas parcialmente ordenada pela condição ambiental, dando forte ênfase na escolha do executivo, que faz a ligação entre a organização e o ambiente (MILES; SNOW, 1978). Baseia-se no princípio da ação racional-instrumental, em que a formulação da estratégia significa optar por determinados objetivos e procedimentos ligados a um conjunto de resultados deliberadamente traçados para a resolução de situações específicas. É, portanto, a busca consciente da adaptação e manipulação das estruturas internas existentes e das condições ambientais (CHILD, 1997).

Na Abordagem Cognitiva, o processo de formulação da estratégia “se configura como processo de cognição, eliciado pelos conteúdos e mecanismos que ocupam a mente dos dirigentes” (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010, p. 55); aqui a cognição atua como uma intermediadora nos processos estratégicos (HUFF, 1990). O indivíduo age, interpreta o contexto e elabora suas estratégias a partir de um viés cognitivo, de mapas cognitivos e de

esquemas interpretativos que utiliza para reconhecer e entender as situações e os eventos que ocorrem no ambiente (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010; HUFF, 1990; GIMENEZ; HAYASHI JUNIOR; GRAVE, 2007). As organizações e o ambiente são, portanto, em grande medida, simbólicos formados pela ação das pessoas e processos de *sensemaking*¹ (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2009; FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010).

Na Abordagem Institucional, o ambiente volta a ser o centro para as explicações dos fenômenos organizacionais, dando destaque às instituições no papel de restringir e permitir a ação organizacional e, atualmente, mostrando a ligação entre agente, agência, instituição e mudança institucional, como na visão recursiva da instituição e ação. Essa abordagem contribui com o preenchimento do outro lado da equação do fenômeno da estratégia organizacional, que é a influência dos sistemas de significados objetivos e externos ao indivíduo na ação (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010).

A estratégia é, desta forma, a materialização da ação organizacional influenciada pelas pressões institucionais, que são representadas e afetadas por diversos agentes. Ressalta-se a importância da conectividade entre a organização e o ambiente como premissa básica do pensamento estratégico: “A organização usa a estratégia para lidar com o ambiente” (CHAFFEE, 1985, p. 89). Diante disso, uma parte dos esforços estratégicos de uma organização, dentro da perspectiva institucional, concentra-se em lidar com as pressões provenientes do ambiente institucional, seja conformando-se a ele ou optando pela agência estratégica.

Os indivíduos são vistos de forma semelhante à Abordagem Cognitiva no que se refere ao mecanismo de desenvolvimento mental de padrões de significados e de interpretação e a forma como são utilizados para a formulação da estratégia, distanciando-se da ideia do ator passivo que apenas recebe influências do meio. O indivíduo é entendido como um ator social; assim, a formulação de estratégias vai além dos elementos psicossociais, incorporando as regras e normas de funcionamento da sociedade, objetivadas na prática construída socialmente, ou seja, institucionalizadas (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010).

Para os institucionalistas, o indivíduo é um portador ativo das instituições; ele faz escolhas a partir de sua interpretação dos significados disponibilizados no contexto social (DACIN; GOODSTAIN; SCOTT, 2002). As organizações, como os indivíduos, são guiadas por regras e crenças ou ritos racionais, que foram institucionalizados no campo organizacional, e estes proporcionam ordem e significado às rotinas e arranjos estruturais,

¹ Conceito desenvolvido por Karl E. Weick (**Sensemaking in Organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995), que significa *construção de sentido*.

além de orientarem as escolhas e as ações organizacionais (MEYER; ROWAN, 1977). Desta forma, o pensamento estratégico passa a ser entendido como produto da imersão social dos agentes organizacionais no campo organizacional, sendo condicionado, ou pelo menos influenciado, por padrões coercitivos, normativos e cognitivos predominantes no ambiente (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004).

Segundo Ingram e Silverman (2002), a Teoria Institucional pode ajudar a superar alguns dos desafios centrais nos estudos em estratégia e seu potencial de contribuição está na ênfase do papel interativo que as instituições têm, tanto restringindo quanto permitindo a ação organizacional, pois ela determina diretamente o leque de opções que as organizações têm enquanto formulam e implementam estratégias e criam vantagem competitiva. Dada a importância das instituições em se envolverem tanto no sucesso como no fracasso de uma estratégia ou ator específico, tornam-se fundamentais as considerações que tratam da maneira como as intuições influenciam as organizações e como estas respondem às pressões institucionais. A compreensão das mudanças institucionais e a forma como a firma é afetada e influencia esta mudança também se torna um ponto central para o estudo e a prática da estratégia.

Nesse sentido, faz-se necessário aprofundar as bases teóricas da Teoria Institucional para melhor delinear e compreender a Abordagem Institucional da estratégia organizacional. Destarte, as seções seguintes resgatam o arcabouço teórico da Teoria Institucional e evidenciam elementos centrais para o estudo e a compreensão da estratégia organizacional sob essa abordagem.

2.2.2 Ambiente e instituições

A Teoria Institucional utiliza uma abordagem simbólico-interpretativista da realidade organizacional, ressaltando que a realidade organizacional é construída e não determinada. Distingue-se de outras teorias organizacionais de caráter racionalista por perceber que os fenômenos (sociais, políticos, econômicos e culturais) que formam o ambiente institucional moldam as preferências e as ações individuais, o Estado, as ações sociais e a cidadania.

Essa visão de ambiente é o que popularizou a abordagem institucional. Alguns autores, como Perrow (1986) e Hall (2004), reconhecem que a contribuição mais importante para a teoria das organizações reside na ênfase dada à influência do ambiente na ação social. Nesta abordagem, o ambiente não é tido como um substrato com características passíveis de delimitações claras; ele é reconhecido como uma instância que submerge no cotidiano da

organização, e da interpretação de seus componentes ele retira e transmite os modos de atuação (AMARAL FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2006).

O ambiente da organização não deve, portanto, ser conceituado somente como um armazém de recursos e metas de saídas, mas também como uma fonte de significado para os membros da organização. Abandona-se a concepção de um ambiente racional formado exclusivamente por recursos humanos, materiais e econômicos para destacar a presença de elementos culturais (valores, crenças, símbolos, mitos, sistemas de crenças etc.) (CARVALHO; VIEIRA, 2002). Desta forma, o ambiente que se relaciona com a organização é o somatório do ambiente técnico e institucional, sendo facetas complementares de uma mesma dimensão, mas com significados contrastantes da realidade, fazendo com que confirmem diferenças fundamentais e potencialmente opostas à organização (GOODSTEIN, 1994; OLIVER, 1997; SCOTT, 1995; POWELL, 1991; ZUCKER, 1987; SCOTT; MEYER, 1983).

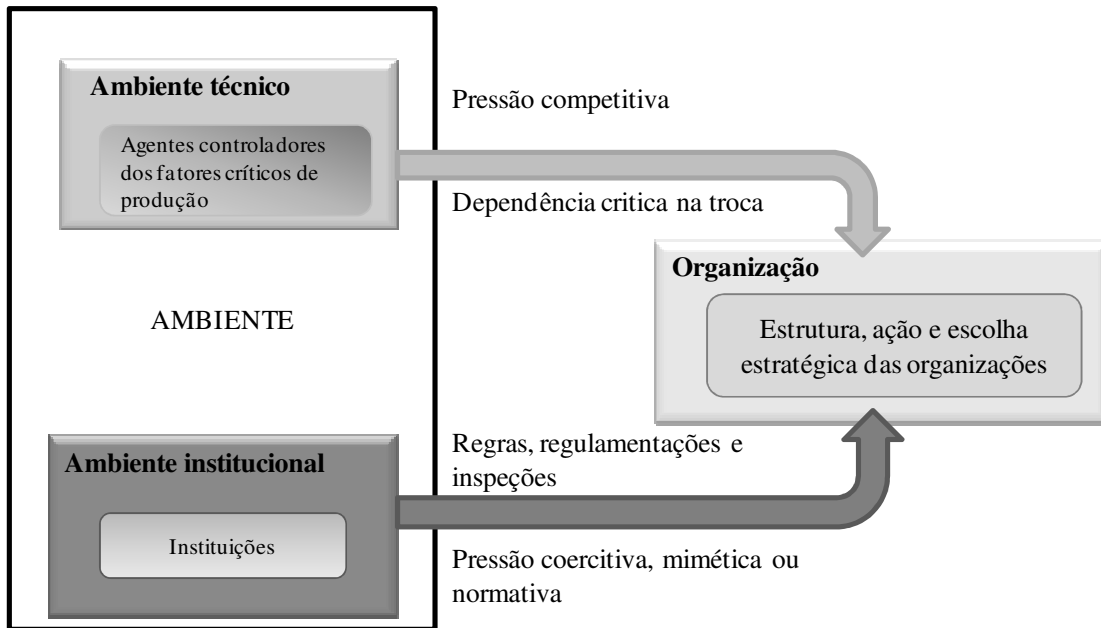
O ambiente técnico é caracterizado pelos espaços de competição na ótica econômica, que têm sua dinâmica de relacionamento baseada nas trocas de bens ou serviços e na atividade produtiva, além de focar o papel dos mercados, dos recursos e da competição na terminação dos processos e resultados organizacionais (LAWRENCE; LORSCH, 1969; PFEFFER; SALANCIK, 1978; WILLIAMSON, 1985). Sob essa perspectiva, as organizações são motivadas por considerações econômicas e por tentativas de reduzir a incerteza nas trocas; ou seja, são as pressões competitivas que fazem com que a organização busque a eficiência e o controle (OLIVER, 1997).

Já o ambiente institucional se caracteriza pela elaboração de regras e requisitos aos quais as organizações devem se conformar se quiserem receber suporte e legitimidade do ambiente (SCOTT, 1995); com isso, o ambiente institucional tende a exercer um controle estrutural sobre as organizações, determinando os procedimentos empregados por elas, a qualificação de seu staff e os tipos de instalações utilizadas. Assim, o foco do ambiente institucional está nos fatores que, direta ou indiretamente, dão forma à ação organizacional. Este ambiente é representado pelas instituições religiosas, sociais, econômicas, governamentais, políticas e científicas e cria normas e regras que devem ser cumpridas pelas organizações para se legitimarem.

O ambiente técnico e o institucional sustentam diferentes racionalidades, fazendo com que cada ambiente tenha diferentes constituintes e imponha demandas e requerimentos distintos para a sobrevivência da organização, influenciando a estrutura e o desempenho organizacional, assim como as estratégias (ROTHENBERG, 2007). Isso faz com que a

estrutura e as escolhas estratégicas sejam impactadas pelas restrições e permissões advindas das duas facetas de seu ambiente. Ambas as faces imprimem demandas às organizações e requerimentos distintos para sua sobrevivência que irão direcionar suas escolhas estratégicas (Figura 2), sendo que seu grau de influência sobre as organizações vai depender das circunstâncias históricas e temporais.

Figura 2 - Representação das relações entre ambiente técnico e institucional e as organizações



Fonte: Elaborada pela autora.

Estes dois ambientes devem ser pensados além de uma dicotomia; eles carecem ser entendidos como um contínuo, variando com relação à força e à intensidade de sua pressão sobre a organização. Mesmo sendo moldados por forças técnicas e institucionais, alguns tipos de organizações são mais fortemente influenciados por um desses ambientes (MEYER; SCOTT; DEAL, 1992).

Em face da importância e da influência do ambiente institucional para a estrutura e a ação organizacional, destaca-se o papel das instituições. Elas são concebidas como estruturas sociais compostas por elementos culturais, normativos e regulativos que as legitimam, fornecendo estabilidade e significado para a vida social. Portanto, ao fornecerem significado coletivo e valor às entidades e atividades particulares, as regras culturais integram-nas a sistemas mais amplos, sendo transmitidas e internalizadas por rotinas, sistemas simbólicos, sistemas relacionais ou sistemas regulativos das organizações (SCOTT, 2001); nesse sentido, são estruturas sociais multifacetadas e duráveis formadas por elementos simbólicos, atividades sociais e recursos materiais, sendo relativamente resistentes a mudanças (SCOTT,

2001). Segundo Giddens (2003), as instituições são as características mais duradouras da vida social, dando solidez ao sistema social através do tempo e do espaço, e isto só é possível, de acordo com Scott (2001), devido aos elementos regulativos, normativos e cognitivo-culturais, que são os “tijolos” das estruturas institucionais.

Estes três elementos dão suporte às instituições e, apesar de terem processos e mecanismos distintos, trabalham em conjunto, e algumas vezes é possível identificar a presença mais acentuada de algum desses pilares no campo organizacional. Para Scott (2001), o mais promissor é tratar os três pilares (elementos) como alternativas analíticas que abrangem diferentes aspectos de um mesmo fenômeno, e não como categorias mutuamente excludentes.

O **pilar regulativo** baseia-se na criação de regras e normas, no monitoramento delas para garantir seu cumprimento e na aplicação de sanções, direcionando punições a quem não as cumpre e incentivos/recompensas a quem as segue. Para Scott (2001), a atenção dada aos aspectos regulativos das instituições renova o interesse no papel do Governo como um criador e reforçador de regras e como um juiz. O mecanismo de controle da instituição reguladora é a coerção, sustentada de três formas: pela existência de um ator com mais força do que os outros que impõe suas vontades por meio de sanção; pela indução à obediência, por exemplo, por meio de programas de incentivos; ou pelo uso da autoridade, sendo o poder coercitivo legitimado por um quadro normativo.

No **pilar normativo**, a legitimidade da instituição está centrada nos valores, nas crenças e nas normas sociais aceitas, compartilhadas, internalizadas e impostas pelo grupo, fazendo com que as organizações ou os indivíduos se sintam moralmente obrigados a segui-las, sendo o controle exercido uns sobre os outros pelos próprios participantes do campo. As regras podem ser formais ou informais, definindo direitos e deveres, privilégios e obrigações, licenças e mandatos de cada um dos membros, que podem estar atrelados ao papel em que eles atuam dentro da instituição. Os valores e as expectativas conduzem as instituições, que são reforçadas pelos regimes e sistemas de autoridade, resultando em papéis que são cumpridos seja pela obediência, seja pelo dever, utilizando as convenções e os padrões para atingir legitimidade.

A instituição, no **pilar cognitivo**, tem base em um quadro comum de significados construídos pelos membros pertencentes a ela e refere-se aos aspectos simbólicos da ação, que são resultado da interpretação do ambiente pela organização. As regras surgem do entendimento e da compreensão comum do ambiente por parte das organizações que estão sob a instituição, direcionando as ações associadas a um grupo particular. A legitimação da

instituição é obtida pela conformação das crenças, dos valores e das redes criadas e consolidadas pela ação social.

As pressões são transmitidas ao campo via portadores institucionais, que são os sistemas simbólicos, os sistemas relacionais, as rotinas e os artefatos. Os sistemas simbólicos são um fenômeno social externo aos atores que consiste em esquemas simbólicos diversos, tais como os modelos, as classificações, as representações e as lógicas, pelos quais as informações são codificadas e transmitidas no campo e nas organizações, além de representarem um fenômeno social externo a qualquer ator; também são os *frames* cognitivos e as crenças internalizadas que variam conforme o grau de institucionalização. Já os sistemas relacionais incluem as ligações interpessoais e interorganizacionais e estão associados aos padrões esperados de comportamento conectados a redes de posições sociais ou papéis sociais, enquanto as rotinas são os comportamentos habituais que refletem o conhecimento tácito mantido e transmitido pelos atores e estão associadas à estabilidade do comportamento organizacional. Por fim, os artefatos são os materiais culturais criados pela ingenuidade humana para assessorar a execução das tarefas; ou seja, estão relacionados às tecnologias utilizadas pelas organizações e têm como objetivo facilitar o desenvolvimento das tarefas.

As instituições denotam, assim, um estado responsável pelas normas de conduta da ordem social. Elas impõem restrições definindo os limites legais, morais e culturais que imprimem legitimidade às ações e atividades organizacionais, além de sustentarem e autorizarem a atividade dos atores. Estas normas de conduta são processos institucionalizados na sociedade e se referem à maneira como a organização funciona, atuando como fronteiras de ação. São também conhecidas como mitos racionais.

Para que os processos sociais, os símbolos e as obrigações atinjam o patamar de mitos racionais, tanto no nível de consciência quanto nas ações sociais, é necessário que ocorra a institucionalização, entendida como o processo de transformar crenças, valores e ações em regras culturais. Ao longo do tempo, por influência de mecanismos de aceitação e reprodução, tais regras tornam-se padrões e passam a ser encaradas como rotinas naturais ou concepções amplamente compartilhadas da realidade (BERGER; LUCKMANN, 2004; MEYER; ROWAN, 1977; JEPPELSON, 1991).

A institucionalização reflete a busca pela conformidade das organizações aos mitos racionais, que vem pela adequação das estruturas e práticas organizacionais às exigências ambientais, que lhes possibilita obter a legitimidade instrucional. A conformidade também pode oportunizar a sobrevivência, a estabilidade, o suporte social e o prestígio (DiMAGGIO; POWELL, 2005; SCOTT, 2001; MEYER; ROWAN, 1977; OLIVER, 1990; 1997), além da

eficiência do processo produtivo independente da eficácia imediata dessas práticas adquiridas. Isso é possível “porque mesmo os princípios de eficiência organizacional são modelados dentro de uma realidade socialmente construída” (AMARAL FILHO; MACHADO-DASILVA, 2006, p. 2).

O cumprimento dos mitos racionais por parte das organizações pode fazer surgir um conflito recíproco entre os critérios de eficiência advindos do ambiente técnico e as regras institucionalizadas oriundas do ambiente institucional, fazendo com que, possivelmente, surjam lacunas entre as estruturas formais e as reais atividades de trabalho (MEYER; ROWAN, 1977). Como resultado, a estrutura formal e as escolhas estratégicas de muitas organizações refletem os mitos de seus ambientes institucionais em detrimento da demanda de suas atividades de trabalho, mas também podem vir a existir ações estratégicas organizacionais que confrontem os padrões institucionalizados, resultando em mudanças institucionais viabilizadas através do papel exercido pela agência na Teoria Institucional.

O entendimento da relação entre as instituições e as organizações, no qual se questiona como as escolhas sociais são moldadas, mediadas e canalizadas pelo ambiente institucional e, mais recentemente, como essas escolhas se refletem nas instituições, torna-se importante para a Teoria Institucional e passa pela compreensão do processo de institucionalização e da maneira na qual as instituições são criadas e reproduzidas ou substituídas por novas instituições. Nesse sentido, a seção seguinte destina-se à elucidação deste processo.

2.2.3 Processo de institucionalização

Para alguns autores, os termos ‘instituição’ e ‘institucionalização’ podem ser representados, respectivamente, como uma propriedade e como um processo. Jepperson (1991) e Zucker (1983) entendem instituição como sendo a ordem social ou o padrão que alcançou certo estado ou propriedade por meio da institucionalização, reconhecendo-a como o processo pelo qual se adquire esta propriedade. Na mesma direção, Berger e Luckmann (2004) identificam institucionalização como um processo-chave na criação e na perpetuação de grupos sociais duradouros e instituição como sendo uma tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores.

O processo de institucionalização, sob a ótica de Berger e Luckmann (2004), em função de sua teoria da construção social da realidade, inicia com a produção de tipificações recíprocas decorrentes da interação entre dois indivíduos quaisquer, que são expressas em padrões de comportamentos específicos de condutas. O aumento do número de indivíduos no

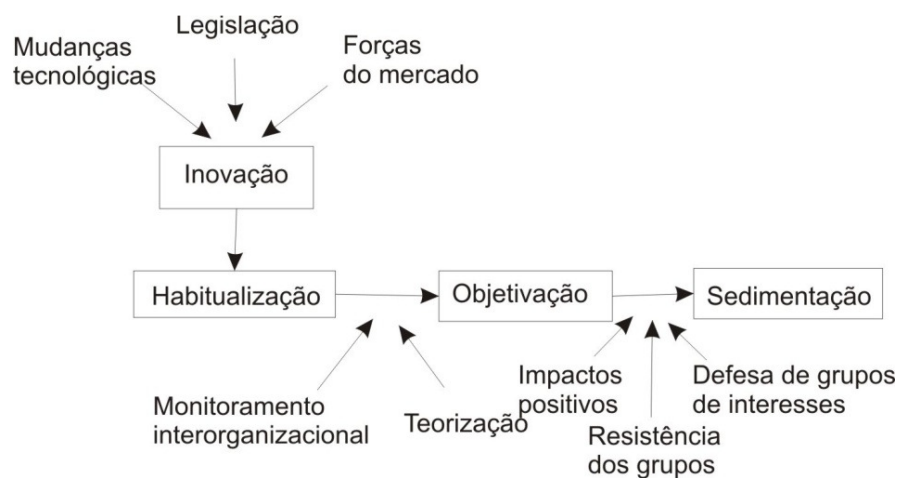
processo caracteriza-se pela exteriorização das tipificações. Esta primeira etapa é denominada *exteriorização*, e o ganho de historicidade por parte das tipificações, ou seja, quando significados passam a ser generalizados, caracteriza o processo de *objetivação* e significa que as instituições agora cristalizadas são experimentadas como existindo sobre e além dos indivíduos que as corporificam no momento.

O final do processo de institucionalização diz respeito à *interiorização*, a etapa na qual ocorre a transmissão do mundo social objetivado para novas gerações. Aqui, os padrões comportamentais são proporcionais à profundidade em que estão inseridos no sistema social, uma vez que, de acordo com Berger e Luckmann (2004), há possibilidade de ocorrerem desvios das ações institucionalmente programadas pelo fato de as instituições poderem se tornar realidades separadas de sua importância original advindas dos processos sociais concretos dos quais surgiram, remetendo ao caráter dinâmico e recursivo do processo de institucionalização.

Tolbert e Zucker (2010, p. 203) ressaltam que, embora seja de grande utilidade, a análise de Berger e Luckmann se concentra “na ocorrência de processos de institucionalização entre atores individuais e não organizacionais”.

A partir do proposto por Berger e Luckmann (2004), Tolbert e Zucker (2010) acrescentam a ideia de que a construção social da realidade é proveniente de ação, resultando num modelo (Figura 3) de três etapas centrais: *habitualização*, no sentido de se tornar habitual, *objetivação* e *sedimentação*.

Figura 3 - Processos inerentes à institucionalização



Fonte: Tolbert e Zucker (2010, p. 205).

A primeira etapa do processo de institucionalização, a *habitualização*, diz respeito aos comportamentos padronizados adotados para a solução de problemas, que formam um arranjo estrutural formalizado em políticas e procedimentos de uma organização ou de um dado conjunto de organizações. Ela ocorre quando a ideia da criação de novas estruturas (inovação) é compartilhada por decisores que podem vir a adotá-la por a terem considerado atraente e factível. Este é o estágio de pré-institucionalização, pois a estrutura não é compartilhada por todo o campo e não é um objeto de qualquer tipo de teorização formal, fazendo com que poucas empresas a adotem.

Os principais fatores que conduzem as organizações à inovação, ao desenvolvimento de novos comportamentos e à consequente habitualização, que poderá resultar num processo de institucionalização, são: i) as mudanças tecnológicas - reorientação técnica ou tecnológica; ii) a legislação que representa novos arranjos jurídicos que podem provocar maior ou menor receptividade por parte das organizações; e iii) as forças do mercado, que são oriundas de fatores econômicos

A segunda etapa do processo, a *objetificação*, acompanha a difusão da estrutura. Ocorre quando o comportamento se direciona a um status mais permanente e disseminado, alcançado por meio da generalização e do compartilhamento de seu significado, transpondo a estrutura para além de seu ponto de origem. Envolve certo grau de consenso social entre os decisores organizacionais acerca do valor da estrutura e sua crescente adoção com base nesse consenso. As duas fontes de consenso são o monitoramento interorganizacional e a teorização, sendo que esta última se divide em duas tarefas a serem realizadas pelos chamados defensores², que são:

[...] gerar reconhecimento público da existência de um padrão consistente de insatisfação ou de fracasso organizacional característico de determinado grupo de organizações [...] e [...] o desenvolvimento de teorias que diagnostiquem as fontes de insatisfação ou de fracasso, de modo compatível com a apresentação de uma estrutura específica como solução ou tratamento (TOLBERT; ZUCKER, 2010, p.206).

A teorização fornece, portanto, legitimidade cognitiva e normativa à estrutura. Este estágio também é conhecido como sendo o de semi-institucionalização, em que as estruturas se objetificam e são disseminadas.

² O termo original em inglês é *champion* (TOLBERT; ZUCKER, 2010).

Por fim, o último processo da institucionalização é a *sedimentação*, o estágio de total institucionalização no qual ocorre a transmissão das tipificações aos novos membros que as tratam como dados sociais. Para Tolbert e Zucker (2010, p. 207), é “um processo que se apoia fundamentalmente na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização”, caracterizado pela propagação das estruturas para todos os adotantes e por sua perpetuação ao longo do tempo.

Nessa perspectiva de institucionalização, os atores criam instituições a partir de uma história de negociações que carregam as tipificações compartilhadas ou as expectativas e interpretações do comportamento que, por conseguinte, moldam as interações e as negociações futuras (BARLEY; TOLBERT, 1997). Assim, dizer que um segmento de vida é institucionalizado equivale ao entendimento de que ele foi submetido ao controle social (MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 2010).

Segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Crubelatte (2010), tal compreensão evidencia a lógica relacional equivocada dessas visões, uma vez que só considera o caráter limitador das instituições sem atentar para sua função condicionante. Machado-da-Silva e Gonçalves (2010) também questionam a contribuição desta abordagem ao ressaltarem que os termos utilizados para designar os estágios de institucionalização remetem a uma sequência estática que conduz a conclusões de pré-estar, estar parcialmente e estar totalmente institucionalizado; ou seja, as estruturas estão ou não estão em institucionalização e não existe a possibilidade de estarem em processo de. Machado-da-Silva, Fonseca e Crubelatte (2010) acreditam em uma abordagem recursiva da institucionalização, vista como um processo recorrente (*institutionalizing*), garantindo e condicionando, não determinando, em que a estrutura, a agência e a interpretação são elementos fundamentais:

Caberia aos atores sociais, mediante sua capacidade de agência, a participação no processo de construção social da realidade, a partir de condicionantes estruturais que não apenas constroem, mas também possibilitam a ação social, na medida em que são criados pelos próprios atores sociais por meio do compartilhamento intersubjetivo de interpretações (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELATTE, 2010, p. 5).

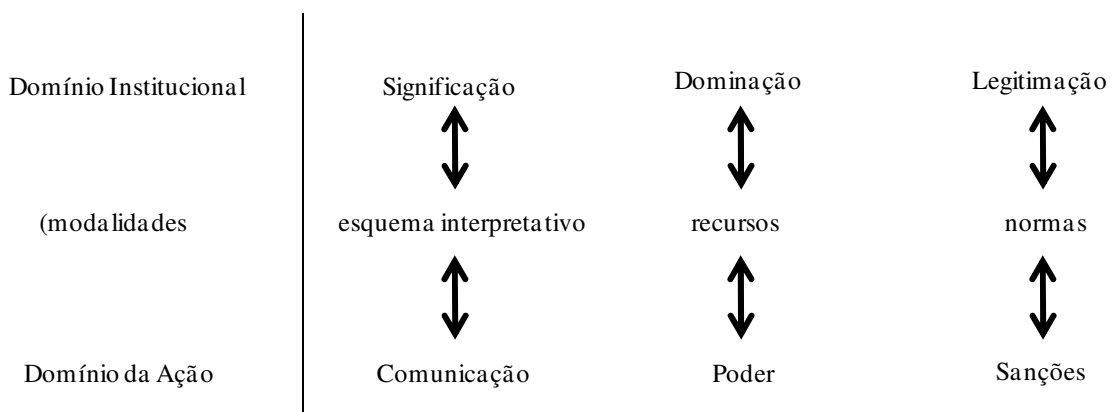
Para os autores, os padrões institucionais, embora limitem a ação racional dos atores, possibilitam concomitantemente a ação e, portanto, alguma racionalidade. Assim, a institucionalização como processo recorrente, baseado na simultaneidade e na reciprocidade entre estrutura e agência, condiciona a ação ao delimitá-la e viabilizá-la, tornando-a cada vez mais possível sem torná-la necessária e inelutável.

Nesse sentido, Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2010) seguem Barley e Tolbert (1997), que acreditam que a institucionalização é melhor compreendida como um processo dinâmico e em curso, estando as ações e as instituições inextricavelmente ligadas. O argumento dos autores para a construção de uma abordagem da institucionalização como processo reside na integração entre a Teoria da Estruturação de Giddens (2003) e a Teoria Institucional, por meio da qual articulam um modelo de como as instituições são formadas, reproduzidas e modificadas a partir da relação entre ação e estrutura. Por este modelo, procuravam demonstrar a natureza recursiva da ligação entre ação e instituição, contribuindo com a investigação de como a instituição afeta e é afetada pelas ações.

Para Barley e Tolbert (1997, p. 4), a instituição é entendida como “tipificações e regras compartilhadas que identificam categorias de atores sociais e suas atividades ou relacionamentos apropriados”. Segundo os autores, esta se assemelha à definição de estrutura de Giddens (2003), sendo entendida tanto como um produto quanto como uma restrição na ação humana. Ressalta-se o caráter do recursivo das ações humanas que, mesmo não sendo criadas pelos atores sociais, são continuamente recriadas por eles. Logo, os agentes reproduzem as condições estruturais que tornam as atividades sociais possíveis, o que só se realiza devido à forma também reflexiva do conhecimento dos agentes (GIDDENS, 2003).

A interação entre agência (ação humana) e estrutura é tratada por Giddens na Teoria da Estruturação, que se baseia no teorema da dualidade da estrutura, referente à relação entre dois domínios: o domínio institucional (estrutura) e o domínio da ação (agência) (Figura 4).

Figura 4 - Modelo da estruturação de Giddens



Fonte: Giddens (2003).

O domínio institucional representa a presente rede de regras e tipificações que são resultado da história de ação e interação social, vista como os princípios gerais que configuram os sistemas de significação, dominação e legitimação social. De acordo com

Barley e Tolbert (1997), o grau de codificação da instituição no estoque de conhecimentos práticos dos atores (esquemas interpretativos, recursos e normas), adaptada a certa modalidade, influencia a maneira como os indivíduos exercem o poder, se comunicam e decidem quais comportamentos premiar ou sancionar. Eles se apoiam nas modalidades da estrutura na reprodução de sistemas de interação.

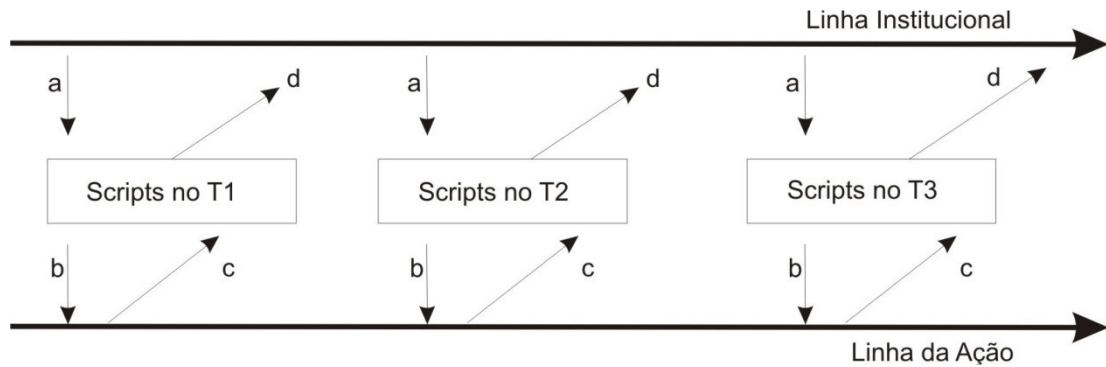
Ressalta-se, assim, a importância dada ao convívio e à possibilidade de os indivíduos aprenderem e modificarem suas ações no tempo, corroborando a assertiva de Machado-da-Silva (2003) quando aponta que o conhecimento é um componente central e desempenha duplo sentido: o de aprender a realidade social e o de produzir essa realidade social. Nesse contexto, as instituições, que são vistas como crenças históricas de técnicas e entendimentos passados, condicionam a utilização de uma prática (BARLEY; TOLBERT, 1997).

O domínio da ação social, por sua vez, tem uma perspectiva voluntarista, subjetiva e dinâmica, referindo-se a arranjos atuais de pessoas, objetos e eventos da vida social codificados nos atores por meio de seus conhecimentos práticos que darão a dinâmica da formação dos consensos na sociedade. O pivô entre a ação e a instituição são os *scripts* que, de acordo com Barley e Tolbert (1997), devem ser entendidos como regularidades comportamentais, ou seja, atividades ou padrões de interação observáveis e respectivos a um grupo particular.

Ao considerar o *script* como agente principal da interação entre a instituição e a ação, e ao propor a utilização de um modelo diacrônico do processo de estruturação e de uma coleta de dados longitudinal, Barley e Tolbert (1997) resolvem o conflito gerado por Giddens ao misturar instituição e ação, que reduzia da estrutura à ação, ou vice-versa, e dificultava a documentação da existência de uma instituição separada de uma atividade, fortalecendo as contribuições do autor à Teoria Institucional. É o *script* que permite que se explique a base para a inferência sobre os sistemas de ações, uma vez que codifica a lógica social, enquanto simultaneamente dá um ponto de referência para galgar a aceitabilidade das deduções para indicadores transituacionais de uma instituição para a lógica de uma ordem de interação.

A compreensão da dualidade da estrutura é fundamental para o modelo recursivo de institucionalização (Figura 5) proposto por Barley e Tolbert (1997), uma vez que liga a ação à manutenção e mudança da instituição. A integração da ação e da instituição em um modelo recursivo rompe com a crítica feita à perspectiva determinista da Teoria Neoinstitucional, ampliando seu poder explicativo e sua contribuição para os estudos organizacionais. Tal modelo sintetiza e elabora noções construídas a partir de Giddens (2003) e Berger e Luckmann (2004).

Figura 5 - Modelo recursivo de institucionalização



Fonte: Barley e Tolbert (1997, p. 101).

O modelo recursivo apresenta a institucionalização ou estruturação como um processo contínuo cuja operacionalização pode ser vista através do tempo. Considera que as instituições são promulgadas por *scripts*, uma vez que correspondem a um conjunto padrão de características particulares de interação. As linhas horizontais que limitam a Figura 5 representam a extensão temporal das dimensões de Giddens da estrutura social: instituição e ação. As setas verticais e diagonais ligam as estruturas sociais e denotam a dualidade do sistema em que as setas verticais representam as limitações institucionais da ação, enquanto as diagonais representam a manutenção ou modificação da instituição por meio da ação. Assim, o comportamento social constitui a ação diacronicamente e as instituições a limitam a ação sincronicamente.

O primeiro momento, representado pela seta A, refere-se à codificação dos princípios institucionais nos *scripts* usados em situações específicas. O segundo momento (seta B) da institucionalização ocorre quando os atores aplicam os *scripts* que possuem. Barley e Tolbert (1997) asseveram que aplicar um *script* pode ou não ser uma escolha estratégica ou uma escolha consciente das alternativas, sendo que a modificação de uma instituição demanda uma escolha consciente, ao contrário da reprodução das instituições.

O terceiro momento (seta C) da institucionalização corresponde ao grau com o qual um comportamento revisa e replica os *scripts* que informam a ação. Em grande parte das vezes, a alteração intencional dos *scripts* possui maior probabilidade de levar à mudança institucional do que desvios inconscientes ou não-intencionais. Alterações no contexto, como na tecnologia e no mercado, podem aumentar as chances de os atores buscarem a mudança na instituição, uma vez que podem servir de estímulo para que reavaliem os recursos e os padrões institucionalizados de comportamento. Barley e Tolbert (1997) lembram que as alterações podem partir de um ator, mas que ele também pode ser barrado por outros atores

que têm interesse na permanência do *status quo*, dando continuidade aos padrões institucionalizados; além disso, a replicação dos comportamentos roteirizados pode ser consequência da falta de mudança contextual.

O último momento (seta D) compreende a objetivação e externalização dos padrões de comportamento e interações produzidas durante o período em análise, e isso implica a dissociação de padrões em atores e num contexto histórico particular, adquirindo qualidades normativas. Os autores sugerem que, para observar uma mudança social, é necessário analisar diferentes momentos no tempo, representados por T1, T2 e T3, bem como a reincidência da mudança no T+1, de forma sistemática.

Este modelo deve ser entendido como um processo dinâmico e dialético, uma vez que a recursividade entre estrutura e ação se torna explícita. Ressalta-se, também, que a mudança institucional faz parte do processo dinâmico de institucionalização, não sendo um fenômeno correlacionado e externo (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2010).

Apesar das contribuições desta abordagem, ainda há dificuldade na investigação dos padrões de interação que conduzem à emergência de uma nova instituição, uma vez que os materiais disponíveis raramente têm o aprofundamento necessário para documentar a ligação entre as ações diárias e o surgimento da instituição. Desta forma, muitos estudos se baseiam na avaliação da relação entre a ação e instituições já existentes, focando no processo pelo qual as instituições se mantêm e se modificam.

Dando continuidade ao uso dessa perspectiva, a presente tese baseou-se na visão recursiva da institucionalização para o estudo da relação existente entre instituições e estratégia.

2.2.4 O campo e as respostas organizacionais

O conceito de campo organizacional, central para a análise institucional, está relacionado à ideia de que a sobrevivência da organização não se associa apenas a relações de trocas materiais, mas também a relações de troca simbólica (VIEIRA; CARVALHO, 2003), pois a comunidade de organizações participantes do campo partilha um sistema comum de significados que foi institucionalizado (SCOTT, 2001). O campo organizacional representa as organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida de vida institucional em que estão presentes os principais fornecedores, os consumidores de recursos e produtos, as agências reguladoras e outras organizações que produzem produtos e serviços similares (DiMAGGIO; POWELL, 2005) e se apresenta como “instrumental aos processos pelos quais

as expectativas socialmente construídas e as práticas se tornam disseminadas e reproduzidas” (GREENWOOD; SUDDABY; HININGS, 2002, p. 58); ou seja, as práticas específicas e a maneira em que são disseminadas e reproduzidas são determinadas no nível de campo organizacional.

A estruturação dos campos organizacionais passa pela construção de regras constitutivas e compartilhadas que delinea categorias, fronteiras e tipificações que lhe darão uma identidade de campo (SCOTT, 2001). A partir da estruturação dos campos é institucionalizado um esquema interativo preponderante, que se torna coletivamente aceito e reproduzido, originando um padrão coerente de ação que pode vir a se tornar a lógica dominante do campo (DiMAGGIO; POWELL, 2005; MEYER; ROWAN, 1977).

Substancialmente, a estruturação de campos organizacionais envolve a construção de crenças coletivas e identidades na forma de lógica institucional/lógicas institucionais que define(m) os domínios apropriados de ação. A lógica institucional deve ser reconhecida como um “conjunto de práticas materiais e construções simbólicas que constituem os princípios de organização e estão disponíveis para as organizações e indivíduos elaborarem” (FRIEDLAND; ALFORD, 1991, p. 248). São, portanto, os padrões históricos socialmente construídos de práticas materiais, pressupostos, valores, crenças e regras pelas quais os indivíduos produzem e reproduzem sua subsistência material, organizam o tempo e o espaço e proporcionam significado a sua realidade social (THORNTON; OCASIO, 1999).

Desta forma, os campos organizacionais são compostos não só por esta comunidade, mas também por um conjunto de instituições, incluindo práticas, entendimentos e regras, que o influencia (LEVY; SCULLY, 2007). Deve ser visto simultaneamente como um sistema de relacionamentos e de referências para as ações organizacionais, na medida em que existe somente se for definido institucionalmente. Essa definição sugere a natureza constitutiva mútua das organizações e instituições, revelando que as organizações retiram e transmitem ao campo organizacional os modos adequados de ação.

Nesse sentido, a existência de instituições faz com que o campo seja restringido por quadros cognitivo-culturais, por sistemas regulatórios comuns ou por quadros normativos compartilhados, de modo a constituir uma área reconhecida de vida institucional. Dentro desta perspectiva, o campo organizacional mostra-se simbólico, formado pela ação das pessoas e processos de *sensemaking*, por ser resultado da percepção e da interação de redes relacionais externas, que se tornam consistentes e coerentes na formulação de cursos de ação (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2009; FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010).

O campo organizacional tem suas atividades norteadas por múltiplas lógicas institucionais, além de receber influências das duas facetas do ambiente (técnica e institucional) (SEO; CREED, 2002; BATTILANA, 2006; FONSECA; MACHADO-DASILVA, 2010) que imprimem demandas distintas às organizações pertencentes ao campo, orientando suas ações e podendo gerar conflitos que talvez venham a ser o estopim para a mudança institucional. No entanto, apesar de existirem múltiplas lógicas, uma lógica institucional tende a manter uma posição dominante no campo (BATTILANA, 2006), o que não impossibilita a atuação das outras instituições sobre o campo.

Na busca por legitimidade e coerência ao sistema simbólico construído socialmente, a organização tende a reduzir sua diversidade ao agir de acordo com os símbolos, os padrões e as práticas institucionalizadas do campo. No entanto, a predição de conformidade das organizações às crenças e valores institucionalizados depende fortemente da aceitação e da validade externa por parte delas, a ponto de ser invisíveis aos atores que são influenciados (DiMAGGIO, 1988). O movimento de concordância que ocorre em função da aceitação e da reprodução dos arranjos institucionais leva à existência de ações isomórficas, que reduzem a turbulência existente no campo organizacional e mantêm a estabilidade ao incorporarem os elementos que são legítimos externamente, promovendo o sucesso e a sobrevivência da organização (SCOTT, 2001; FONSECA, 2003; DiMAGGIO; POWELL, 2005; MEYER; ROWAN, 1977, DACIN, 1997).

O isomorfismo institucional é resultado de influências e pressões que são exercidas pelas instituições sobre as organizações do campo, que passam a buscar uma adequação social e a legitimação institucional, tornando-se semelhantes umas às outras. Este movimento pode ser descrito através de três processos isomórficos: coercitivo, normativo e mimético.

O **isomorfismo coercitivo** é resultado das pressões provenientes de um mesmo contexto legal, econômico ou político, atreladas a uma organização que tem domínio, autoridade ou influência sobre as demais pertencentes ao mesmo campo organizacional, e pode ser tanto formal como informal (DiMAGGIO; POWELL, 2005). As pressões coercitivas são forças autoritárias impostas, principalmente, por mandatos de Governo, por exemplo, quando uma agência do Estado impõe uma conformidade organizacional às políticas do Governo em oportunidades iguais (OLIVER, 1997).

As forças miméticas ocorrem por meio da imitação organizacional ou da modelagem das normas ou práticas existentes no ambiente institucional. Assim, o **isomorfismo mimético** pode ser observado em situações em que uma organização imita as estratégias ou os arranjos de outra em busca de boas práticas e dos bons resultados encontrados. Via de regra, está

presente em ambientes de incertezas simbólicas ocasionadas por problemas tecnológicos, objetivos conflitantes e exigências ambientais, e por isso a organização busca ações de outras que deram certo como modelo a ser seguido, com o intuito de continuar pertencendo ao campo (FONSECA, 2003; DiMAGGIO; POWELL, 2005).

O **isomorfismo normativo**, por sua vez, está associado à profissionalização da indústria ou de um grupo, como as associações de troca, que tentam definir as condições e os métodos de trabalho para legitimar sua autonomia profissional. Ocorre quando há uma especialização constante dos membros que compartilham um conjunto de normas e rotinas para as atividades, refletindo nas atitudes das organizações. Origina-se, portanto, na esfera ocupacional, ao envolver o compartilhamento de normas e métodos de trabalho pelos membros dos segmentos profissionais.

As pressões institucionais podem ser vistas como um limitador das ações singulares e individuais dos atores organizacionais, uma vez que as mudanças, as inovações e as atitudes das organizações não são provenientes somente das escolhas ou de competências individuais, mas também dos valores e das regras compartilhadas no campo organizacional. Nesse sentido, as pressões institucionais direcionam as estratégias das empresas, que podem optar por privilegiar sua legitimação em detrimento de sua eficiência e das demandas do ambiente técnico.

A sinergia entre a instituição e as ações da organização, ao contrário do que pode parecer, também traz vantagem competitiva e eficiência para suas ações pela facilidade de acesso a recursos e relacionamentos em virtude de sua legitimação no campo (FERNANDEZ-ALLES; VALLE-CABRERA, 2006; OLIVER, 1997). Assim, o isomorfismo nem sempre deve ser associado a custos e prejuízos na eficiência, uma vez que pode também contribuir positivamente para o desempenho da organização.

A escolha da estrutura, das ações e das estratégias organizacionais pode ser vista como resultado das respostas às pressões institucionais sofridas tanto a partir de seu ambiente externo quanto de suas práticas e rotinas internas (MEYER; ROWAN, 1977; SCOTT, 2001; DiMAGGIO; POWELL, 2005). No entanto, cabe ressaltar que as pressões recebidas pelas organizações precisam ser aceitas e legitimadas, devendo passar pela adequação social ou pela adequação econômica.

A legitimidade da pressão na adequação social parte da aceitação perante a sociedade; já na econômica, a legitimidade ocorre através do ganho econômico. Na Teoria Institucional, os ajustes estudados dizem respeito a pressões que são identificadas e reconhecidas pelos atores como verdadeiras, ou seja, que têm legitimidade social (OLIVER, 1991; MEYER;

ROWAN, 1977; SCOTT, 2001; CARVALHO; VIEIRA, 2002; DiMAGGIO; POWELL, 2005). A legitimidade é essencial dentro do campo organizacional, pois, quando reconhecida, há maior probabilidade de as regras, os valores e os padrões institucionais serem aceitos pela organização.

Segundo Scott (2001), apesar de todas as organizações pertencentes a um dado ambiente institucional estarem sujeitas às pressões institucionais e ao isomorfismo, nem todas as experimentam da mesma forma ou respondem às pressões da mesma maneira, pois apresentam características e atributos particulares, têm experiências, relacionamentos e tamanhos distintos, localizações diferentes dentro do campo e estão sob a autoridade jurisdicional de órgãos de controle diferentes. Para o autor, a distinção na maneira como as organizações estão sujeitas às pressões em um mesmo campo também é reflexo da variação das pressões institucionais no que se refere ao tempo e ao espaço e à força das crenças e dos controles normativos. Observa-se que, nos níveis iniciais do processo de institucionalização, a adoção de uma ação representa uma escolha que reflete interesses e necessidades específicos da organização. Na medida em que o processo continua, as pressões normativas e culturais chegam a um ponto no qual a adoção e a aceitação das pressões é mais um requerimento do que uma escolha própria. A força dos imperativos institucionais também determina a aceitação das pressões: quanto mais forte for, menor será a distinção entre as organizações.

Além disso, a multiplicidade e a heterogeneidade do campo, decorrentes da existência de mais de uma instituição e suas interações, levam à existência de contradições institucionais que podem vir a estimular ações e comportamentos discricionários entre as organizações de um campo (OLIVER, 1991; GOODSTEIN, 1994; BECKERT, 1999; DACIN; GOODSTEIN; SCOTT, 2002; SEO; CREED, 2002). Arranjos institucionais mais enraizados e legitimados tendem a serem mais aceitos e reproduzidos, com menor atuação da agência sobre eles (BECKERT, 1999).

Desta forma, a conformidade às pressões isomórficas mostra-se como uma das possíveis respostas às pressões institucionais, e não a única, uma vez que as organizações não são passivas e impotentes frente às pressões, além de estes processos serem combinados a outras forças que também moldam a estrutura e a ação organizacional, tais como as pressões de seu ambiente resultantes de mudanças ou de choques sociais, tecnológicos, funcionais ou regulatórios (OLIVER, 1992; BECKERT, 1999; SCOTT, 2001; GREENWOOD; SUDDABY; HININGS, 2002).

Oliver (1991) identificou alguns tipos de respostas organizacionais frente às pressões institucionais, enfatizando o interesse próprio e reconhecendo-as como alternativas

estratégicas. A autora classificou as respostas estratégicas em cinco tipologias de reações estratégicas: a aquiescência ou conformidade, o compromisso, a esquivança, o desafio e a manipulação (Quadro 3), partindo de uma conformidade pacífica a uma firme resistência às pressões, de acordo com sua natureza e contexto. Vale destacar a observação de Machado-da-Silva, Fonseca e Crubelatte (2010) de que estas categorias não são mutuamente excludentes.

Quadro 3 - Respostas estratégicas para as pressões institucionais

Estratégias	Posicionamento	Táticas	Exemplos
Aquiescência/ Conformidade	Aceitação.	Hábito	Seguir e reproduzir as normas invisíveis e “ <i>taken-for-granted</i> ”, que têm um papel de hábito.
		Imitação	Imitar modelos institucionais, adotar um movimento de homogeneização por meio do isomorfismo mimético.
		Conformidade	Obedecer a regras e aceitar normas por interesse próprio para poder usufruir de benefícios provenientes do suporte social.
Compromisso	Tentativa negociada de minimizar efeitos.	Equilibrar	Balancar as expectativas de múltiplos constituintes.
		Pacificar	Apaziguar e acomodar elementos institucionais.
		Barganhar	Negociar com os <i>stakeholders</i> institucionais.
Esquivança	Tentativa dissimulada de impedir.	Ocultar	Disfarçar a não-conformidade.
		Amortecer	Afrouxar as ligações institucionais.
		Escapar	Mudar objetivos, atividades ou domínio.
Desafio	Recusa explícita. Provocar e contestar regras e exigências.	Rejeitar	Ignorar normas explícita e valores.
		Provocar	Contestar regras, requerimentos e exigências.
		Atacar	Atacar/violar as fontes de pressão institucional.
Manipulação	Ações ativas de impedimento.	Cooptar	Importar para as organizações constituintes (pessoas) influentes.
		Influenciar	Moldar valores e critérios.
		Controlar	Dominar os constituintes e pressões institucionais.

Fonte: Oliver (1991, p. 152).

Na **aquiescência ou conformidade**, a organização não fornece resistência às pressões institucionais, seja por não perceber que está sob algum tipo de influência, por já ter os valores e as normas sociais como padrão estabelecido e incorporado ou por estar imitando outras organizações de forma consciente e estratégica, em prol de um interesse pessoal. Esta estratégia está intimamente ligada à forma como muitos teóricos institucionais (DiMAGGIO, 1988; DiMAGGIO; POWELL, 2005; MEYER; ROWAN, 1977; PFEFFER; SALANCIK, 1978; SCOTT, 2001) veem a ação das organizações dentro de um campo institucional.

Já o **compromisso** está centrado na busca da organização por um equilíbrio entre as expectativas do campo organizacional, determinadas pela instituição, e as intenções internas e individuais dela própria. A resposta como **esquivança** traz resistência às pressões utilizando

mecanismos que simulam uma concordância quando, na realidade, as não-conformidades permanecem encobertas. Também é utilizada pelas organizações ao alterarem significativamente seus objetivos, atividades ou os domínios do campo organizacional para evitar a homogeneização.

O **desafio** é uma forma ativa de resistência ao processo de institucionalização que pode ser encontrada quando a coerção é baixa, dando à organização oportunidade de simplesmente ignorar as pressões. Também ocorre quando a organização acredita que seus valores e crenças são mais significativos ou que seus direitos e autonomia estão sendo descumpridos, fazendo com que suas ações passem a ser mais intensas e agressivas para resistir às pressões. Por fim, tem-se a **manipulação**, que é a tática com respostas mais fortes e diretas às pressões. Pode ser definida como uma iniciativa proposital ou oportunista para cooptar os membros institucionais, influenciar o sistema de crenças institucionalizado ou controlar as pressões institucionais.

Mais recentemente, Lawrence, Suddaby e Leca (2009) sugeriram outra classificação para as ações/prática dos atores com relação às instituições, separando-as em três grandes categorias a que chamam de categorias do trabalho institucional: criando instituições, mantendo instituições e rompendo instituições (Quadro 4). Cada uma dessas formas de trabalho institucional revela uma maneira pela qual a prática dos atores se liga às instituições, contribuindo para o entendimento de que a relação recursiva entre estes dois contextos.

Quadro 4 - Ações organizacionais com relação às instituições

Categoria da prática	Posicionamento	Forma	Definição
Criação	Trabalho abertamente político em que os atores reconstróem direitos de propriedades e os limites que definem o acesso aos recursos materiais.	Advocacia (de defesa)	Mobilização de suporte político ou regulatório por meio de persuasão social.
		Definição	Construção de sistemas de regras que conferem status ou identidade a uma nova instituição, definindo as fronteiras de participação dos atores
		Aquisição	Criação de regras estruturais que conferem direitos de propriedade.
	Ações nas quais os sistemas de crenças dos atores são reconstruídos.	Construção de identidades	Criar ou alterar a identidade dos atores.
		Mudança de associações normativas	Procura recriar as conexões entre um conjunto de práticas e seus fundamentos culturais e morais.
		Construção de redes normativas	Estabelecimento de conexões interorganizacionais através de práticas sancionadas e que formam um grupo de pares relevantes para a observância, acompanhamento e avaliação dessas práticas.
		Imitação	Associação entre a nova prática com conjuntos existentes de práticas tomadas como certas.
	Ações projetadas para alterar categorizações abstratas nas quais os limites do sistema de significados são alterados.	Teorização	Desenvolvimento e especificação de categorias abstratas para o estabelecimento de cadeias de causa e efeito.
		Educação	Atores com conhecimentos e habilidades para dar suporte à nova instituição
Manutenção	Ações que mantêm a instituição por meio da garantia de cumprimento das regras.	Facilitação do trabalho	Criação de regras que facilitam, completam e suportam as instituições.
		Policiamento	Garantir o cumprimento da instituição, fiscalizando, auditando e monitorando das ações dos atores.
		Determinação	Criação de barreiras coercitivas para mudança institucional.
	Ações que se esforçam para manter as instituições reproduzindo as normas e sistemas de crenças existentes.	Valorização e Demonização	Criação de exemplos positivos e negativos que ilustram os fundamentos instituição.
		Mitos	Dar sustentação normativa à instituição pela criação e sustentação dos mitos sobre sua história.
		Incorporação e Rotinização	Infusão dos fundamentos normativos institucionais nas rotinas e práticas organizacionais cotidianas dos atores.
Ruptura	Ações que buscam romper os arranjos institucionais. São uma forma de ataque à instituição.	Desconexão de sanções	Ação dos atores que procura desconectar recompensas e sanções associadas à instituição.
		Desconexão dos fundamentos morais	Dissociação da relação entre a instituição e seus fundamentos morais como apropriado dentro de um contexto cultural específico.
		Ataque aos pressupostos e a crenças	Redução dos riscos percebidos para inovação e diferenciação atacando as principais crenças e pressupostos que sustentam a instituição.

Fonte: Adaptado de Lawrence e Suddaby (2006, p. 221).

Apesar de distintas, as duas classificações de ações dos atores frente às instituições são complementares e em alguns pontos elas se sobrepõem. Percebe-se que as respostas estratégicas sugeridas por Oliver (1991) também podem ser classificadas em termos de manutenção e ruptura das instituições, em que as estratégias de conformidade e compromisso estão mais voltadas à conservação, e a esquivança e o desafio seriam ações que levariam a uma ruptura das instituições e à emergência de uma nova prática.

Percebe-se que, para a Teoria Institucional, mesmo que haja possibilidade e a organização opte por não se conformar às pressões institucionais por meio do isomorfismo, ainda assim essas pressões, os mitos racionalizados e a lógica institucional farão parte do processo de decisão e formulação estratégica da empresa. Desta forma, supõe-se que as respostas estratégicas de um ator se dão em função de sua sensibilidade em relação à pressão, no sentido de como recebe seus impactos, e do uso do poder de agência em relação à pressão (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELATTE, 2010, ALBINO *et al.*, 2010; GRAEFF *et al.*, 2010).

Ressalta-se que as pressões institucionais não atuam de forma indiscriminada sobre as organizações; sua conformidade às pressões é limitada por algumas características intraorganizacionais, como a disposição e a capacidade de se comportar conforme o esperado (OLIVER, 1991), e questões extraorganizacionais reconhecidas como os antecedentes das respostas, descritas em cinco fatores que definem a natureza da pressão – também conhecida como sendo o preditor das respostas organizacionais: a causa da pressão, a instituição ou o ator que exerce a pressão institucional (constituente), o conteúdo da pressão, a forma de controle e o contexto (OLIVER, 1991).

Os fatores intraorganizacionais auxiliam na compreensão da ação e da decisão estratégica da empresa e podem contribuir para restringir a adequação da organização às pressões institucionais. Nesse sentido, a disposição de se conformar ou não às pressões é definida pelo ceticismo organizacional quanto à validade e à legitimação do *status quo* institucional, pelos interesses políticos próprios que cruzam os objetivos institucionais ou pelos esforços da organização para manter o controle sobre seus processos e *outputs*, enquanto a capacidade de se conformar é limitada pela adequação dos recursos e capacidades organizacionais para atender aos requerimentos para a conformação, pelas pressões institucionais conflitantes que dificultam o atendimento unilateral ou pela falta de reconhecimento ou de consciência das expectativas institucionais (OLIVER, 1991).

No que diz respeito aos fatores extraorganizacionais que compõem a natureza da pressão, pode-se dizer que a **causa** é o motivo existente por trás das pressões institucionais;

são as expectativas racionais ou os desejos que sustentam a pressão, que podem ser de cunho social ou econômico. É reconhecido que, quanto maior for a percepção da organização com relação às reais causas das pressões, quanto maior for a perspectiva de melhores oportunidades e quanto maior for a concordância entre suas intenções e os objetivos institucionais, maiores serão as chances de a organização responder positivamente às pressões (OLIVER, 1991; DiMAGGIO; POWELL, 2005; GEORGE; SITKIN; BARDEN, 2006). No entanto, quanto menor for o grau de legitimidade para alcançar a conformidade institucional e quanto menor for a percepção de ganho econômico, maior será a probabilidade de a organização resistir à pressão institucional (OLIVER, 1991).

Os agentes institucionais que exercem as pressões são chamados de **constituintes** e podem ser representados pelo Estado, pelas entidades de classe, pela igreja, pelos grupos de interesses ou pela sociedade em geral (SCOTT, 2001). Sobre um campo organizacional existe a atuação de vários agentes, não havendo necessariamente uma coerência ou integração entre eles; desta forma, as pressões que são exercidas por cada um dos agentes podem ser conflitantes, limitando a habilidade de a organização se conformar ao meio. Para Oliver (1991), a alta multiplicidade de constituintes implica em maior resistência às pressões, uma vez que a organização não consegue se assemelhar adequadamente a nenhuma delas. Outro destaque é a relação inversa entre o nível de dependência que a organização tem com relação ao constituinte e a resistência desta às pressões, corroborando a declaração de DiMaggio e Powell (2005) de que o isomorfismo no ambiente institucional é uma função da dependência externa da organização.

O **conteúdo** são os requisitos necessários para que a organização se legitime no campo organizacional, devendo ser observada a consistência entre os objetivos organizacionais e o que é requerido pela instituição. A harmonia entre questões organizacionais e institucionais atenua a resistência da organização; caso contrário, quanto mais distantes estiverem os interesses institucionais dos objetivos organizacionais, maior será a oposição. O grau de restrições arbitrárias impostas à organização para que tenha legitimidade ou viabilidade econômica também direciona sua resposta: quanto maiores forem as restrições aos objetivos, às intenções e à eficiência, mais a organização estará inclinada a rejeitar as pressões.

O **controle** exercido sobre as organizações pode ocorrer de duas maneiras: via coerção legal ou via difusão voluntária (OLIVER, 1991). No que se refere à coerção, menor será a resistência quanto maior for o poder de coerção do agente institucional e quanto mais dispersas e suportadas estiverem as pressões, a exemplo do que ocorre quando o Governo é o constituinte da pressão (SCOTT, 2001); já as normas adotadas voluntariamente tendem a ter

baixa resistência por serem facilmente aceitas e difundidas entre as organizações (SCOTT, 2001; DiMAGGIO; POWELL, 2005; OLIVER, 1991).

As respostas organizacionais também são modeladas pelo **contexto** em que são exercidas as pressões. Neste caso, há duas variáveis significativas: a incerteza ambiental e o grau de interconectividade das relações entre organizações. A incerteza ambiental, segundo Pfeffer e Salancik (1978), está ligada ao grau no qual o estado futuro do mundo não pode ser antecipado ou precisamente previsto. Em um ambiente com alto grau de incerteza é maior a tendência de as ações se alinharem às instituições, já que as organizações buscam tomar decisões dentro de um contexto mais seguro e previsível (DiMAGGIO; POWELL, 2005; SCOTT, 2001); já a interconectividade, para Pfeffer e Salancik (1978) e DiMaggio e Powell (2005), diz respeito à densidade das relações interorganizacionais entre os ocupantes de um campo organizacional. Ela possibilita um alinhamento entre as ações e as intenções das organizações de um campo, facilitando a difusão de normas e demandas institucionais e a criação de valores compartilhados que podem levar as organizações a uma conformidade em relação aos elementos institucionais. Assim, quanto maior for a interconectividade, menor será a resistência à pressão (MEYER; ROWAN, 1977; DiMAGGIO; POWELL, 2005).

Apesar de alguns autores (OLIVER, 1991; GOODSTEIN, 1994; INGRAM; SIMONS, 1995; CLEMENS; DOUGLAS, 2005) terem utilizado os fatores que definem a natureza da pressão como forma de analisar as respostas estratégicas e os bons resultados obtidos nas pesquisas, o estudo desses fatores não é suficiente para compreender as estratégias organizacionais, uma vez que também é necessário conhecer como a decisão estratégica é tomada, evidenciando o papel do agente e da agência na relação entre instituição e estratégia.

Diferentemente da perspectiva econômica, que define a decisão estratégica como baseada em critérios estritamente racionais, centrada na escolha estratégica, a Teoria Institucional a define a partir de critérios de racionalidade limitada (FONSECA; MACHADO-DASILVA, 2010; CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004). Nesta, a decisão não é fruto de escolhas racionais, de indivíduos motivados agindo estrategicamente em busca da otimização de seus interesses, mas procede de forças sociais e coletivas que afetam a capacidade de exercício da racionalidade instrumental e da otimização de resultados, sendo balizada pelos mitos racionalizados na sociedade (MEYER; ROWAN, 1977; CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004; PASCUCCHI; CRUBELLATE; GRAVE, 2006).

Os mitos racionalizados devem ser considerados como parte do processo da tomada de decisão, uma vez que “as organizações requerem mais do que recursos materiais e informação técnica se pretendem sobreviver e prosperar em seus ambientes sociais. Elas também

precisam de aceitabilidade e credibilidade social” (SCOTT, 2001, p. 58). Entende-se, assim, que o agente não decide livre de referências sociais (normas, valores e visões de mundo socialmente predominantes), pois, além das exigências técnicas, também são atendidos certos requisitos e exigências de natureza social.

A racionalidade construída socialmente opera sobre as decisões e estratégias dos agentes e, por consequência, nas escolhas e estratégias organizacionais. Para Hinings e Greenwood (1988), a circularidade entre escolha estratégica e estruturas resulta do processo de interpretação que necessariamente se interpõe entre as pressões ambientais e as respostas estratégicas formuladas pelas organizações. Segundo esses autores, “enquanto o ambiente apresenta situações e desafios reais aos gerentes dentro de uma organização, estas situações e desafios devem ser interpretados e passar pelo processo de significação” (HININGS; GREENWOOD, 1988, p. 43). Destarte, a ação organizacional é produzida pela cognição individual, sendo tanto a cognição quanto a ação dos indivíduos fundamentais para a gênese e a dinâmica das organizações (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2009).

A percepção de que existe influência dos significados produzidos e compartilhados dentro do campo organizacional sobre a estratégia organizacional ressalta a presença da cognição e suas influências em seu desenvolvimento e a noção de que o ambiente organizacional é teoricamente constituído a partir de diferentes interpretações de seus membros. Neste contexto, os esquemas interpretativos são entendidos como sendo os valores, as crenças e os interesses orientadores da maneira como os aspectos internos e externos são percebidos e interpretados pelos membros organizacionais (GREENWOOD; HININGS, 1996; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999).

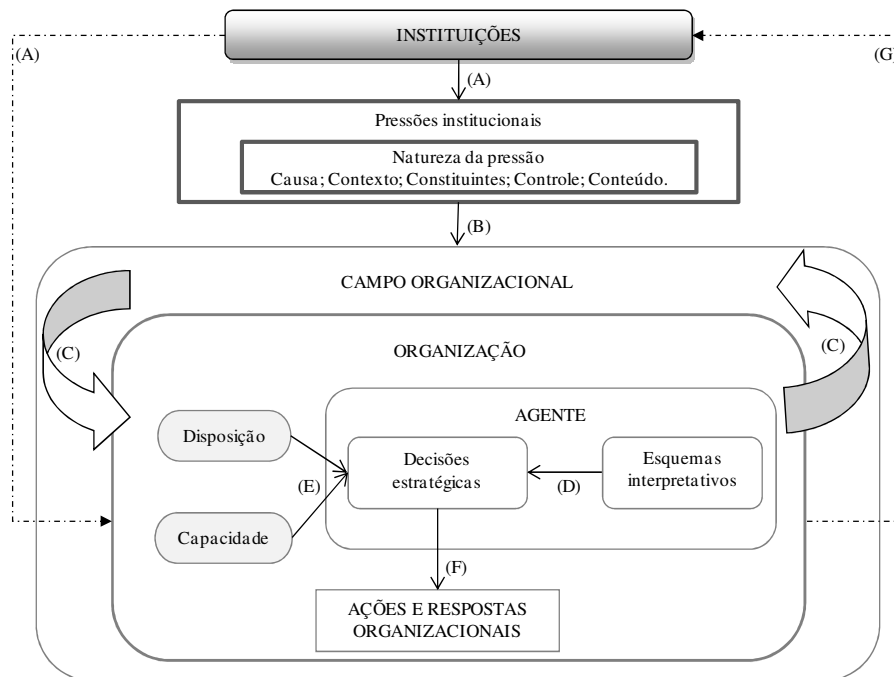
Os esquemas interpretativos possuem um papel fundamental no delineamento da estratégia, uma vez que implicam uma visão de mundo na qual a estratégia é baseada, interferindo em sua formulação por meio dos vieses cognitivos (HININGS; GREENWOOD, 1988). Estes esquemas são utilizados como referência nas estratégias de ação dos agentes, tomados como base para a interpretação das informações apreendidas pelos membros organizacionais, resultando na atribuição de diferentes significados às mesmas condições externas e delineamentos estratégicos distintos por parte das organizações (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2010).

Assim, a ação está imersa (*embedded*) no contexto social; vai além das consequências diretas de atributos e motivos individuais ou de escolha autônoma (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2010) e está pautada e restringida por padrões institucionais compartilhados pelos atores no campo e por seu contexto. Desta forma, a compreensão das ações e decisões

estratégicas passa pelo entendimento dos mitos racionais e esquemas interpretativos que delimitam e influenciam o comportamento e as tomadas de decisão organizacional e pelo reconhecimento da ação do agente e da agência no processo de tomada de decisão.

Em resumo, como se observa na Figura 6, o campo organizacional é restringido pelas instituições e arranjos institucionais compartilhados pelas organizações que o compõem (A), recebendo influências institucionais (B) que orientam e delimitam as ações e os comportamentos organizacionais. As organizações, ao mesmo tempo em que retiram do campo os modos adequados de ação, também lhe transmitem formas de agir (C), uma vez que é constituído a partir do relacionamento entre organizações e instituições que estão vinculadas a ele, por meio das ações e do processo de *sensemaking*.

Figura 6 - Framework teórico da relação entre instituições, campo organizacional e resposta organizacional



Fonte: Elaborada pela autora.

Quadros cognitivo-culturais e normativos e sistemas regulatórios comuns, assim como pressões institucionais após serem recebidas pelas organizações (A, B), são interpretados (D) a partir dos esquemas interpretativos de agentes e avaliados (E), tendo em vista sua disposição e capacidade de se conformarem às pressões e aceitá-las, antes que qualquer decisão seja tomada. Desse processo originam-se ações e respostas organizacionais (F) que podem ser de conformidade às pressões ou não, e que têm o poder de agência quando confrontam os arranjos institucionais, com potencial de influenciar ou modificar as instituições (G).

2.2.5 Agente, Agência e mudança institucional

A Teoria Institucional em organizações é comumente descrita como uma teoria que preconiza a natureza *taken-for-granted* dos processos institucionalizados e tem sido usada tradicionalmente na análise de como as instituições moldam o comportamento organizacional, gerando o isomorfismo e a conformidade por meio das atividades simbólicas. Apesar da contribuição dessa perspectiva, há críticas quanto: (i) à consequente passividade das organizações frente a seus ambientes institucionais, (ii) a sua perspectiva especialmente proveitosa na explicação da homogeneização de campos organizacionais, mas pobre para explicar o surgimento de diferenciações, e (iii) à relativa desatenção ao papel dos interesses da agência em moldar a ação (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004; DACIN, GOODSTEIN; SCOTT, 2002; GOODSTEIN, 1994; PASCUCCHI, CRUBELLATE; GRAVE, 2006; PATRIOTTA, GOND; SCHULTZ, [s.d.]; OLIVER, 1991; 1997).

No que tange à conformidade das organizações em um mesmo campo organizacional, diversos autores reconhecem que ela é apenas uma das possíveis respostas organizacionais frente às pressões institucionais (OLIVER, 1991; 1992; CHILD, 1997; BECKERT, 1999; SCOTT, 2001), uma vez que existem conflitos entre as regras institucionais, por vezes contraditórias, não havendo coerência, e pelo fato de as organizações não serem igualmente sujeitas aos processos institucionais que estão ocorrendo no campo (BECKERT, 1999; GREENWOOD; HININGS, 1996; GOODSTEIN, 1994; SCOTT, 2001). Com isso, as regras institucionais não promovem uma resposta unânime pela qual os agentes deveriam atuar, fazendo com que a característica conflitante das regras *taken-for-granted* resulte na necessidade de comportamentos discricionários (BECKERT, 1999; GOODSTEIN, 1994) ou até mesmo em modificações ou no desaparecimento das instituições (DACIN; GOODSTEIN; SCOTT, 2002).

Estudos institucionais recentes debruçam-se menos nesta perspectiva de o comportamento organizacional ser ambientalmente dirigido, incorporando a agência e o interesse nas análises institucionais (BECKERT, 1999; PATRIOTTA; GOND; SCHULTZ, [s.d.]). Alguns desses trabalhos tratam do empreendedorismo institucional (BECKERT, 1999; MAGUIRE, HARDY; LAWRENCE, 2004; DORADO 2005; ORGANIZATION STUDIES, 2007), do discurso e instituições (PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004; SUDDABY; GREENWOOD, 2005), da relação entre ação, significado e atores durante o processo de institucionalização (BARLEY; TOLBERT, 1997; ZILBER, 2002), dos mecanismos de poder e legitimidade que dirigem as ações institucionais (BECKERT, 1999; GARUD; JAIN;

KUMARASWAMY, 2002; ZUCKER, 1987) e dos efeitos da estrutura do campo organizacional na promoção de mudanças (GREENWOOD; HININGS, 1996; GREENWOOD; SUDDABY, 2006).

Há também um número significativo de estudos que buscam reformular a articulação entre os componentes da Teoria Institucional, de maneira que as instituições e a mudança deixem de ser vistas como contraditórias, possibilitando identificar fontes de mudança institucional ao longo do tempo, à semelhança do que propõem Beckert (1999), Seo e Creed (2002), Dacin, Goodstein e Scott (2002), Greenwood, Suddaby e Hinings (2002) e outros pesquisadores, rompendo, desta forma, a visão de que esta teoria explica apenas a persistência e a homogeneidade do fenômeno. Acredita-se, portanto, que as instituições “mudam com o tempo, não são uniformemente *taken-for-granted*, têm efeitos que são particularizados e são desafiadas e calorosamente contestadas” (DACIN, GOODSTEIN; SCOTT, 2002, p. 45).

2.2.5.1 O agente e a agência na Teoria Institucional

Percebe-se que a incorporação de forma sistêmica do papel da agência é um assunto que ganha espaço dentro da Teoria Institucional e, de acordo com Beckert (1999), existem duas proposições para a incorporação dos interesses e da agência à tradição institucional.

A primeira está ligada à ideia de que a agência passa a ser importante dentro da noção de complexidade e conflito das regras institucionais, fazendo com que surjam comportamentos discricionários entre os agentes. Aqui, a agência surge a partir da existência de pressões contraditórias de diferentes instituições e de tensões internas entre traços sociopsicológicos de personalidade. Desta forma, a diversidade de ação deriva das fontes exógenas e da percepção, da interpretação e das representações das lógicas institucionais por parte dos atores, que fornecem significado e vida às instituições (DACIN, GOODSTEIN; SCOTT, 2002).

Já a segunda se desenvolve em torno do conceito de empreendedor institucional que, de acordo com DiMaggio (1988), é o agente que tem interesse em uma estrutura institucional específica e comanda os recursos que podem ser aplicados para influenciar as regras institucionalizadas, seja por utilizá-los de modo a dar suporte às instituições existentes ou para criar novas instituições. Estes atores atuam como agentes da legitimidade apoiando a criação de instituições que julgam ser apropriadas aos seus interesses, uma vez que têm os recursos e, conseqüentemente, o poder para moldar o caráter das instituições e empreender a mudança institucional (DACIN, GOODSTEIN; SCOTT, 2002).

O empreendedorismo institucional deve ser visto como sendo as “atividades de atores que possuem interesse em determinados arranjos institucionais e conseguem arremessar recursos para criar novas instituições ou transformar as existentes” (MAGUIRE; HARDY; LAWRENCE, 2004, p. 657); este é um mecanismo específico para a mudança institucional. O empreendedor institucional é o inovador institucional ou o agente da mudança institucional, e por meio da estratégia ele se engaja na estrutura do campo (LEVY; SCULLY, 2007).

Para serem bem sucedidos, além de adquirirem legitimidade, os empreendedores institucionais precisam influenciar o quadro regulativo ou legislativo, afetar as normas culturais ou os valores ou, então, estabelecer estruturas ou processos *taken-for-granted*; para isso, é necessário que se debrucem sobre suas habilidades sociais, tais como barganha, enquadramento e criação de alianças (LAWRENCE, 1999; FLIGSTEIN, 1997; GARUD; JAIN; KUMARASWAMY, 2002; DACIN, GOODSTEIN; SCOTT, 2002). A mudança institucional deve ser vista como um processo político que reflete o poder e os interesses de atores organizados que têm como objetivo reconfigurar as relações de poder e os resultados distributivos (LEVY; SCULLY, 2007).

Verifica-se que o agente, livremente da proposição em que se baseia, tem um papel fundamental na criação e na mudança das instituições, sendo dirigido por uma grande variedade de motivações e operando em contextos distintos (OLIVER, 1992; CLEMENS; COOK, 1999; FLIGSTEIN, 1997; DACIN; GOODSTEIN; SCOTT, 2002; GREENWOOD; SUDDABY, 2006; LEVY; SCULLY, 2007). Seo e Creed (2002) enfatizam a habilidade do agente em mobilizar artisticamente diferentes lógicas institucionais e recursos apropriados a eles, presentes no ambiente institucional contraditório, de forma a atender seus próprios interesses. Este conceito reintroduz a agência, o interesse e o poder às análises institucionais das organizações, revelando e ressaltando a mudança institucional como um elemento também presente nos estudos institucionais (BECKERT, 1999; DACIN; GOODSTEIN; SCOTT, 2002; GARUD; HARDY; MAGUIRE, 2007).

Independentemente da forma como a agência está sendo incorporada à tradição institucional, evidencia-se o papel do agente como gerador da mudança institucional, revogando a perspectiva de passividade deste ator. É importante notar que o agente é um indivíduo que avalia o contexto e age no ambiente institucional conforme seus esquemas interpretativos e os *scripts* existentes, atuando como um agente psicossocial que apreende a realidade por meio de categorizações mentais que utiliza para reconhecer e entender as situações e os eventos que ocorrem no ambiente (FONSECA; MACHADO, 2010; HUFF, 1990; GIMENEZ; HAYASHI JUNIOR; GRAVE, 2007). Deve ser entendido como um

portador ativo das instituições, que decide a partir de sua interpretação dos significados e forças disponibilizadas no contexto social. Tem sua ação influenciada pelos padrões coercitivos, normativos e cognitivos predominantes no contexto institucional das organizações (DACIN; GOODSTAIN; SCOTT, 2002; ZILBER, 2002; CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004). Entretanto, as divergências existentes neste contexto podem levar à emergência de novos arranjos institucionais a partir da mudança da consciência coletiva dos agentes envolvidos no campo e, com isso, ao surgimento de novas instituições ou alterações das existentes (SEO; CREED, 2002). Assim, a ação está enraizada na consciência coletiva, que é condicionada, mas não determinada, pelos arranjos sociais (*scripts* e esquemas interpretativos) existentes.

Verifica-se que, apesar de as condições no campo e no nível organizacional serem fontes de incentivo para o empreendedorismo institucional (GREENWOOD; HININGS, 1996; LAWRENCE, 1999; SEO; CREED, 2002; DORADO, 2005; WHITTINGTON, 1992; CLEMENS; COOK, 1999; TOLBERT; ZUCKER, 2010; GREENWOOD; SUDDABY, 2006), elas não são as únicas. Battilana (2006) apresenta a posição social do indivíduo (agente) como uma condição facilitadora para o empreendedorismo, avigorando seu papel na mudança institucional uma vez que, dependendo de sua posição social no campo, os agentes terão pontos de vista distintos e acesso diferente aos recursos, aumentando ou reduzindo a probabilidade de produzirem efeitos no campo em questão.

Além disso, segundo Whittington (1988), os agentes não são necessariamente iguais em sua capacidade de agir por não terem a mesma capacidade de mobilização dos recursos estruturais sobre os quais precisam engendrar sua ação. Por conseguinte, no lugar de se considerar a organização como uma entidade atomizada imersa em um ambiente técnico e institucional, cada firma e suas atividades/ação devem ser compreendidas como a expressão de princípios socioestruturais potencialmente diversos (WHITTINGTON, 1992). A compreensão da interseção dos princípios estruturais (institucionais) importados pelo agente é a base para a análise das escolhas estratégicas dos agentes e, conseqüentemente, dos recursos materiais e simbólicos que são capazes de mobilizar e aqueles que efetivamente articulam (WHITTINGTON, 1992).

A agência estratégica, por sua vez, deve ser entendida como “uma persuasão planejada de objetivos com base em uma avaliação racional dos meios disponíveis e das condições estratégicas” (BECKERT, 1999, p. 778) e por meio dela ocorre a mudança institucional. Além de ser a motivação e a criatividade que dirige o agente para o rompimento dos padrões de comportamento roteirizados (DORADO, 2005) e dos padrões cognitivos e normativos,

predominantes no contexto, que podem levar à mudança institucional, a agência refere-se, especialmente, à capacidade do ator de realizar essas coisas, de promover a ação (GIDDENS, 2003). É a capacidade de intervir em eventos, não necessariamente de forma intencional.

O resgate da agência na abordagem institucional, além de encorajar a atenção para processos interativos que ocorrem entre atores em campos organizacionais na medida em que eles se engajam na interpretação, *sensemaking*, tradução e negociação de atividades (SCOTT, 2005), também traz argumentos em favor de um papel mais proativo para atores individuais e organizacionais. Esta última contribuição vem da aplicação de abordagens recursivas no âmbito da Teoria Institucional, pelas quais se admite a influência dos atores sobre as estruturas (*bottom up*) e a mudança institucional.

O modelo recursivo da institucionalização auxilia na compreensão do papel do agente e da agência ao discutirem a forma como a ação ocorre por meio do agente e a importância deles no processo de institucionalização e da mudança institucional, esclarecendo a ligação entre as ações e as instituições. Trata-se, assim, de reconhecer que as instituições, ao mesmo tempo em que são propriedades estruturantes dos sistemas sociais, também são estruturadas a partir das práticas sociais dos atores, num sentido de interdependência recursiva de ação e estrutura (GIDDENS, 2003).

Esta visão adiciona dinamismo à perspectiva institucional, e a atenção dada aos aspectos simbólicos da vida social é complementada pela preocupação com as atividades de produção e reprodução desses elementos. Nesse sentido, estrutura e agência conectam-se de modo recursivo, com base na interpretação enquanto mecanismo cognitivo básico que possibilita a reciprocidade entre tais elementos e, em consequência, sua simultaneidade na prática social, além do desenvolvimento do processo ao longo do tempo (MACHADO-DASILVA; GRAEFF, 2008; MACHADO-DASILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2010).

2.2.5.2 Os processos de mudança institucional

Embora se considere as instituições como formas duradouras da vida social, isso não significa que sejam entidades isentas de transformação, uma vez que, enquanto propriedades de um sistema social, precisam ser continuamente reproduzidas por meio das práticas sociais (GIDDENS, 2003). Nesse sentido, mesmo que a Teoria Institucional seja normalmente utilizada para compreender questões referentes à homogeneidade do fenômeno, também pode auxiliar na compreensão da mudança, pois, além de dirigir seus contornos, as instituições também se automodificam ao longo do tempo (DACIN; GOODSTEIN; SCOTT, 2002).

A incorporação da mudança dentro dos estudos institucionais reforça a ideia da institucionalização como um processo, admitindo como função da instituição não só a promoção e a busca de estabilidade, mas também as alterações. Assim, conforme asseveram Berger e Luckmann (2004), a institucionalização não é um processo irreversível, uma vez que uma multiplicidade de razões históricas pode levar à redução das ações institucionalizadas, dando início a um processo de desinstitucionalização.

Dentro do contexto da mudança institucional, Scott (2001) destaca a importância de se estudar o processo de desinstitucionalização, já que o enfraquecimento e o desaparecimento de um conjunto de crenças e práticas estão provavelmente associados à legitimação de outras novas. Em decorrência da erosão, da desestabilização ou do desaparecimento das atividades institucionalizadas, a desinstitucionalização passa a ser vista como uma pré-condição importante para o desenvolvimento de uma nova instituição, na busca pelo preenchimento do vácuo normativo e processual criado pela deterioração das práticas institucionalizadas (OLIVER, 1992). Nesse sentido, a agência estratégica passa a ser um elemento importante para o processo de mudança institucional.

Oliver (1992) destaca três origens para as pressões ambientais que podem levar à desinstitucionalização: funcional, político e social (Quadro 5). Essas forças caracterizarão os eventos que podem vir a desencadear a agência estratégica, devendo ser tomadas como ferramentas institucionais que ajudam a explicar as razões pelas quais desencadeiam os processos de desinstitucionalização (OLIVER, 1992).

Quadro 5 - Antecedentes da desinstitucionalização

Nível de análise	Pressões políticas	Pressões funcionais	Pressões sociais
Organização	Aumento nas crises de desempenho. Interesses internos conflitantes.	Mudança na utilidade econômica, revisão das recompensas instrumentais para a conformidade. Aumento da especificação técnica	Aumento da fragmentação social. Rompimento na continuidade histórica.
Ambiente	Aumento das pressões para inovação. Mudanças nas dependências externas.	Aumento da competitividade por recursos. Surgimento de dados ou eventos emergentes que desestabilizam ou violam pressupostos existentes.	Mudança nos valores ou regras institucionalizadas. Aumento da desagregação estrutural.

Fonte: Adaptado de Oliver (1992, p. 567).

Para Oliver (1992), as pressões funcionais (instrumentais) estão relacionadas às considerações técnicas ou funcionais que comprometem ou levantam dúvidas sobre o valor instrumental de uma prática institucionalizada. De acordo com Scott (2001), estas pressões surgem quando o indivíduo percebe problemas associados ao nível de desempenho ou utilidade das formas e práticas institucionais existentes, podendo estar relacionados a mudanças ambientais, tais como competição e características de demanda.

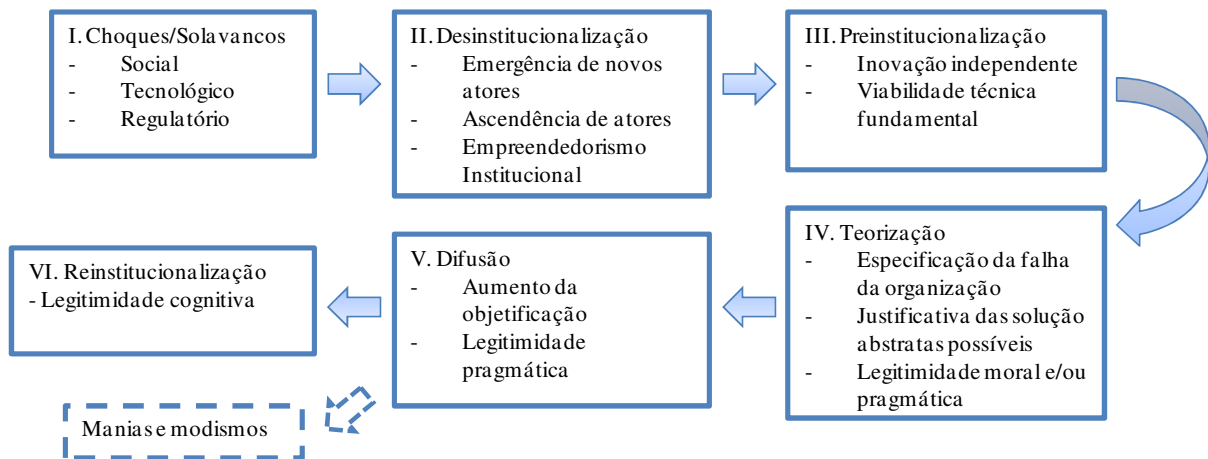
As pressões políticas, por sua vez, têm origem em mudanças no poder e interesses que podem levar o indivíduo a questionar a legitimidade do *status quo* institucional. Neste caso, os empreendedores buscarão mudanças numa direção que os figure como mais competentes ou como melhor alinhados com as preferências públicas, sem estarem em busca de maior eficiência, como no caso das forças funcionais (OLIVER, 1992; BECKERT, 1999). Graeff *et al.* (2010) ressaltam que, se o consenso sobre os significados, os valores ou a validade de uma forma organizacional, por parte dos atores participantes do campo organizacional, é uma condição fundamental para a continuidade das práticas institucionais, o desenvolvimento do dissenso político ou conflitos de interesses que rompam esta condição criam pressões políticas que incidem sobre o valor de uma prática particular, podendo levá-la à mudança ou à ruptura.

As pressões sociais têm origem nas mudanças das normas e expectativas sociais e nos conflitos sociais; nesse caso, os agentes não são os promotores da mudança ou da reorganização institucional. Este tipo de pressão está associado à diferenciação de grupos e à existência de crenças ou práticas heterogêneas divergentes ou discordantes e questionamentos acerca da validade dos arranjos institucionais (SCOTT, 2001; OLIVER, 1992). A divergência cria uma atmosfera de discussão e debate que pode levar a uma redução do acordo intergrupo e promover a mudança institucional (ZILBER, 2002).

As pressões devem ser entendidas como fatores motivadores do rompimento: da legitimidade das práticas e significados; da intensidade da influência das exigências ambientais na instituição; e das condições que desafiam a tendência de adaptação das organizações a elas (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2010). Por serem motivadores, tais pressões não levam automaticamente ao rompimento das normas e das práticas institucionais, uma vez que são interpretadas, recebem significados e são respondidas pelos atores dentro das organizações (DACIN; GOODSTEIN; SCOTT, 2002).

Nesse sentido, a mudança vai ocorrer a partir da teorização e da legitimação por parte dos atores daquele contexto, podendo ser os já existentes ou novos atores, conforme sugerido por Greenwood, Suddaby e Hinings (2002) em seu modelo (Figura 7).

Figura 7 - Estágios da mudança institucional



Fonte: Greenwood, Suddaby e Hinings (2002, p. 60).

Os autores associam as mudanças a fatos que ocorrem no campo social e desestabilizam as práticas estabelecidas, e responsabilizam os transtornos sociais, as interrupções tecnológicas e as mudanças regulatórias pelo início do processo de mudança institucional (Etapa I). Estes fatos proporcionam a entrada ou a ascendência de atores ou de empreendedores institucionais que desestabilizam o consenso do campo organizacional a partir da introdução de novas ideias e possibilidades de mudanças, entendido como sendo o processo de desinstitucionalização (Etapa II).

Para Dacin, Goodstein e Scott (2002), o processo de desinstitucionalização é um ponto importante na questão da mudança institucional, uma vez que a compreensão da maneira como ela ocorre no contexto da mudança institucional auxilia no entendimento de que surgem novos comportamentos, ideias e crenças (os *scripts*) que estruturam as novas instituições. Após a desinstitucionalização, há um processo de pré-institucionalização, definido por Tolbert e Zucker (2010) como o estágio onde as organizações inovam de maneira independente, buscando soluções tecnológicas possíveis para os problemas locais. Cabe evidenciar que o estágio de pré-institucionalização se refere à etapa de *habitualização* do processo de institucionalização proposto por Greenwood, Suddaby e Hinings (2002).

A passagem da pré-institucionalização (Etapa III) à teorização (Etapa IV) percorre a institucionalização ou não das práticas, ou seja, a construção de *scripts* que conduzem a forma de atuação dos atores dentro do campo organizacional. Os *scripts* são construídos a partir da teorização, que é a definição de categorias abstratas e a elaboração de cadeias de causas e efeitos, que explica as novas práticas (*scripts*) e seus resultados (GREENWOOD; SUDDABY; HININGS, 2002).

Para Greenwood, Suddaby e Hinings (2002), mais duas etapas são necessárias para que o processo da mudança institucional seja completo: a difusão (Etapa V) e a reinstitucionalização (Etapa VI). A difusão (Etapa V) só ocorrerá se as novas práticas forem vistas como mais adequadas do que as antigas, tornando-se objetivadas, ganhando um consenso social acerca de seu valor e se difundindo mais amplamente. Os autores ressaltam que este estágio, juntamente com a teorização, corresponde à etapa de semi-institucionalização sugerida por Tolbert e Zucker (2010), onde as práticas se direcionam a um status mais constante e difundido.

Os autores asseveram que a difusão é importante para a legitimação, pois é por meio dela que a legitimação é inicialmente adquirida. A legitimidade é um componente central para a Teoria Institucional por representar o elemento que permite a manutenção ou a mudança da instituição, já que indagações sobre a adequação de práticas, normas e procedimentos podem impedir a reprodução dos padrões institucionalizados (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2010). Por fim, a reinstitucionalização (Etapa VI) decorre da legitimidade cognitiva das novas práticas, que vão compor a “nova” instituição.

Estes estágios reforçam a importância do agente na mudança institucional, uma vez que as novas práticas e inovações somente serão viabilizadas e institucionalizadas após receberem legitimidade por parte dele. Daqui emerge o entendimento de que a mudança não é decorrência apenas de um processo exógeno, como as pressões propostas por Oliver (1992), mas passa pela percepção, interpretação e representação da lógica institucional pelos atores que fornecem significado às instituições (DACIN; GOODSTEIN; SCOTT, 2002).

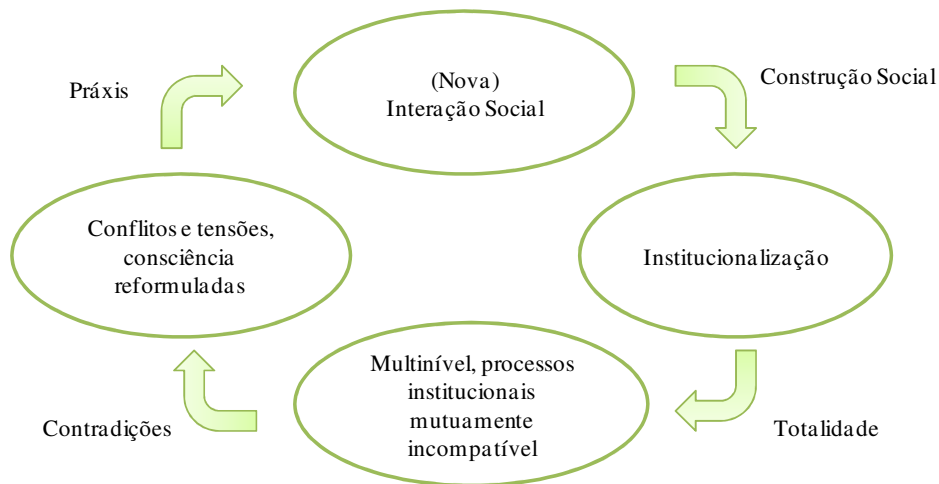
Em busca de explicações para as mudanças Seo e Creed (2002) propuseram um *framework* baseado numa visão dinâmica, distanciando-se do modelo em estágios proposto por Greenwood, Suddaby e Hinings (2002) ao buscarem capturar a natureza histórica e dinâmica da mudança institucional. Para os autores, a mudança é resultado da interação dinâmica entre as contradições institucionais e a práxis humana, e não de estímulos de forças externas. Este enfoque inclui o papel do interesse e dos agentes na mudança institucional, apoiando a tendência dos estudos institucionais de ressaltar estes dois elementos como importantes motes de análise.

Seo e Creed (2002) reconhecem as contribuições feitas por Barley e Tolbet (1997) na construção do modelo do processo recursivo da institucionalização, no qual incorporam a interação entre instituição e ação e buscam reconciliar a aparente contradição entre a agência e o *embeddedness* e entre a estabilidade e a mudança. Entretanto, os autores deixam duas questões importantes em aberto às quais buscam responder a partir da perspectiva dialética:

De onde surge a mudança contextual? Quando e como os atores, individual ou coletivamente, chegam ao consenso quanto ao ponto de escolha?

Seo e Creed (2002) constroem um *framework* que foca nos processos de longo prazo em curso por meio do qual os arranjos organizacionais são produzidos, mantidos e transformados. Esta perspectiva traz a visão de processo, em que o mundo social está em um estado contínuo de “se tornar” (*becoming*), e é guiada por quatro princípios que orientam a análise dialética, a construção social, a totalidade, a contradição e a práxis, que, de acordo com Seo e Creed (2002), podem ser aplicadas na análise do processo institucional (Figura 8).

Figura 8 - Institucionalização e mudança institucional na perspectiva dialética



Fonte: Seo e Creed (2002, p. 225).

A **construção social** diz respeito ao processo social por meio do qual as relações são produzidas e recriadas a partir da interação humana dirigida por seus interesses e poder. Por meio desse processo, os arranjos institucionais são estabelecidos e reproduzidos, resultando na institucionalização das práticas e normas. A **totalidade** refere-se à interconexão dos padrões sociais construídos; as instituições não são fenômenos isolados, mas parte de um contexto mais amplo no qual processos de multiníveis produzem um conjunto de arranjos institucionais inter-relacionados, que também são incompatíveis entre eles.

Esta incompatibilidade faz com que a relação entre os arranjos institucionais não seja totalmente completa ou coerente e surgem **contradições**, tensões e conflitos dentro e entre as instituições. Em algumas circunstâncias, a contradição direcionará a ação e a consciência dos habitantes institucionais (agentes) para a mudança da ordem presente. A reconstrução ou transformação dos padrões sociais presentes pelos agentes, que resulta em uma nova interação social, é conhecida como **práxis**.

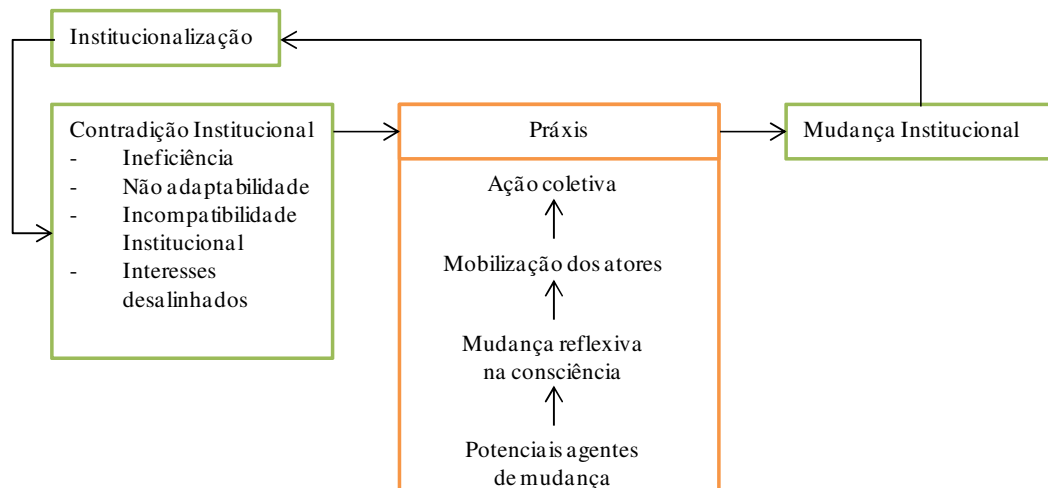
Alguns autores já trataram da contradição institucional como um vetor para a mudança institucional (JEPPERSON, 1991; WHITTINGTON, 1992; OLIVER, 1992; GOODSTEIN, 1994; GREENWOOD; HININGS, 1996; BECKERT, 1999; SCOTT, 2001, ZILBER, 2002). Seo e Creed (2002) contribuem destacando quatro fontes de contradições (Quadro 6) ao relacioná-las à práxis humana como mecanismo para a mudança institucional (Figura 9) e ao possibilitar o surgimento de uma forma política de ação capaz de desafiar e transcender as restrições institucionais. A práxis deve ser entendida como “um tipo particular de ação humana coletiva, situada em um dado contexto sociocultural, mas dirigida por subprodutos deste contexto – contradições sociais” (SEO; CREED, 2002, p. 230).

Quadro 6 - Fontes de contradição

Fonte da contradição	Origem da contradição
Legitimação que enfraquece a eficiência funcional	A conformidade aos arranjos institucionais pode conflitar com as necessidades técnicas e demandas por eficiência, gerando ineficiência, em especial quando a estratégia de <i>decoupling</i> não é efetiva no longo prazo.
Adaptação que enfraquece a adaptabilidade	O isomorfismo pode ser uma forma de adaptação que leva à sobrevivência; no entanto, este movimento adaptativo também pode levar a uma menor capacidade de se adaptar no longo prazo. A interdependência econômica é outra forma de má adaptação que leva as práticas comuns ou processos a se tornarem resistentes à mudança, mesmo sendo subótimos.
Conformidade intrainstitucional que cria incompatibilidades interinstitucionais	Considerando que existem laços intrincados entre instituições em um contexto com setores e níveis múltiplos no qual existem múltiplos arranjos institucionais, a conformidade a um arranjo gera conflitos e inconsistências com outro arranjo institucional em um nível distinto.
Isomorfismo que conflita com interesses divergentes	Os arranjos institucionais são produtos da luta política entre os vários participantes com interesses distintos; assim, é mais provável que o arranjo reflita as ideias e os objetivos dos concorrentes políticos mais poderosos e, com isso, é menos provável que todos os interesses sejam satisfeitos.

Fonte: Elaborado a partir de Seo e Creed (2002).

Figura 9 - Contradição institucional e emergência de potenciais agentes de mudança



Fonte: Adaptado de Seo e Creed (2002, p. 232).

As contradições sociais são as forças motrizes da práxis, visto que ativam uma alteração na situação “parcialmente autônoma” dos atores, que deixam de ser passivos aos arranjos institucionais e passam a ser coletivamente conscientes e reflexivos, mobilizando diferentes lógicas institucionais em busca de mudança, por meio da ação coletiva. Ao discutirem ligações entre as contradições e os elementos da práxis, os autores descrevem alguns relacionamentos importantes, abreviados no Quadro 7.

Quadro 7 - Tipos de contradição institucional e sua relação com os componentes da práxis

Elementos da práxis	Ação coletiva	Mobilização do ator	Mudança reflexiva na consciência	Agentes potenciais de mudança
Tipo de contradição				
Ineficiência	As crises de desempenho causadas pela ineficiência podem vir a influenciar a dinâmica política, melhorando a posição dos desafiadores da instituição.		1. Lacunas na eficiência estão positivamente relacionadas às mudanças na consciência e na desinstitucionalização. 2. Quando as lacunas são muito grandes, há possibilidade de uma crise institucional, que leva à práxis.	
Não-adaptabilidade – Grau no qual os arranjos institucionais estão profundamente enraizados e fortemente acoplados.			1. Quanto maior a não-adaptabilidade, menor a probabilidade de uma alteração reflexiva na consciência coletiva e da práxis. 2. Uma alta não-adaptabilidade pode levar a uma crise institucional, e esta, por sua vez, à práxis.	
Incompatibilidade interinstitucional	As incompatibilidades influenciam a dinâmica política dos atores ao determinar quais as lógicas institucionais estão disponíveis e são relevantes como recursos a serem utilizados na ação.	O grau e o número de incompatibilidades aumenta a probabilidade da práxis ao ampliar as lógicas capazes de construir arranjos institucionais alternativos legitimados que levem à mobilização dos agentes.	1. A incompatibilidade institucional facilita a mudança gradual na consciência do ator. 2. Quando as incompatibilidades são muito grandes, há possibilidade de uma crise institucional, que leva à práxis.	
Desalinhamento de interesses				A presença e o grau de desalinhamento entre os interesses aumenta a probabilidade da práxis por mudança ao gerar agentes potenciais.

Fonte: Elaborado a partir de Seo e Creed (2002).

Destarte, para Seo e Creed (2002) o desenvolvimento histórico das contradições institucionais é tanto os resultados diretos da construção corrente dos arranjos institucionais como as fontes potenciais de desafios para a legitimidade destes arranjos. Desse contexto surgem os agentes da mudança que transcendem as restrições dos *scripts* e as lógicas de ação institucionais e mobilizam a ação coletiva em prol da mudança institucional.

O *framework* proposto pelos autores apoia-se em fundamentos teóricos que possibilitam a aproximação da Estratégia como Prática, contribuindo para a compreensão da mudança ao revelar a ligação entre estruturação e ação ou, no caso desta tese, entre instituição e estratégia, porque a estratégia, além de ser o veículo da ação, deve ser reconhecida como um elemento importante da recursividade entre instituição e ação, ponto que será explorado adiante ao se tratar da Estratégia como Prática.

2.2.6 A Abordagem Institucional em síntese

Tendo em vista o exposto, foi possível identificar os fundamentos da Teoria Institucional que contribuem para a compreensão da estratégia e sua relação com as instituições, especialmente a partir das contribuições de Seo e Creed (2002), Barley e Tolbert (1997), Berger e Luckmann (2004), Oliver (1991), DiMaggio e Powell (2005), Scott (2001), Meyer e Rowan, 1977 e Hinings e Greenwood (1988), assim como algumas máximas que sintetizam estes fundamentos e que orientaram a pesquisa empírica, conforme segue:

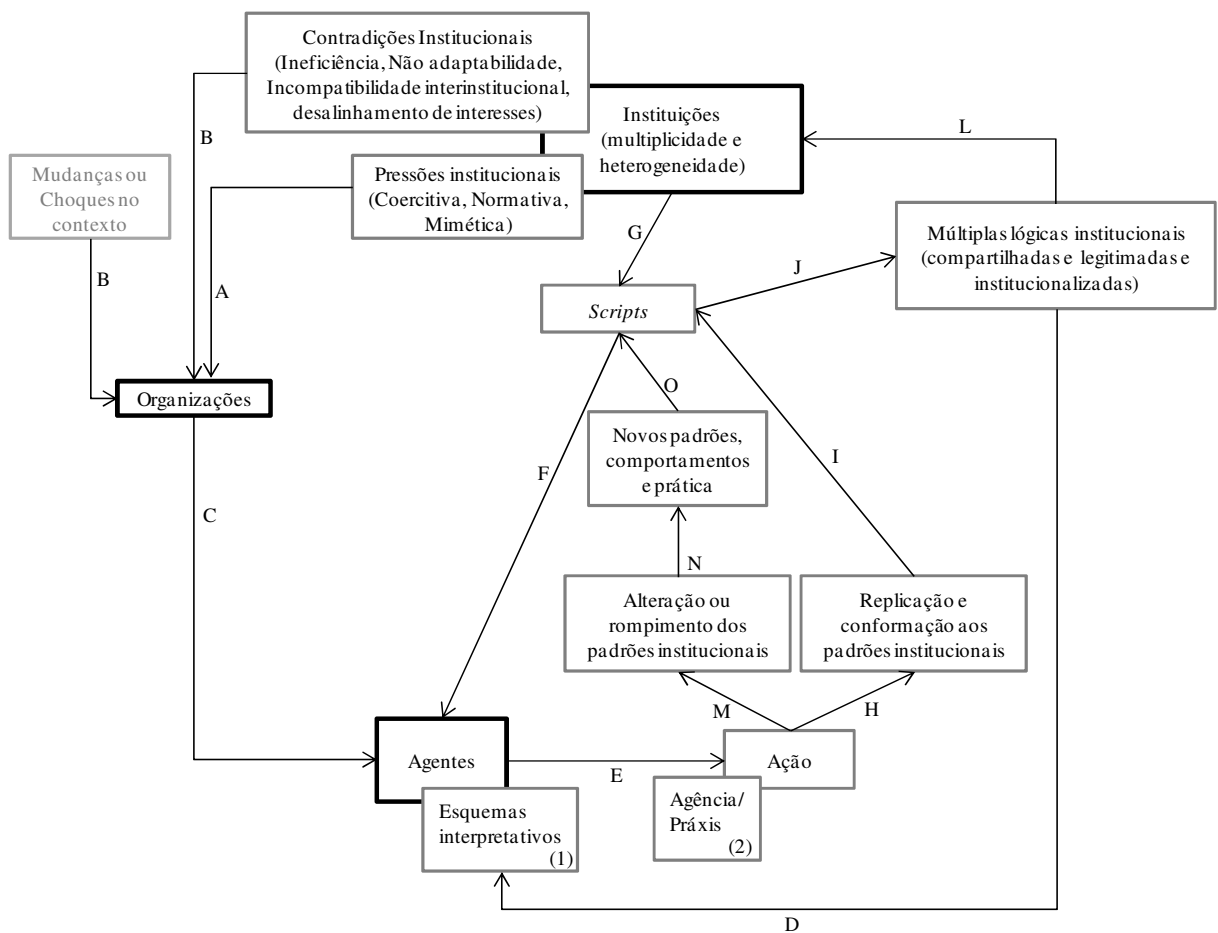
- i. O ambiente institucional imprime nas organizações localizadas em um mesmo campo organizacional restrições às estruturas e atividades organizacionais (SCOTT, 2001, DiMAGGIO; POWELL, 2005, MEYER; ROWAN, 1977).
- ii. Instituições são os elementos duradores à vida social que afetam o comportamento, as crenças e os valores dos atores coletivos e individuais ao fornecerem modelos de ação, cognição e emoção, mas que também mudam, uma vez que, ao mesmo tempo em que são propriedades estruturantes dos sistemas sociais, também são estruturadas a partir das práticas sociais dos atores (SCOTT, 2001, DiMAGGIO; POWELL, 2005; MEYER; ROWAN, 1977; JEPPEPERSON, 1991; DACIN; GOODSTEIN; SCOTT, 2002; GIDDENS, 2003).
- iii. Os pilares institucionais (regulativo, normativo e cognitivo-cultural), também conhecidos como elementos institucionais, dão suporte às instituições e as caracterizam, sendo possível reconhecer, a partir desses elementos, as instituições que operam no campo e suas pressões institucionais (SCOTT, 2001).

- iv. Dentro de um campo organizacional há múltiplas instituições e heterogeneidades que vão imprimir pressões distintas sobre os participantes do campo e possibilitar o surgimento de contradições institucionais (JEPPERSON, 1991; WHITTINGTON, 1992; OLIVER, 1992; GOODSTEIN, 1994; GREENWOOD; HININGS, 1996; BECKERT, 1999; SCOTT, 2001, ZILBER, 2002; SEO; CREED, 2002).
- v. A decisão estratégica é direcionada por elementos como o esquema interpretativo utilizado, a disposição e a capacidade da organização de aceitar as pressões instrucionais e se adequar, e a partir dessas decisões são dadas as respostas organizacionais às pressões (GREENWOOD; HININGS, 1996, MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000, OLIVER, 1991; SCOTT, 2001).
- vi. As respostas organizacionais frente às pressões institucionais não necessariamente levam ao isomorfismo e ao reforço e à continuidade das instituições, podendo existir ações discricionárias entre as organizações de um campo que confrontem, alterem ou rompam a estrutura existente, mostrando que as organizações não são passivas e impotentes frente às pressões institucionais (OLIVER, 1991; SCOTT, 2001; GOODSTEIN, 1994; BECKERT, 1999; DACIN; GOODSTEIN; SCOTT, 2002; SEO; CREED, 2002; GREENWOOD; SUDDABY; HININGS, 2002; TOLBERT; ZUCKER, 2010; BERGER; LUCKMANN, 2004; ZILBER, 2002).
- vii. A institucionalização é um processo dinâmico recursivo e em curso, estando ações e instituições inextricavelmente ligadas; nela, o agente, a agência e a interpretação são elementos fundamentais, dando dinamismo à perspectiva institucional. A atenção não é dada apenas aos aspectos simbólicos da vida social, mas também às atividades de produção e reprodução dos elementos e à possibilidade de mudança institucional, esclarecendo a ligação entre ações e instituições (BARLEY; TOLBERT, 1997; GIDDENS, 2003; MACHADO-DA-SILVA; FONSCECA; CRUBELATTE, 2010).
- viii. Por meio de sua agência, o agente cria, mantém ou modifica as instituições, sendo, então, o portador ativo das instituições e não passivo a elas, uma vez que suas ações são condicionadas e não determinadas pelos *scripts* e esquemas interpretativos (OLIVER, 1992; CLEMENS; COOK, 1999; FLIGSTEI, 1997; DACIN; GOODSTEIN; SCOTT, 2002; GREENWOOD; SUDDABY, 2006; LEVY; SCULLY, 2007; GIDDENS, 2003; BECKERT, 1999; SEO; CREED, 2002).
- ix. A institucionalização não é um processo irreversível, pois há uma multiplicidade de razões que podem levar à redução, ao rompimento ou às alterações das estruturas institucionalizadas a partir da agência dos atores, tais como as mudanças ou choques

no contexto (social, regulatório ou tecnológico) ou as contradições institucionais (BERGER; LUCKMANN, 2004; OLIVER, 1992, SCOTT, 2001; DACIN; GOODSTEIN; SCOTT, 2002; GREENWOOD; SUDDABY; HININGS, 2002; JEPPEPERSON, 1991; GREENWOOD; HININGS, 1996; BECKERT, 1999).

Com base nessas máximas, finaliza-se esta seção com a apresentação da Figura 10, que traz alguns elementos teóricos e suas interligações que serão utilizadas como base para a análise da relação entre a instituição predominante que opera sobre a indústria do biodiesel (campo organizacional) e as estratégias de aquisição de matéria-prima dos produtores de biodiesel da Região Sul do Brasil.

Figura 10 - Framework teórico da Teoria Institucional



Fonte: Elaborada pela autora.

As linhas A e B representam a incidência das pressões institucionais, das contradições institucionais e das mudanças e choques do contexto sobre a organização, que são reconhecidas como as forças motrizes da ação. Ao sentir e receber essas forças (linha C), os agentes as interpretam de acordo com seus esquemas interpretativos (1), que são formados a

partir da lógica institucional e das práticas compartilhadas (linha D), antes de agir (E). Sua ação também é pautada e orientada pela aplicação dos *scripts* (linha F) que, por sua vez, são as codificações dos princípios institucionais, caminho representado pela linha G.

As ações podem se direcionar à replicação e à conformação dos padrões e princípios institucionais (linha H), especialmente se estes forem fortemente institucionalizados e se o atendimento às pressões institucionais for mais benéfico à continuidade e à sobrevivência da organização, replicando os *scripts* (linha I), que revelam as lógicas institucionais, as práticas e os significados compartilhados (linha J), após a objetivação e externalização dos padrões de comportamento (tipificações) e interações. Essas lógicas institucionais constituem e suportam as instituições (linha L).

Ou, então, podem se direcionar para a alteração ou ruptura dos padrões institucionais (linha M). Neste caso, reconhece-se o poder de agência do agente e a práxis (2), que são desencadeados a partir das contradições institucionais (SEO; CREED, 2002) ou pelas mudanças no contexto (na tecnologia e no mercado) (BARLEY; TOLBERT, 1997) (linhas B), que levam à reconstrução ou à transformação dos padrões sociais presentes, rompendo ou alterando os padrões institucionais (linha M), gerando novos padrões, comportamentos e práticas (linha N). A institucionalização das novas práticas e comportamentos resulta na construção dos *scripts* (linha O) que, quando disseminados e legitimados, representam a lógica institucional que fornece significado e apoio às instituições (linha J), revelando a natureza constitutiva mútua das instituições e organizações em que a primeira, ao mesmo tempo em que fornece restrições e orientações às organizações, também é alterada ou reforçada por suas práticas.

Ressalta-se que, apesar de a agência e a práxis serem terminologias distintas, sua concepção é conexa, sendo a agência a capacidade do ator de promover a ação ao romper com os padrões de comportamento roteirizados dos padrões institucionais (GIDDENS, 2003) e a práxis compreendida como a reconstrução ou transformação dos padrões sociais presentes aos agentes, que resulta em uma nova interação social (SEO; CREED, 2002). Evidencia-se que ambas representam uma ação do agente dirigida à mudança institucional.

Seo e Creed (2002) asseveram que a práxis é um tipo particular de agência humana, sendo ela a ação política arraigada no sistema histórico de arranjos institucionais interconectados e incompatíveis. Está intrínseca nesta definição a capacidade de mobilização por parte dos atores para que a práxis ocorra. Desta forma, a presente tese assume a mesma

posição de Seo e Creed (2002), considerando a práxis como uma forma de agência, devendo ser ambas tratadas de forma complementar e conexa.

Sem mais delongas, verifica-se a dialética existente entre agência e instituição, que também pode ser compreendida por meio da ligação recursiva entre elas, reconhecendo que a instituição, além de ser uma restrição à agência humana, pode ser construída a partir dela. Tendo em vista o exposto, propõe-se o entendimento da relação entre instituição e estratégia por meio dessa visão recursiva, reforçando e enriquecendo a análise desta com as contribuições teóricas da Estratégia como Prática, conforme segue.

2.3 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

A estratégia como prática social baseia-se na teoria da prática, que entende o ser humano como um agente da ação e não como passivo perante o ambiente, como na tradição marxista e estruturalista, ou, então, como capaz de enfrentar todos os obstáculos, como nas teorias voluntaristas (AMARAL FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2006). Assim, a construção da estratégia se dá por meio da dialética entre agente e ambiente, baseando-se na percepção da realidade construída socialmente e revelada no discurso (BERGER; LUCKMANN, 2004). Observa-se aqui a ligação existente com a visão recursiva da institucionalização, uma vez que ela entende as instituições como sendo construídas e modificadas a partir da reciprocidade entre si e as ações que fundamentam o próprio processo por meio do qual os dois fenômenos emergem.

Esta seção trata da Estratégia como Prática (SAP) e tem como objetivo identificar os principais elementos teóricos a fim de viabilizar a aproximação desta abordagem com a Abordagem Institucional da Estratégia. A justaposição de abordagens possibilitará a análise da ligação entre instituição e estratégia, sob a visão recursiva da institucionalização e da construção da estratégia a partir da prática.

2.3.1 Fundamentos e elementos da Estratégia como Prática

A Estratégia como Prática (SAP) faz parte de um movimento mais amplo voltado à prática que tem ganho cada vez mais espaço na ciência social contemporânea, iniciada por autores como Pierre Bourdieu, Michel de Certeau, Michel Foucault e Anthony Giddens, que

compartilham a ideia do ator como um agente da ação, responsável pela construção da realidade, que ocorre por meio da dialética entre agente e ambiente (BERGER; LUCKMANN, 2004).

Os autores citados respeitam tanto os efeitos individuais como o funcionamento do social, dando três temas centrais à Teoria da Prática: i) existência de uma sociedade, uma vez que, mesmo sendo definido em termos distintos, o ator não é atomístico, mas parte do social, e tem suas ações e comportamentos moldados e guiados pela prática definida pelos sistemas (Giddens) ou pelo campo social (Bourdieu); ii) a atividade real das pessoas “na prática”; e iii) o ator, sendo que as atividades dependem de suas habilidades e iniciativas (WHITTINGTON, 2006). Assim, a Teoria da Prática contrasta tanto com a visão estruturalista, na qual a ação humana é limitada a uma atuação ou execução de normas e regras, como com a perspectiva voluntarista, a qual vê o agente com uma capacidade e liberdade irrestrita para criar novos arranjos.

Na Teoria da Prática, a sociedade, os atores e a ação são temas tratados como partes inter-relacionadas de um todo, exercendo influência uns sobre os outros, uma vez que:

As atividades particulares dos atores não podem ser dissociadas da sociedade, pois as regras e recursos que esta proporciona são essenciais para suas ações. A sociedade é, por sua vez, produzida por estas ações. Esta inter-relação entre atividade e sociedade é uma parte central do quadro da estratégia como prática (WHITTINGTON, 2006, p. 615).

A Estratégia como Prática - SAP desenvolveu-se fortemente na década de 1990, baseada rigorosamente nas teorias sociológicas da prática, principalmente oriundas da Europa – a escola britânica, com os estudos de Whittington, Jazabkowski e Clegg (AMARAL FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2006). Com isso, ela se baseia na visão de não-dissociação entre atores e sociedade e nos três elementos centrais da prática (pessoa, atividade e sociedade).

As pesquisas em estratégia que contam com a perspectiva da prática complementam a simplicidade e a generalização das teorias econômicas, que dirigem o pensamento estratégico, ao incorporarem as realidades confusas do “fazer estratégia” (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008). A abordagem da Estratégia como Prática contribui mais especificamente com a compreensão da agência humana na construção e na aplicação da estratégia, reorientando os estudos para as ações e interações de seus praticantes (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Whittington (1996), autor seminal desta abordagem, identifica a emergência da estratégia como prática ressaltando as novas direções que ela traz para o pensamento estratégico. Suas contribuições estão relacionadas à ênfase dada ao “fazer estratégia” e ao fato de a abordagem trazer para a pesquisa em estratégia o ator humano, suas interações e ações, seus dilemas morais e seus valores (WHITTINGTON, 1996; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

A Estratégia como Prática preocupa-se essencialmente com a estratégia como atividade das organizações, tipicamente como a interação de pessoas, buscando compreender como os praticantes fazem as coisas, ao invés de se ocupar da estratégia como propriedade das organizações. Nesse sentido, de acordo com Whittington (2006, p. 627), “a estratégia é algo que alguém faz, com coisas que vêm de fora, mas também de dentro da organização, e com efeitos que permeiam toda a sociedade”.

A estratégia passa a ser reconhecida como uma prática social em que os estrategistas atuam e com a qual interagem, ou seja, como uma atividade socialmente realizada que compreende as ações e as interações de múltiplos atores (WHITTINGTON, 1996; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; JARZABKOWSKI; SEIDL, 2008). Estas ações, abraçando a influência de Giddens (2003), são limitadas pelo macrocontexto representado pelas estruturas, sem ter seu conteúdo definido por ele e, quando recorrentes, reproduzem as instituições mais amplas. A ação, no entanto, não ocorre somente no sentido de reforçar a estrutura existente, pois, por meio da agência, a atividade social é capaz de recriar e modificar a estrutura a partir da capacidade dos agentes de mobilizar os recursos.

A prática deve ser entendida como a atividade real, eventos ou o trabalho da estratégia, que é moldada de acordo com a agência e as estruturas (CARTER; CLEGG; KORNBERG, 2008). Engloba, portanto, as interações e interpretações pelas quais a atividade estratégica emerge ao longo do tempo (JARZABKOWSKI, 2003). Referir-se à estratégia como prática é, portanto, tratar dos padrões de interação e interpretação envolvidos na atividade estratégica num dado caso, sem desconsiderar que os atores não agem de forma independente de seu contexto, em que constroem seus relacionamentos e interagem com as estruturas sociais (JARZABKOWSKI; 2003; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; SEIDL, 2008).

Jarzabkowski (2004) argumenta que, para se tornar uma prática, uma dada ação precisa se assemelhar à rotina, o que implica num desempenho repetitivo para se tornar praticada, ou seja, para atingir um patamar de ações particulares realizadas de forma recorrente, habitual ou rotinizada. No entanto, ao mesmo tempo em que a prática pode ser compreendida como sendo portadora de padrões e rotinas, ela também é responsável pela

mudança e a adaptação. As práticas de mudança surgem da interação entre o micro e o macrocontextos, existindo um processo de se tornar social por meio de uma sequência de eventos sociais ou práticas (JARZABKOWSKI, 2004).

Partindo dessa ponderação, a autora assevera que a estratégia como prática tem duas características centrais: a recursividade e a adaptabilidade. Estas formas têm consequências nas ações estratégicas, resultando em atividades estratégicas que dão continuidade e se conformam às práticas estratégicas, ou em ações adaptativas que geram modificações ou o surgimento de novas práticas, lembrando que a tensão existente entre as duas formas de prática percorre múltiplos níveis, do contexto institucional e competitivo macro até o nível interno da organização.

A visão recursiva da prática, segundo Jarzabkowski (2004), decorre da Teoria da Estruturação de Giddens (2003), que trouxe três contribuições centrais para a natureza rotinizada da prática: (i) a prática é institucionalizada numa estrutura social que persiste ao longo do tempo e do espaço; (ii) as estruturas institucionais sociais estão incorporadas em práticas diárias que constituem a ação; e (iii) a estrutura persiste por meio do conhecimento tácito e da consciência prática dos atores que optam por padrões familiares por proverem uma segurança ontológica. A perspectiva do *habitus* de Bourdieu (1990) reforça essa característica estável e institucional da prática, uma vez que a persistência temporal do *habitus* modela as aspirações dos indivíduos que atuam na prática diária.

Nesta visão, a estratégia como prática é rotinizada e tende à estabilidade, aproximando-se da ideia do comportamento isomórfico das organizações discutido pela Teoria Institucional. De acordo com Jarzabkowski (2004), nesta visão o foco na estabilidade obscurece a natureza adaptativa da prática; este é denominado pela autora como sendo um problema da recursividade, que é entendida como:

Reprodução socialmente realizada de uma sequência de atividades e ações porque o ator envolvido possui um senso negociado que um modelo do seu repertório irá lidar com uma nova situação. [Embora] recursividade seja sempre improvisada... igualmente, pode existir uma durabilidade sobre a recursividade que restringe as tentativas de transformar a sequência (CLARK, 2000, p. 67 *apud* JARZABKOWSKI, 2004, p. 532).

A durabilidade deve ser vista como os códigos de práticas, ou as melhores práticas, ou seja, as regras e recursos sedimentados que governam a ação. Apesar de se reconhecer o potencial de durabilidade e estabilidade das práticas, diferenciação e mudança são fatores importantes para a vantagem competitiva e tornam a prática recursiva um problema em ambientes dinâmicos. Nesse contexto revela-se a existência de práticas com características

adaptativas, possibilitando a compreensão da prática como um processo social em movimento capaz de englobar tanto a estabilidade quanto a adaptabilidade.

A adaptabilidade fornece à estratégia como prática uma característica mais flexível, com tendência ao *becoming*. Jarzabkowski (2004) acredita que esta perspectiva da prática tem origem na *Social Becoming Theory* abordada por Sztompka (1991 *apud* JARZABKOWSKI, 2004), na qual a prática é tida como uma cadeia de eventos sociais em que a operação e a ação se encontram, e o movimento social é viabilizado por meio da interação entre os contextos macro e micro da prática. Desta interação ocorre a mudança da prática; nela, o ator tem um papel importante por meio da escolha estratégica, o que torna a agência um elemento importante no processo de adaptação do micro ao macrocontexto.

Outro ponto que reforça a prática adaptativa é o da pluralidade do macrocontexto, que é formado por uma diversidade de instituições que coexistem (JARZABKOWSKI, 2004). Ao se valerem da pluralidade, os atores originam ações estratégicas divergentes que resultam em práticas distintas e o isomorfismo não o único resultado das escolhas estratégicas provenientes da interação entre os contextos micro e macro. Essa perspectiva aproxima-se do entendimento, cada vez mais comum na Teoria Institucional, quanto à interação entre agência e instituição, em que se reconhece a participação dos agentes e o papel da agência no processo de mudança institucional (BECKERT, 1999; PATRIOTTA; GOND; SCHULTZ, [s.d.]; DORADO, 2005; SUDDABY; GREENWOOD 2005; BARLEY; TOLBERT, 1997; ZILBER, 2002; GREENWOOD; HININGS, 1996; GREENWOOD; SUDDABY, 2006; SEO; CREED, 2002).

O Quadro 8 apresenta as contribuições dessas visões para a estratégia como prática, conforme proposto por Jarzabkowski (2004).

Quadro 8 - Síntese das visões recursiva e adaptativa da prática na Teoria Social e no campo da estratégia

Teorias Sociais	Contribuição para a Estratégia como Prática	Exemplos na literatura acerca da estratégia
<p>Estruturação (GIDDENS, 1984)</p> <p><i>Habitus</i> (BOURDIEU, 1990)</p>	<p>Prática é durável devido a:</p> <ul style="list-style-type: none"> segurança ontológica dos atores; a interação recíproca entre os atores e a estrutura está enraizada nas rotinas diárias da prática; as estruturas sedimentadas se autorreforçam, e; a instituição social persiste ao longo do tempo e espaço <p>Portanto, a estratégia como prática é recursiva, rotinizada e inclinada à inércia.</p>	<p>Individual</p> <ul style="list-style-type: none"> Cognição limitada Heurística Receitas cognitivas Memória processual <p>Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> Rotinas estratégicas Memória organizacional Aprofundamento de recursos Rigidezes centrais <i>Path dependence</i> Armadilhas da competência Paradoxo de Ícaro <p>Instituições sociais</p> <ul style="list-style-type: none"> Isomorfismo institucional Receitas industriais Grupos cognitivos
<p><i>Social becoming</i> (SZTOMPKA, 1991)</p> <p>Modernidade, pluralismo (GIDDENS, 1991)</p> <p>Comunidades de prática (BROWN; DUGUID, 1991; 2001; LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 1998)</p>	<p>Movimento social ocorre por meio da integração entre macro e micro contexto.</p> <p>Existem muitos macrocontextos, portanto as instituições sociais são divergentes. Microcontextos são inclinados à adaptação e aprendizagem por meio das tensões internas geradas a partir de problemas ou pela displicência e renovação dos membros.</p> <p>Portanto, estratégia como prática é adaptativa flexível e inclinada à aprendizagem e ao <i>becoming</i>.</p>	<p>Processo da estratégia</p> <ul style="list-style-type: none"> Escolha estratégica Visão baseada em conhecimento Capabilidades dinâmicas Aprendizagem organizacional Novas formas de organização Ritmo em mercados dinâmicos <i>Patching</i>

Fonte: Jarzabkowski (2004, p. 531 e 534).

Observa-se que a prática é definida de forma contraditória e confusa pela qual pode significar de rotinas a eventos, desde *becoming* até a teoria da estruturação, tornando-a um conceito que pode explicar quase tudo (CARTER; CLEGG; KORNBERG, 2008). Como tópico de pesquisa, a Estratégia como Prática está relacionada ao “fazer estratégia”: quem faz, como é feito, o que é utilizado e quais são as implicações que isso tem na formulação da estratégia. Com isso, a abordagem ressalta o *strategizing* que está relacionado à atividade administrativa e à maneira como os estrategistas formulam e implementam a estratégia, incluindo as ações, as interações e as negociações de atores múltiplos e de práticas nas quais eles se apoiam para realizar a estratégia (WHITTINGTON, 1996; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Segundo Jarzabkowski e Spee (2009), ao trazer o ator humano e suas ações e interações ao centro da pesquisa em Estratégia, a SAP contribui para o preenchimento da lacuna deixada por grande parte das teorias que tratam da estratégia, em especial aquelas com fundamento microeconômico que compõem o *mainstream* deste campo de estudo. A SAP também traz à tona duas questões até então negligenciadas: o que os indivíduos envolvidos no processo estratégico realmente fazem e como eles influenciam os produtos do processo.

Mesmo tendo como foco o indivíduo e o “fazer estratégia” (*strategizing*), seguindo a perspectiva da Teoria da Prática que considera a interação entre sociedade, atividade e indivíduo, há o reconhecimento de que os atores não agem de maneira independente e isolada de seu contexto, uma vez que estão inseridos em contextos rotinizados nos quais constroem seus relacionamentos e significados e interagem com as estruturas sociais, que vão guiar suas ações e a prática (WHITTINGTON, 2006; BALOGUN; JARZABKOWSKI; SEIDL, 2007). Então, os indivíduos têm suas ações desenhadas a partir dos modos de ação regulares e socialmente definidos que surgem das múltiplas instituições sociais a que pertencem (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Na SAP, a atenção também não recai somente sobre aquilo que o indivíduo faz verdadeiramente, pois é sabido que as minúcias aparentes de sua atividade estão ligadas e podem reforçar um fenômeno social mais amplo que reside além do domínio organizacional, conectando os níveis intraorganizacional e extraorganizacional (WHITTINGTON, 2006), ou seja, o micro e o macrocontexto, respectivamente. Apesar de as pesquisas em SAP estarem amplamente voltadas à estratégia como um fenômeno micro, nas microatividades, admite-se a necessidade de ligar os níveis micro e macro e a capacidade da abordagem de estabelecer uma conexão entre o que ocorre profundamente na organização e o fenômeno mais amplo que ocorre além de seu limite. Admite-se, ainda, que muito da estrutura social (ferramentas, discursos e tecnologias), por meio da qual é construída a microação, também tem propriedades institucionalizadas que permitem sua transmissão dentro e entre os contextos (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007), o que reforça a interconexão existente entre o praticante e o contexto no qual está imerso. Diante dessa elucidação, torna-se imperativo atrelar os níveis micro e macro, uma vez que o foco no fenômeno micro tende a obscurecer a natureza imersa do “fazer estratégia” e a forma como as interações localizadas tanto moldam como são moldadas por um contexto mais amplo (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

2.3.1.1 Elementos essenciais da estratégia como prática: Práxis, praticante e práticas

A abordagem da Estratégia como Prática reconhece a conexão existente entre o micro e o macrocontexto; sua compreensão passa pelo entendimento e integração de três elementos essenciais a esta abordagem: a **práxis**, o **praticante** e as **práticas** (WHITTINGTON, 2006) (Quadro 9). Os três elementos também são os principais temas tratados ao se estudar a Estratégia como Prática (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009), representando diferentes escolhas analíticas e entradas para as pesquisas (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Quadro 9 - Elementos centrais da SAP

Elemento	Definição	Autores
Práxis	Ação humana.	Reckwitz (2002)
	Fluxo de atividades no qual a estratégia é realizada.	Whittington (2006)
	Interconexão entre as ações de indivíduos ou grupos distintos e dispersos e de suas instituições social, econômica e politicamente incorporadas, pelas quais eles atuam e com as quais contribuem.	Sztompka (1991)
	Fluxo de atividades que interconecta as microações dos praticantes com as instituições mais amplas nas quais as ações são localizadas.	Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007)
	Fluxos de atividades socialmente realizadas que estrategicamente trazem consequências para a sobrevivência e a direção do grupo, da organização ou da indústria.	Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007)
Práticas	São as ferramentas sociais, simbólicas e materiais por meio das quais o trabalho da estratégia é realizado; são legitimadas por meio de normas ou sancionadas a partir de experiências passadas.	Whittington (2006)
	Os tipos rotinizados de comportamentos, constituídos de vários elementos interconectados entre si.	Reckwitz (2002)
	São as rotinas de comportamento compartilhadas, incluindo a tradição, as normas e os processos de pensar, agir e usar “coisas”, como, por exemplo, ferramentas e tecnologias.	Whittington (2006) e Jarzabkowski e Spee (2009)
Participantes	Aqueles que têm o trabalho de fazer, moldar e executar as estratégias.	Whittington (2006)
	Aqueles que moldam a construção da prática por meio de quem eles são, de como agem e as quais recursos recorrem durante o processo.	Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007)
	Os envolvidos diretamente, os que influenciam indiretamente a estratégia.	Jarzabkowski e Whittington (2008)
	São os indivíduos ou os grupos/agregados de atores internos à organização ou são grupos/agregados de atores externos a ela que se envolvem na estratégia.	Jarzabkowski e Spee (2009)

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Jarzabkowski e Spee (2009), Jarzabkowski e Whittington (2008), Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) e Whittington (2006).

Para Reckwitz (2002, p. 249 *apud* JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 9), a práxis é entendida como um “termo enfático para descrever toda ação humana”. Whittington (2006) a reconhece como sendo o fluxo de atividades no qual a estratégia é realizada, ou seja, as várias atividades envolvidas na formulação deliberada e na implementação da estratégia. Este elemento está profundamente relacionado à capacidade dos participantes de acessar e mobilizar as práticas, sendo dependente da agência humana, que é reconhecida como a capacidade do ator de realizar e promover a ação, intervindo em eventos (JARZABKOWSKI; SEIDL, 2007; GIDDENS, 2003).

Sztompka (1991 *apud* JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007) amplia a concepção da práxis ao delinear as propriedades micro e macro deste elemento, compreendendo-a como a interconexão entre as ações de indivíduos ou grupos distintos e dispersos e de suas instituições social, econômica e politicamente incorporadas, pelas quais eles atuam e com as quais contribuem. Deve, então, ser entendida como o fluxo de atividades que interconecta as microações dos praticantes com as instituições mais amplas nas quais as ações são localizadas (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

A práxis é tanto um conceito imerso, que pode ser operacionalizado em vários níveis, do institucional ao micro, como dinâmico, que muda fluidamente por meio da interação entre os níveis (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Há três níveis de práxis explorados nos estudos em SAP: a micropráxis, a mesopráxis e a macropráxis. Os estudos que focam a micropráxis exploram, ou buscam explorar a práxis no nível da experiência do indivíduo ou do grupo em um episódio específico, tal como a decisão, reuniões ou *workshops*. Os estudos que se ocupam em analisar a mesopráxis observam-na no nível organizacional ou suborganizacional, tais como as mudanças de programas, os processos estratégicos, o planejamento estratégico ou os padrões de ação estratégica na organização, enquanto a observação da macropráxis tem a intenção de entendê-la no nível institucional, e normalmente os estudos deste nível são associados às explicações dos padrões de ação dentro de uma indústria específica.

As práticas estratégicas, por sua vez, são as ferramentas sociais, simbólicas e materiais por meio das quais é realizado o trabalho da estratégia; são legitimadas por meio de normas ou sancionadas a partir de experiências passadas (WHITTINGTON, 2006). Para Reckwitz (2002 *apud* JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007), são os tipos rotinizados de comportamentos, constituídos de vários elementos interconectados entre si: atividades corporais e mentais, coisas e seus usos, conhecimentos, *know-how*, sistemas emocionais e conhecimento motivacional. São as rotinas de comportamento compartilhadas, incluindo a

tradição, as normas e os processos de pensar, agir e usar “coisas”, a exemplo das ferramentas e das tecnologias (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009), que podem ser estudadas para compreender a maneira como a atividade estratégica é construída e realizada. As práticas estão intimamente ligadas ao fazer, uma vez que proporcionam os recursos cognitivos, comportamentais, processuais, discursivos e físicos por meio dos quais os vários atores podem interagir para realizar uma atividade coletiva (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Sugere-se que o entendimento acerca das práticas estratégicas se aproxima do conceito de *scripts* proposto por Barley e Tolbert (1997) ao se referirem às regularidades comportamentais de um grupo. Podem, portanto, ser consideradas como *scripts* que guiam as ações utilizadas pelos estrategistas em sua atividade cotidiana com intenção estratégica e que, ao serem legitimados por seus integrantes, se tornam um padrão de atuação persistente no tempo e no espaço.

As práticas podem assumir uma forma tácita ou explícita, podendo ostentar níveis diferentes. No nível extraorganizacional, as práticas são derivadas de um campo social mais amplo ou de sistemas nos quais a organização se encontra. São exemplos as práticas setoriais e as normas advindas da indústria (WHITTINGTON, 2006). Há também um nível mais alto, que são as práticas estratégicas de toda a sociedade. Já no nível micro-organizacional as práticas são específicas da organização incorporadas nas rotinas, nos procedimentos operacionais e culturais que moldam os modos locais de *strategizing*. Jarzabkowski (2003) propôs alguns procedimentos operacionais como práticas estratégicas chave, sendo aqueles envolvidos na definição da direção da organização, na alocação de recursos e no monitoramento e controle. A autora ainda elucida que, apesar de não serem as únicas práticas pelas quais a ação estratégica é construída, elas são teoricamente válidas na literatura da Gestão Estratégica.

Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), embora sejam concebidas como rotinizadas, as práticas não são imutáveis, ou seja, não são formadas por padrões rígidos ou conectadas sempre com a mesma relação. Elas são diversas e variáveis, sendo combinadas e alteradas de acordo com a maneira pela qual serão utilizadas e pelo modo que modificam o fluxo de atividade em que são utilizadas.

O praticante, para Whittington (2006, p. 619), é “aquele que tem o trabalho de fazer, moldar e executar as estratégias” debruçando-se sobre as práticas para realizar a práxis, interligando-as. Os praticantes são, portanto, os atores da estratégia, os estrategistas. Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11), “os atores são aqueles que moldam a construção

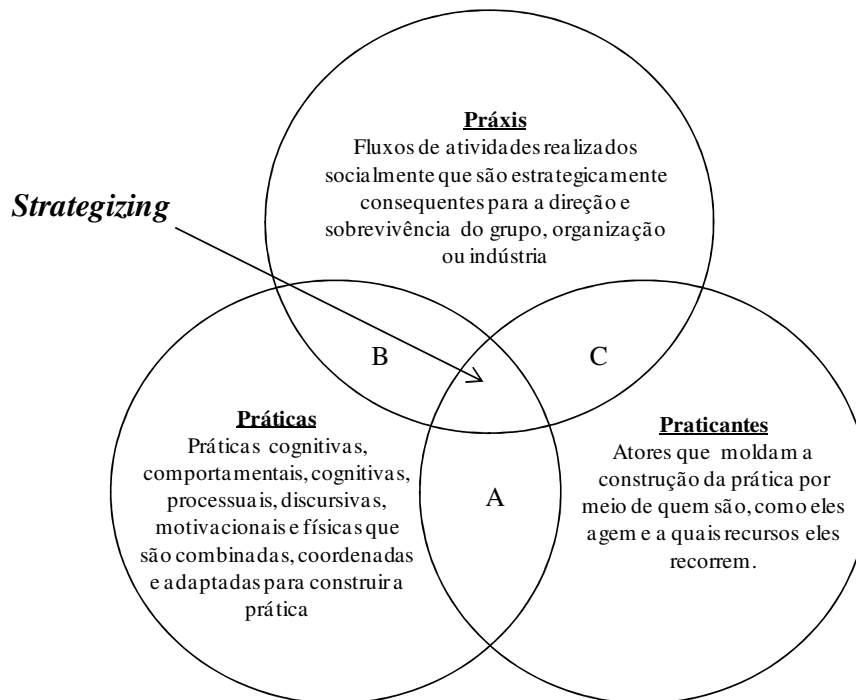
da prática por meio de quem eles são, de como agem e dos recursos a que recorrem”. O uso das práticas prevalecentes no contexto orienta a agência, revelando que ela não é apenas parte do que o praticante é e como ele age, mas também está conectada às situações e aos contextos de que se origina (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Conceitualmente, Jarzabkowski e Whittington (2008) definem que os praticantes incluem tanto aqueles que estão diretamente envolvidos no fazer a estratégia, como gestores e consultores, como aqueles que têm uma influência indireta – os que fazem políticas, a mídia, os gurus e as escolas de negócios. Nota-se que os praticantes não aludem apenas aos indivíduos, podendo também retratar grupos.

Nesse sentido, Jarzabkowski e Spee (2009), com base em estudos empíricos, apresentam duas divisões ontológicas principais para identificar os praticantes, em termos da unidade de análise e da localização do praticante com relação aos limites da organização. Para os autores, o praticante pode ser um indivíduo ou um agregado de atores (uma classe de atores, por exemplo, gestores do alto escalão ou de médio escalão) e estar localizado dentro ou fora da organização. Ao localizar-se internamente à organização, o praticante pertence hierarquicamente a ela, tendo um papel na estrutura ou governança. Já se estiver fora dos limites organizacionais, são aquelas categorias de atores que podem influenciar a estratégia sem estarem alocados em sua hierarquia ou linha, tais como os consultores, os gurus e os atores institucionais – câmaras industriais e de comércio, reguladores, sindicatos, mídia, sendo continuamente representados na literatura como agregados. Ao cruzar as duas dimensões propostas pelos autores surgem três tipos de participantes: o interno individual, o interno agregado e o externo agregado.

Mesmo tendo conceitos discretos, as práticas, a práxis e os praticantes são interconectados e não se pode estudar um deles sem desenhá-lo sob os aspectos dos demais (Figura 11) (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). A intersecção entre esses três elementos define o *strategizing*.

Figura 11 - Conexão entre práxis, praticantes e práticas



Strategizing compreende o nexo entre práxis, práticas e praticantes. A, B e C representam um foco maior em alguma dessas interconexões dependendo do problema de pesquisa a ser abordado.

Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11).

A realização de estudos dentro da abordagem da SAP, independentemente da pergunta de pesquisa que se faça, abrangerá simultaneamente esses três elementos – práticas, práxis e praticantes, mesmo que se dê maior enfoque à interconexão entre dois deles (WALTER; AUGUSTO, 2009), pois, apesar da interconectividade existente entre esses elementos, não há necessidade de combiná-los e utilizá-los ao mesmo tempo, conforme Whittington (2006), que se apoia na permissão dada por Giddens (1979 *apud* WHITTINGTON, 2006, p. 620) ao “*methodological bracketing*”.

Considerar esses três elementos traz implicações da SAP aos estudos organizacionais, que é tratar os níveis intraorganizacional, organizacional e extraorganizacional investigando as atividades internas e suas consequências tanto para as organizações quanto para as práticas advindas do ambiente externo à organização (WHITTINGTON; JOHNSON; MELIN, 2004; JOHNSON *et al.*, 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Na tentativa de mapear os estudos realizados dentro da abordagem prática da estratégia e de identificar possíveis agendas de pesquisa, Jarzabkowski e Spee (2009) apresentaram nove tipos de estudos considerando o participante e o nível de práxis (Figura

12), sendo que alguns têm potencial integrador entre o micro e o macrofenômeno maior do que outros.

Figura 12 - Tipologia de estudos em SAP

Nível das práxis	Macro	C	F	I
	Meso	B	E	H
	Micro	A	D	G
		Atores individuais dentro da organização	Atores agregados dentro da organização	Atores agregados extra- organizacionais
		Tipo de participante		

Fonte: Jarzabkowski e Spee (2009).

A tipologia proposta pelos autores configura-se da seguinte forma:

- A. Praticantes individuais e micropráxis: os estudos neste quadrante ocupam-se em compreender as experiências dos atores, podendo analisar a atuação dos praticantes em sua área ou, então, como eles se envolvem nas decisões estratégicas.
- B. Ator individual e mesopráxis: refere-se aos estudos que se propõem a explicar o envolvimento individual na atividade organizacional, buscam compreender como as ações individuais e as interações moldam a forma como a organização ou as subunidades fazem estratégia.
- C. Ator individual e macropráxis: examina o relacionamento entre indivíduos e macropráxis, que são vistas como oriundas de instituições, mercados ou indústrias.
- D. Participantes agregados intraorganizacionalmente e micropráxis: os estudos neste quadrante pesquisam a relação entre atores agregados e micropráxis, por exemplo, na busca da explicação sobre como os atores moldam uma decisão específica.
- E. Participantes agregados intraorganizacionalmente e mesopráxis: é uma forma comum de estudo que envolve atores agregados. A característica deste grupo de estudo é a ligação entre aquilo que os grupos de atores fazem e o que a organização ou suas divisões fazem.
- F. Participantes agregados intraorganizacionalmente e macropráxis: ao relacionar um grupo de atores ao nível da macropráxis, observa-se a existência de estudos que

buscam examinar a difusão e a institucionalização da práxis. Outra possível linha de estudo volta-se para a resposta de como os grupos influenciam a macropráxis.

- G. Participantes agregados extraorganizacionalmente e micropráxis: examina como os atores externos à organização moldam a micropráxis, considerando a inter-relação entre atores internos e externos na construção da estratégia.
- H. Participantes agregados extraorganizacionalmente e mesopráxis: abordam o papel dos atores externos na modelagem da práxis organizacional. Por exemplo, o impacto nos relacionamentos entre unidades, na implementação do planejamento estratégico ou na inclusão de novos padrões de comportamento.
- I. Participantes agregados extraorganizacionalmente e macropráxis: o interesse em estudar este domínio está em compreender os tipos de estratégia e recursos estratégicos como práticas institucionalizadas, assim como a maneira em que essas práticas emergem, envolvem e são modificadas por meio da interação entre múltiplos agentes.

Segundo os autores, há uma concentração de estudos nas tipologias A, B, D e E, uma vez que são os trabalhos realizados sob a tradição processual da estratégia, e são poucos os trabalhos que tratam especialmente dos quadrantes G e H, para os quais a Teoria Institucional tem muito a contribuir.

Jarzabkowski e Spee (2009) ressaltam que, mesmo que os domínios sejam vistos de forma separada, os estudos podem cobrir mais de uma área, não sendo excludentes. Tendo em vista a possibilidade de ocupar mais de um domínio ao estudar a relação recursiva entre instituições e estratégia, tratando não só dos atores organizacionais, mas também dos extraorganizacionais tanto no nível da mesopráxis quanto da macropráxis, esta tese navega entre as perspectivas C, H e I.

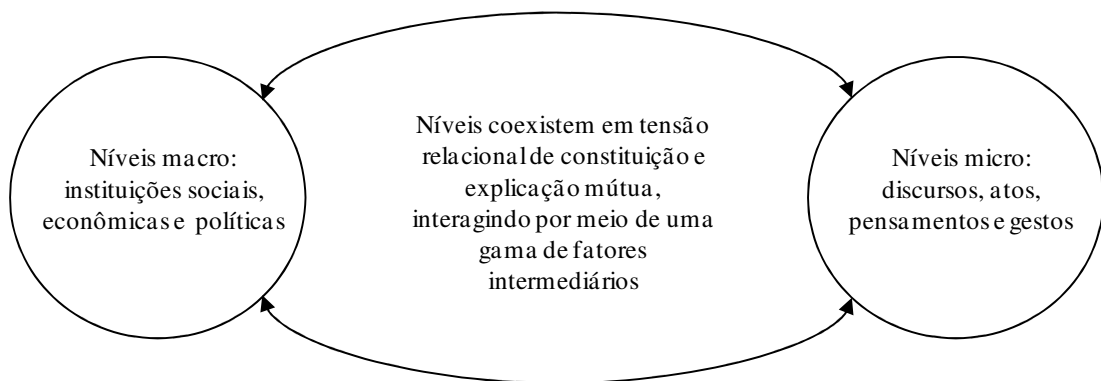
2.3.2 Integrando o micro e o macrocontexto

Dentro da sabedoria da prática, Wilson e Jarzabkowski (2004) reconhecem a importância de se compreender o nível micro, no que tange às práticas interativas utilizadas pelos estrategistas para realizar atividades práticas e as intenções dos participantes em utilizar essas práticas, e a amplitude de estudos que se ocupam em estudar este nível. A superioridade dos estudos da SAP que focam o microcontexto também foi revelada por Jarzabkowski e Spee (2009), expondo a carência de estudos que liguem os fenômenos micro e macro.

Apesar da difusão de estudos que se ocupam em estudar o microfenômeno no campo da SAP, há por parte dos autores o reconhecimento da interconexão entre os contextos micro e macro (JARZABKOWSKI; SPEE, 2003; JOHNSON *et al.*, 2003; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004; JARZABKOWSKI, 2004; ALBINO *et al.*, 2010; BALOGUN; JARZABKOWSKI; SEIDL, 2007; WHITTINGTON; JOHNSON; MELIN, 2004; WALTER; AUGUSTO; 2009). Para Johnson *et al.* (2003), há necessidade de se atrelar o nível micro a um contexto mais amplo, além de ser importante relacionar qualquer análise no nível micro às influências e aos resultados em uma instância macro, tendo em vista a interconectividade existente entre os dois planos.

Considerando a existência da interconexão entre esses níveis, Wilson e Jarzabkowski (2004) sugerem uma visão relacional para orientar as pesquisas em Estratégia. Nesta, as esferas micro e macro representam dois polos de um contínuo que coexiste em uma tensão relacional e bidirecionada (Figura 13). Isso significa que qualquer atividade está relacionada a ambos os polos, uma vez que, conforme Giddens (2003), as microatividades contribuem para a construção dos contextos sociais mais amplos e por eles são influenciadas.

Figura 13 - Visão relacional entre os níveis macro e micro das práticas



Fonte: Wilson e Jarzabkowski (2004, p. 16).

Albino *et al.* (2010) corroboram essa ligação bidirecionada ao ponderar que os processos institucionalizados influenciam as ações dos participantes e também são influenciados por elas, reforçando a relação existente entre as diferentes esferas. A natureza bidirecionada dos resultados e das influências entre os níveis remete à visão recursiva da institucionalização em que as ações, ao mesmo tempo em que são restringidas e moldadas pelas instituições, também as modificam.

Para Wilson e Jarzabkowski (2004), o nível micro é constituído pelos aspectos específicos do pensamento e da ação individual, enquanto o nível macro está associado às instituições sociais, econômicas e políticas. Apesar de não constar no modelo, Wilson e Jarzabkowski (2004) reconhecem a existência de um nível médio, que seria o nível organizacional, localizado entre os dois polos, que também faz parte do rol de análise da SAP. Os estudos conduzidos pelo lado micro focam normalmente o “fazer estratégia”, enquanto estudos do lado macro se ocupam em estudar as interações entre os dois níveis, tentando compreender como as macroinfluências são interpretadas e construídas no nível micro, ou como as práticas do microcontexto influenciam os resultados macro (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

Para Wilson e Jarzabkowski (2004), a visão relacional possibilita que a pesquisa em Estratégia fuja do reducionismo frequentemente observado nas pesquisas tradicionais em Estratégia, baseadas nas abordagens mais econômicas, que focam o nível micro. Os autores indicam que a construção de sólidas ligações nos relacionamentos entre microfenômenos e as questões mais macro que os circundam é fundamental para o estudo em Estratégia, e a visão relacional pode auxiliar neste desafio.

A interação entre os níveis macro e micro também é evidenciada por Jarzabkowski (2004); ela relaciona a prática aos multiníveis da análise da estratégia. Para a autora, além de ocorrer em um macrocontexto que fornece os pontos comuns da ação, a prática também está presente no microcontexto onde a ação se localiza. Corroborando a aproximação entre a ação e os contextos, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) asseguram que a agência dos participantes não é resultado apenas da forma como eles agem ou do que eles são, mas também do contexto do qual originam.

Tendo em vista que a prática é resultado da interação entre contextos e que pode assumir uma característica mais estável e recursiva ou adaptativa e flexível, Jarzabkowski (2004) alega que as características dos contextos auxiliam na análise da estratégia, pois servem de indicadores do tipo de prática existente no contexto em questão. Isso levou a autora a propor um quadro (Figura 14) que apresenta as características dos ambientes que podem indicar a tendência a uma prática recursiva ou adaptativa, ressaltando que estas características não são nem definitivas, nem prescritivas.

Figura 14 - Características do contexto e o tipo de prática

Nível de análise	Tendências recursivas	Tendências adaptativas
Macrocontexto : forças competitivas e institucionais	Estruturas sociais completamente institucionalizadas Instituições sociais dominantes Condições regulatórias, econômicas e sociais estáveis Competição estável	No início, fase de crescimento do mercado Maduro, fase saturada do mercado Estruturas sociais pré-institucionais Instituições sociais plurais Condições regulatórias, econômicas e sociais em mudança Super competição
Dentro da firma, microcontexto	Altamente política Subculturas discretas e fragmentadas Comunidades homogenias Baixa ligação entre as comunidades Cultura forte e singular Lógica dominante Estruturas burocráticas, hierárquicas e divisionadas As estratégias são feitas de forma "top-down" Rotinas de operação fortes Capacidade absorviva baixa	Comunidades de práticas diversas Integração social entre comunidades Intraempreendedorismo "Aventuramento" interno Envolvimento periférico na estratégia Transferência e distribuição de conhecimento Estrutura celular, heterárquica e de network Abordagem flexível e "patching" da estrutura
Cognição do ator	Estruturas assimilativas estreitas Baixa reflexividade Zona de interesse restrita Habilidades, competências e base de conhecimento restritos	Estruturas assimilativas amplas Alta reflexividade Zona de interesse ampla Habilidades, competências e base de conhecimento amplos

Tensão entre características recursivas e adaptativas

Fonte: Jarzabkowski (2004, p. 539).

Dentro do nível da firma, Jarzabkowski (2004) explora o papel dos fatores culturais, estruturais e políticos no direcionamento da prática. No que se refere à cultura, sugere que em culturas mais coerentes, unitárias e com forte identidade é mais provável que se tenha uma lógica dominante e maior resistência à mudança, contribuindo para o surgimento de práticas recursivas, enquanto a diversidade cultural é importante para a existência de práticas adaptativas. No entanto, a autora ressalva que uma organização com subcultura muito fragmentada e discreta pode estar propensa à estabilidade e à rotinização, uma vez que a falta de discurso comum sobre o processo da estratégia dificulta a construção de consenso e o comprometimento para a mudança. E acrescenta que a descentralização pode ser uma fonte de adaptabilidade, já que organizações com essas características são culturalmente mais predispostas à criatividade, privilegiando as práticas adaptativas.

Fazendo alusão à estrutura, a autora indica que as formas burocráticas, estruturadas e divisionadas, com alta especialização e hierarquia, apresentam maior tendência à recursividade, pois a hierarquia sugere uma tomada de decisão *top-down*, concentrando-as nas mãos de um grupo específico, além de apego às normas e procedimentos, tornando a

estratégia mais linear e estável, enquanto novas formas organizacionais, como em célula, em rede ou heterarquia, beneficiam as capacidades criativas e adaptativas proporcionando a mudança ou o surgimento da prática.

Por fim, no que tange à política e ao poder, Jarzabkowski (2004) acredita que, quando há dependência do poder, observada, principalmente, em estruturas mais hierarquizadas e burocráticas, é possível notar uma tendência a práticas mais estáveis e comuns, enquanto nas novas configurações de poder, oriundas das mudanças de liderança e das habilidades políticas, é proporcionada maior possibilidade para a prática adaptativa.

No macrocontexto, a prática pode ser explicada em termos de uma perspectiva institucional ou competitiva. Do ponto de vista institucional, tanto podem existir comportamentos similares que reforçam as práticas já existentes, em especial em contextos altamente institucionalizados, como é possível explicar as respostas divergentes, ao se tratar da natureza plural e contestável das instituições e sua mudança. Essa perspectiva reforça a participação e o papel da Teoria Institucional nos estudos voltados à Estratégia como Prática.

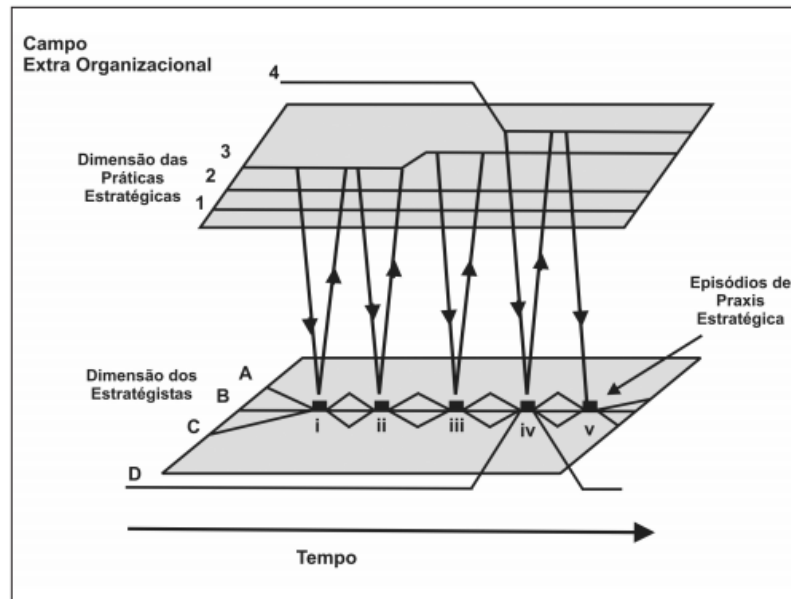
O contexto competitivo também pode direcionar para os dois tipos de prática. A continuidade e a reprodução da prática associam-se ao comportamento imitativo observado nos contextos competitivos, em que as organizações seguidoras tendem a seguir o *first-mover*, fazendo com que as melhores práticas se institucionalizem (JARZABKOWSKI, 2004), reforçando o isomorfismo mimético e normativo. Estas práticas também despontam em contextos sob competição estável, nos quais não há necessidade de mudanças radicais ou de criação de novas práticas. Já em ambientes de alta competição, caracterizada por tecnologias disruptivas, alta obsolescência de produtos, globalização e desregulamentações que requerem adaptações contínuas, prosperam as práticas flexíveis e adaptativas.

A autora faz uma ressalva afirmando que a questão da prática não se resume à tensão entre os dois tipos nos contextos, mas revela que a prática ocorre dentro de ações recíprocas coexistentes e fluídas entre os níveis macro e micro. E continua revelando que a organização reconhece e assimila os conhecimentos que são similares a suas estruturas de conhecimento; com isso, as forças externas são selecionadas, percebidas e compreendidas em conformidade com as práticas existentes dentro da firma.

Ao reconhecer a necessidade de as pesquisas em Estratégia avançarem para uma visão mais integradora da atividade intraorganizacional e do contexto extraorganizacional, Whittington (2006) propôs um *framework* (Figura 15) para a compreensão da prática estratégica entendendo-a, simultaneamente, como uma prática interna da organização e um fenômeno mais amplo. Apesar de reconhecer que as práticas podem adotar uma postura de

mudança e adaptação, o autor não faz distinção entre práticas adaptativas e recursivas como fez Jarzabkowski (2004), preocupando-se em revelar a interconectividade entre os elementos centrais da estratégia como prática (práxis, praticante e práticas) e a conexão entre os níveis micro e macro do fenômeno da estratégia para melhor compreender sua elaboração.

Figura 15 - Framework integrativo dos elementos centrais da SAP



Fonte: Whittington (2006, p. 621).

Assentado na base conceitual e teórica da estratégia como prática e nos três conceitos centrais da estratégia, a práxis, os praticantes e as práticas, o *framework* (Figura 15) propõe uma compreensão integrativa de como a estratégia ocorre ao longo do tempo. A estratégia é vista como uma ação manifestada a partir da interligação entre o micro e macrofenômeno em que, para Whittington (2006), os praticantes são as conexões críticas entre a práxis intraorganizacional e as práticas organizacionais e extraorganizacionais, sobre as quais se debruçam ao desenharem sua agência e práxis sem serem passivos a elas, uma vez que há possibilidade de mudarem os ingredientes das práxis.

Whittington (2006) insinua a existência de uma ligação entre o nível macro e o nível da ação. Whittington, Johnson e Melin (2004) reforçam essa ideia indicando que a trama entre os dois planos representa a conexão entre os conteúdos de rotinas e os processos dos participantes, e entre as estratégias e os processos institucionalizados que demandam dos atores certos comportamentos e atitudes. Albino *et al.* (2010) observam que o contexto institucional mais amplo informa e autoriza as práxis no nível micro, sendo necessário combinar os *insights* do nível micro a este contexto mais amplo.

Whittington (2006) sugere que os praticantes internos imersos na organização (A, B e C - paralelogramo inferior) possuem um conjunto de rotinas legitimadas e compartilhadas tanto no nível da cultura organizacional quanto no institucional (1-4), que representam as práticas disponíveis no contexto organizacional e extraorganizacional, às quais recorrem ao planejar e implementar a estratégia e sobre as quais se debruçam no trabalho requerido para fazer a estratégia, representada pela práxis (i -v), que ocorre em episódios ou numa sequência de episódios. Além dos estrategistas internos, há participantes externos, representados pelo indivíduo D, que também atuam nas atividades estratégicas (iv).

Observa-se que, na medida em que os estrategistas seguem agindo ao longo do tempo, eles sintetizam ou interpretam as práticas estratégicas compartilhadas presentes no contexto (paralelogramo superior), podendo reproduzi-las ou modificá-las, ou seja, refletindo os estoques para o próximo episódio da práxis ou, então, alterando-os. A repetição ou o reforço das práticas ocorre quando as práxis seguem se baseando nestas práticas compartilhadas e legitimadas (1, 2 e 3), refletindo as rotinas estabelecidas do *strategizing*. Já a alteração pode ocorrer por improvisação, quando os atores adaptam as práticas explorando a pluralidade, conforme a prática 3 no segundo episódio da práxis (ii), ou quando os participantes introduzem uma nova prática (4) que não fazia parte do rol de práticas aceitas e compartilhadas. A nova prática, uma vez aceita como útil e legítima, é consolidada entre as práticas recorrentes utilizadas pelo conjunto de atores, sejam eles internos ou externos à organização (A-D).

Fica evidente o importante papel do praticante, seja na manutenção ou na alteração das práticas existentes ou na criação de novas práticas que vão orientar o trabalho estratégico. Nesse sentido, Lawrence, Suddaby e Leca (2009) asseveram que, ao entender as complexas motivações, interesses e esforços dos atores, que se traduzem em suas ações e estratégias, é possível entender também os padrões de intenção e capacidade de criação, manutenção e alteração das instituições.

Este modelo contempla tanto os riscos de inércia e continuidade quanto as possibilidades de transformação, além de propor a experiência dos estrategistas (internos ou externos à organização) de forma inter-relacionada e potencialmente positiva em termos de criação de novas rotinas e decisões que afetarão a práxis (WHITTINGTON, 2006). Valoriza, assim, o papel dos praticantes no processo de constituição da estratégia e na reformulação, transmissão e introdução de novas práticas.

Fica evidente a reflexividade dos agentes que atuam em um mundo marcado por sistemas sociais abertos, com uma pluralidade de práticas que nem sempre são coerentes entre si (GIDDENS, 2003), possibilitando a introdução de novas práticas ou de novos praticantes. Desta forma, ao explorarem sua experiência, os praticantes podem adaptar a práxis corrente, conforme observado no episódio ii da Figura 15, ao mesmo tempo em que, explorando a diversidade, podem vir a sintetizar novas práticas (JARZABKOWSKI, 2004).

Whittington (2006) sugere, ainda, algumas implicações deste *framework* para a Estratégia como Prática:

- O peso potencial das práticas sobre a práxis, considerando também o potencial de mudança das práxis, em especial quando gerada pelas práticas extraorganizacionais e a natureza ativa dos atores que podem adaptar as práticas na práxis.
- As práticas estratégicas emergem tipicamente da práxis, ou seja, a práxis trabalha na criação e na difusão das práticas influentes.
- Os praticantes são fundamentais na reprodução, na transferência e, ocasionalmente, na inovação das práticas estratégicas.
- A efetividade da práxis depende fortemente da capacidade dos participantes para acessarem e mobilizarem as práticas estratégicas. Existe uma relação recíproca entre esses dois elementos, uma vez que é a práxis que faz o praticante. Revela-se, ainda, que a desconexão e a inépcia entre os praticantes, as práticas e a práxis pode desativar a estratégia.

Mesmo que seja distinto o enfoque de cada autor apresentado à conexão entre o micro e o macrocontexto – Wilson e Jarzabkowski (2004) buscam evidenciar o caráter recursivo da relação entre os polos macro e micro, Whittington (2006) busca a interconexão entre os três elementos centrais da SAP e Jarzabkowski (2004), a relação entre o tipo de prática e as características do contexto –, é constante a preocupação em considerar esses dois níveis na análise e compreensão da estratégia. A presente tese segue nesse sentido, entendendo que há uma ligação de sentido duplo entre as instituições pertencentes ao contexto mais amplo e as estratégias de compra de matéria-prima dos produtores de biodiesel.

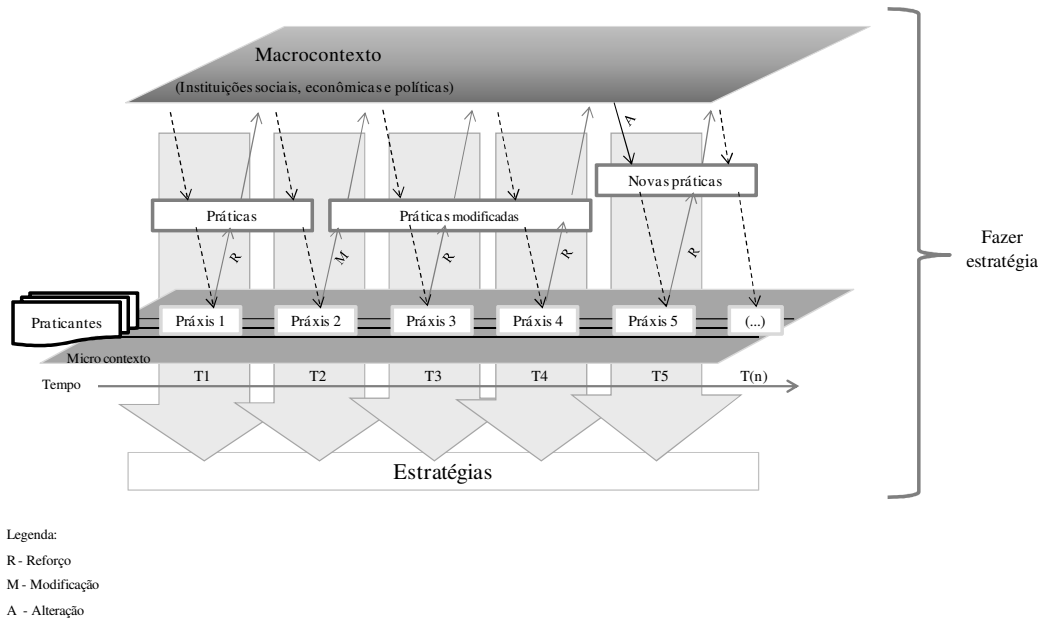
2.3.3 A Estratégia como Prática em síntese

Tendo em vista o que foi apresentado nos tópicos anteriores acerca da Estratégia como Prática, foi possível identificar algumas máximas. São elas:

- i. A estratégia é entendida como uma interação de pessoas no micro e no macrocontextos, ou seja, como uma prática social moldada de acordo com a agência e as estruturas, e que é recorrente ao longo do tempo. É percebida, portanto, como a ação manifestada a partir da conexão entre os fenômenos que ocorrem nos dois contextos e entre si (WHITTINGTON, 1996; 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; JARZABKOWSKI; SEIDL, 2008).
- ii. O micro e o macrocontextos nos quais a estratégia é formulada e implementada são interligados, existindo reflexividade entre eles (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; JOHNSON *et al.*, 2007; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004; JARZABKOWSKI, 2004; ALBINO *et al.*, 2010; BALOGUN; JARZABKOWSKI; SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON; JOHNSON; MELIN, 2004; WALTER; AUGUSTO; 2009; BERGER; LUCKMAN, 2004).
- iii. O macrocontexto, entendido como o sistema ou campo social representado pelas instituições políticas, econômicas e sociais, define a ação por meio da incorporação das estruturas institucionais nas práticas que as constituem ao mesmo tempo em que a ação altera ou reforça as práticas que as direcionam, orientando e moldando as práticas dos participantes que, por sua vez, provocam efeitos sobre o macrocontexto após passar pelo processo de se tornar social (GIDDENS, 2003; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI, 2004).
- iv. Vista como prática, a estratégia pode assumir duas formas: a recursiva, que perpetua as práticas existentes dando-lhes continuidade e estabilidade e reforçando o macrocontexto, e a adaptativa, que gera modificações ou o surgimento de novas práticas (JARZABKOWSKI, 2004).
- v. Práticas, práxis e participantes são elementos centrais na análise da estratégia. Sua interconexão define o *strategizing*, ou seja, o “fazer estratégia” que resulta nas estratégias ao longo do tempo (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).
- vi. A práxis depende das habilidades, das iniciativas e da capacidade dos estrategistas para acessar e mobilizar as práticas, ou seja, da agência humana, que é fundamental na construção e na aplicação das estratégias (WHITTINGTON, 2006; BALOGUN; JARZABKOWSKI; SEIDL, 2007).

A partir das máximas da SAP construídas e do conteúdo teórico apresentado, foi possível identificar os principais elementos teóricos da abordagem e suas inter-relações (Figura 16) que contribuirão para a elaboração da estrutura de análise do presente estudo.

Figura 16 - Framework teórica da SAP



Fonte: Elaborada pela autora.

As setas que saem do macrocontexto (paralelogramo superior) ilustram sua influência sobre o microcontexto, que ocorre por meio das práticas estratégicas que incorporaram as estruturas institucionais sociais imprimindo padrões e rotinas, dos quais os praticantes se valem ao planejar e implementar a estratégia. No T1, as práxis dos praticantes reforçam as práticas (seta R) compartilhadas por eles que, por sua vez, validam e robustecem as estruturas institucionais que os influenciam.

Na sequência, essas práticas são modificadas pelos estrategistas no T2 a partir da práxis 2 (seta M). Isso é possível por eles serem agentes ativos com poder de agência, sendo capazes de recriar e modificar a estrutura a partir de sua capacidade de mobilizar os recursos e as práticas existentes. As práxis 3 e 4 refletem as práticas modificadas, legitimando-as.

No T5 é representada uma nova prática, que é proveniente do macrocontexto e pode ser trazida tanto por praticantes internos à organização quanto por aqueles que são externos a ela. No entanto, só passará a fazer parte do rol de práticas compartilhadas se for tomada como útil e legítima, passando a ser utilizada pelos estrategistas envolvidos no processo de “fazer estratégia” e, a partir daí, poderá ser reproduzida pela práxis 5, ou então alterada por novos episódios da práxis, revelando, assim, o papel dos praticantes no processo de constituição da estratégia e na reformulação, transmissão e introdução de novas práticas.

As estratégias são, portanto, formuladas e implementadas a partir da interação entre práticas, praticantes e práxis, sendo o “fazer estratégia” caracterizado pelo processo contínuo e episódico retratado na Figura 16.

Outro ponto fundamental para a estratégia, também ressaltado na Figura 16, é a conexão entre o micro e o macrocontextos, que é entendida como a porta de entrada para a ligação entre a Abordagem Institucional e a Estratégia como Prática.

A seção seguinte ocupa-se em apresentar o diálogo e a complementaridade entre as duas abordagens da estratégia e em traçar um *framework* conceitual para a análise da relação entre instituições e estratégia, a fim de atender a um dos objetivos específicos desta tese.

2.4 O DIÁLOGO ENTRE A ABORDAGEM INSTITUCIONAL E A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Um rápido olhar sobre a Abordagem Institucional e a Estratégia como Prática pode levar a entendê-las como duas perspectivas distantes, a primeira centrada no macrocontexto e a outra, no microcontexto. No entanto, ao explorá-las mais profundamente verifica-se que são duas visões que se complementam e podem proporcionar uma compreensão mais ampla acerca do fenômeno da estratégia.

O uso da Abordagem Institucional enriquece a discussão no campo da estratégia ao incorporar o ambiente institucional como elemento importante na análise estratégica, uma vez que o foco da análise comumente se volta ao contexto mais amplo e geral do ambiente, nos efeitos do macro sobre o micronível e na análise da autonomia das macroestruturas (instituições). Assim, nos estudos em estratégia é atribuído a esta abordagem o potencial de compreender a forma como o ambiente, em especial o institucional, intervém ou define as estratégias das empresas, sua formulação e implementação.

Em uma visão mais atual da Teoria Institucional se reconhece a interconexão existente entre as instituições e as ações dos agentes onde estas, ao mesmo tempo em que recebem restrições e modos de conduta das instituições, agem sobre as instituições reforçando-as ou alterando-as. Os trabalhos mais recentes desta teoria buscam, então, desenhar e entender o ator como capaz de criar, moldar e alterar as instituições por meio da ação. Isso provoca o surgimento de uma nova gama de oportunidades para compreender a estratégia, em especial a discussão de como a estratégia organizacional pode vir a influenciar as instituições, seja para reforçá-las ou para alterá-las, o caminho sobre o qual esta tese trilhou.

Aqui, a conexão entre o macro e o micro ocorre não só pela influência das instituições sobre as organizações e sua estrutura e atividades, restringindo e compondo as ações das organizações e de seus membros, ao mesmo tempo em que existem respostas organizacionais às pressões institucionais ou ao processo de institucionalização (OLIVER, 1991; SCOTT, 2001; DiMAGGIO; POWELL, 2005), mas, também, por meio dos agentes que, a partir de sua agência e práxis, promoverem a criação, a manutenção e/ou as mudanças institucionais (OLIVER, 1992, DACIN; GODDSTEIN; SCOTT, 2002; SEO; CREED, 2002; BARLEY; TOLBERT, 1997; BERGER; LUCKMANN, 2004; HININGS; GREENWOOD, 1988; LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009; 2011), revelando o fluxo bidirecionado entre os níveis macro e micro.

A SAP, por sua vez, mesmo com enfoque principal na análise da prática e no “fazer estratégia” (quem faz, como é feito, o que é utilizado, quais as implicações que isso tem na formulação da estratégia), reconhece a importância do macrocontexto sobre a prática e, por conseguinte, na estratégia. Muitos autores não só aproximam o micro e o macrocontextos como estimulam a ligação e ressaltam a necessidade de novas pesquisas que ampliem este conhecimento (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2006, JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; JARZABKOWSKI, 2004; JOHNSON *et al.*, 2007).

A capacidade integradora dos dois contextos é um dos grandes potenciais da Estratégia como Prática, contribuindo com um entendimento mais amplo do fenômeno da estratégia e fugindo do reducionismo oriundo das abordagens estratégicas advindas do pensamento econômico, que se centralizam no microcontexto. Para a SAP, a conexão entre os níveis ocorre da interação das práticas, dos participantes e da práxis (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2006) e explora os diferentes níveis do fenômeno da estratégia a partir desta relação.

É pouco razoável esperar que uma abordagem tenha generalidade suficiente para explicar a estratégia, o “fazer estratégia” e a relação entre micro e macrocontextos. Isoladamente a SAP e a Teoria Institucional não apresentam o potencial para explicar de forma extensa e profunda o fenômeno que liga o macro e o microambiente no campo da Estratégia, podendo ser utilizadas de forma complementar para reforçar as lacunas teóricas deixadas em cada uma quando tratadas separadamente, seguindo a sugestão de DiMaggio e Powell (1991) ao afirmarem que a forma para desenvolver uma visão mais balanceada entre os atores e as instituições é a partir da abordagem da Teoria da Prática, porque ela aborda e explica o relacionamento entre a ação humana e as estruturas/culturas nas quais os atores estão imersos.

A possibilidade de aproximação entre as duas abordagens não se assenta apenas no fato de ambas considerarem a interligação entre o micro e o macrocontextos, tão pouco no julgamento de que ambas partem do pressuposto do ator social que, mesmo orientado por práticas e *scripts*, tem capacidade para gerar mudanças e rupturas no contexto mais amplo, mas também no fato de ambas beberem dos princípios da Teoria da Estruturação de Giddens e de *habitus* de Bourdieu (AMARAL FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2006).

Revelada a proximidade entre as duas teorias, levantam-se estas questões: “Quais são as complementaridades entre as duas abordagens?” e “Como elas se integram?”.

2.4.1 Como a Abordagem Institucional da estratégia e a Estratégia como Prática se complementam?

Os estudos institucionais que discutem a estratégia tratam comumente da relação entre a instituição e a agência estratégica considerando que a primeira imprime modelos de ação, cognição e emoção à última que, por sua vez, pode ou não reforçar os padrões institucionais, dependendo do tipo de resposta fornecida às pressões das instituições. Priorizam, assim, o estudo e a análise das influências ambientais sobre a organização, muitas vezes desconsiderando o potencial de mobilização dos agentes tanto na manutenção como na alteração das instituições.

O próprio desenvolvimento e a ampliação do foco de pesquisa da Teoria Institucional na direção do reconhecimento da relação recursiva existente entre instituição e ação possibilitam a emergência de um novo enfoque para as pesquisas no campo da Estratégia, que é o papel das estratégias na criação, na manutenção, na alteração ou na ruptura das instituições, aproximando, assim, a estratégia da prática social e abrindo caminho para as orientações teóricas da Estratégia como Prática.

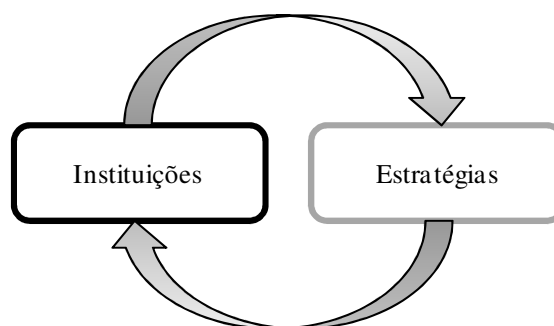
Nesse sentido, o uso da Abordagem Institucional nos estudos em Estratégia não se voltaria apenas às influências do ambiente institucional sobre a estratégia, também se ocupando em entender seu papel sobre as instituições, destacando a ligação entre os contextos macro (instituições) e micro (ações) e passando a compartilhar da Estratégia como Prática a necessidade de uma construção sólida da ligação entre estes contextos para compreender melhor o fenômeno da estratégia.

Em função de seu viés predominantemente micro, e ao entender a estratégia como uma ação (WHITTINGTON, 1996; 2006; JARZABKOWSKI, 2004), a Estratégia como Prática reforça o fluxo bidirecionado de influências, tratado na crescente discussão acerca da

mudança institucional e do processo recursivo da institucionalização. Esta visão traz ao centro da análise institucional o papel do agente, sua agência e a práxis (BARLEY; TOLBERT, 1997; TOLBERT; ZUCKER, 2010; BERGER; LUCKMAN, 2004; GIDDENS, 2003; DACIN; GOODSTEIN; SCOTT, 2002; OLIVER, 1992; ZILBER, 2002; GREENWOOD; SUDDABY; HININGS, 2002; SEO; CREED, 2002, LEVY; SCULLY, 2007).

Partindo do entendimento da SAP acerca da estratégia e da relação recursiva existente entre instituição e ação, sugerida pela Teoria Institucional, passa a ser possível esboçar uma relação recursiva entre instituição e estratégia (Figura 17) ao extrapolar a relação entre ação-instituição para a conectividade existente entre as estratégias e instituições.

Figura 17 - A relação recursiva entre instituição e estratégia



Fonte: Elaborada pela autora

A visão recursiva da ligação entre a instituição e a estratégia reforça a visão do ator não como um agente passivo, mas como um portador ativo das instituições que pode tanto reforçá-las por meio de comportamentos isomórficos como alterá-las ou rompê-las a partir de outros tipos de respostas organizacionais (HININGS; GREENWOOD, 1988; OLIVER, 1991; GOODSTEIN, 1994; BECKERT, 1999; DACIN; GOODSTEIN; SCOTT, 2002; SEO; CREED, 2002; SCOTT, 2001). Ao se considerar a conectividade entre o agente portador de agência e a instituição, a prática e a práxis emergem como elementos fundamentais destinados à criação, à manutenção e à ruptura da instituição.

Manifesta-se, assim, como e onde a SAP pode contribuir com a Teoria Institucional e com a representação e definição da relação recursiva entre a instituição e a estratégia, em especial no que tange ao sentido estratégia/instituição, uma vez que esta abordagem permite assimilar a função da agência humana à construção e aplicação da estratégia, por meio da ação do participante (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Em se tratando da ligação instituição-estratégia, a Teoria Institucional apresenta um corpo teórico sólido, resultado da primazia deste enfoque nos estudos institucionais.

O emprego da apreciação da estratégia na análise da continuidade ou alteração institucional é viável e parte do pressuposto de que a estratégia como prática social implica em resultados mais amplos que ultrapassam os limites organizacionais, afetando o macrocontexto, conforme ressaltado por Whittington (1996), Jarzabkowski e Spee (2009) e Jarzabkowski e Seidl (2008), e, por consequência, as instituições. Nesse sentido, a partir da interação entre os praticantes, as práticas e a práxis, a Estratégia como Prática contribui para o entendimento de como a estratégia é formulada e implementada e como se liga às instituições promovendo sua continuidade ou sua alteração ao longo do tempo.

A prática dos atores individuais ou coletivos destinada a criar, manter e romper as instituições já é foco de alguns autores da Teoria Institucional, dentro do chamando “trabalho institucional”³ que, para Lawrence, Suddaby e Leca (2009; 2011), deve ser entendido como um foco alternativo de estudo dentro do campo desta teoria. Este se ocuparia em estudar a relação entre a prática e a instituição, integrando vários elementos já discutidos, como empreendedorismo institucional, mudança e inovação institucional e desinstitucionalização.

O trabalho institucional baseia-se nos esforços dos atores em lidar com, manter-se com, fortalecer, destruir, mexer com, transformar ou criar as estruturas institucionais que lhes fornecem as regras, os relacionamentos, os recursos e as rotinas, e das quais eles vivem, trabalham e atuam (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009; 2011; LAWRENCE; SUDDABY, 2006); ou seja, destaca as ações intencionais por meio das quais as instituições são criadas, mantidas e rompidas, dando à prática uma posição de microfundação da Teoria Institucional (DiMAGGIO; POWELL, 1991). Pensar no trabalho institucional significa, portanto, pensar em todas as ações humanas que têm efeitos institucionais.

Ao focar na prática dos atores reflexivamente envolvida com as instituições que os cercam, o trabalho institucional abre a possibilidade de utilizar os conceitos e os elementos da Estratégia como Prática para compreender a relação entre atores, agência e instituições, dando robustez à complementaridade entre as abordagens e possibilitando a construção de um corpo teórico integrativo que envolva a prática e a instituição para estudar o fenômeno da estratégia.

Considerar a prática empregada pelos atores com relação às instituições em vez de atender aos resultados é uma das grandes contribuições do trabalho institucional e da incorporação da Teoria da Prática aos estudos institucionais, que traz aportes teóricos significativos aos estudos organizacionais (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009). Nesse sentido, volta-se à agência para conseguir compreender a própria prática, que não deve ser

³ Tradução livre do termo *institucional work* cunhado por Lawrence e Suddaby (2006).

entendida na forma dramática de um empreendedor heróico, mas dentro do mundo pequeno da resistência e da manutenção institucional no qual a institucionalização e a mudança institucional são adotadas todos os dias (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011).

A agência não deve, portanto, ser relacionada diretamente com o sucesso na mudança ou na ruptura institucional como é comumente encontrada nos estudos institucionais que desconsideram as inúmeras agências que ocorrem no dia a dia e acabam por afetar a ordem institucional, uma vez que ela não se restringe à produção de uma nova estrutura ou prática via empreendedorismo institucional, à transformação social que gera uma nova lógica ou à adoção generalizada de inovações que altera a ordem normativa ou o *status quo* (SUDDABY; GREENWOOD, 2005; TOLBERT; ZUCKER, 1983; GREENWOOD; SUDDABY, 2006; HININGS; GREENWOOD, 1988; LAWRENCE; SUDDABY; LECA; 2011), podendo, também, ser observada a partir das diversas ações dos agentes que, tendo alcançado ou não o resultado esperado, vão influenciar as instituições (LAWRENCE; SUDDABY; LECA; 2009).

A ideia mais ampla de agência trazida pela percepção do trabalho institucional liga-se ao conceito de práxis da Estratégia como Prática, vista como a ação humana conectada às instituições pelas quais os indivíduos atuam e com as quais contribuem, dando, assim, uma perspectiva mais ampla à práxis trabalhada por Seo e Creed (2002) na Teoria Institucional, que está associada à reconstrução e à transformação das instituições. Este é um dos pontos de acoplagem entre as duas abordagens, em que para ambas a agência está vinculada à práxis, que é o modo de ação do indivíduo, e, especificamente, dentro do campo de estudo da Estratégia, reconhecida como as atividades envolvidas na formulação e implementação da estratégia que interconecta as microações dos praticantes com as instituições (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Whittington (2006) sugere em seu modelo que o praticante, por meio de sua agência e práxis, pode vir a modificar as práticas estratégicas que em outro momento orientavam suas ações. Neste ponto, o praticante da SAP se aproxima do agente da Teoria Institucional que, ao mesmo tempo em que recebe restrições do contexto mais amplo via *scripts* (Teoria Institucional), também atua sobre ele, reforçando-o ou modificando-o. Para as duas teorias, é o ator, seja sob o título de praticante ou agente, que faz a ligação entre a práxis e as práticas ou *scripts* (WHITTINGTON, 2006; BALOGUN; JARZABKOWSKI e SEID; 2007; BARLEY; TOLBERT, 1997; ZILBER, 2002; SCOTT, 2001; DACIN; GOODSTEIN; SCOTT, 2002), já que a primeira é orientada pelos últimos, moldando a lógica institucional “por baixo”.

Ao tratar das práticas e *scripts*, verifica-se que estes elementos aproximam as duas abordagens por apresentarem conceitos que podem ser tomados como análogos. Para a SAP, as práticas são tidas como rotinas de comportamento compartilhadas que orientam a forma de pensar e agir dos participantes (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009), enquanto para a Teoria Institucional os *scripts* são as regularidades comportamentais de um grupo que guiam as ações dos agentes (BARLEY; TOLBERT, 1997). Ambos podem ser entendidos como a base de inferência para os sistemas de ações e estratégias organizacionais.

A base comum existente entre o trabalho institucional e a prática participativa identificada por Dover e Lawrence (2010) também pode ser utilizada como terreno compartilhado entre a Estratégia como Prática e a Teoria Institucional, que é: (i) a primazia da agência, dando destaque a seu papel na compreensão e influência na continuidade e mudança institucional, reconhecendo a possibilidade do envolvimento de vários atores e ações nesse processo; (ii) a importância da prática, entendida como o conjunto de comportamentos sociais qualificados e legítimos, nessa relação entre o agente e a instituição; e (iii) o reconhecimento do agente como um conhecedor e participante ativo que, mesmo sendo capaz de promover mudança, ainda assim tem suas ações influenciadas pelo contexto mais amplo.

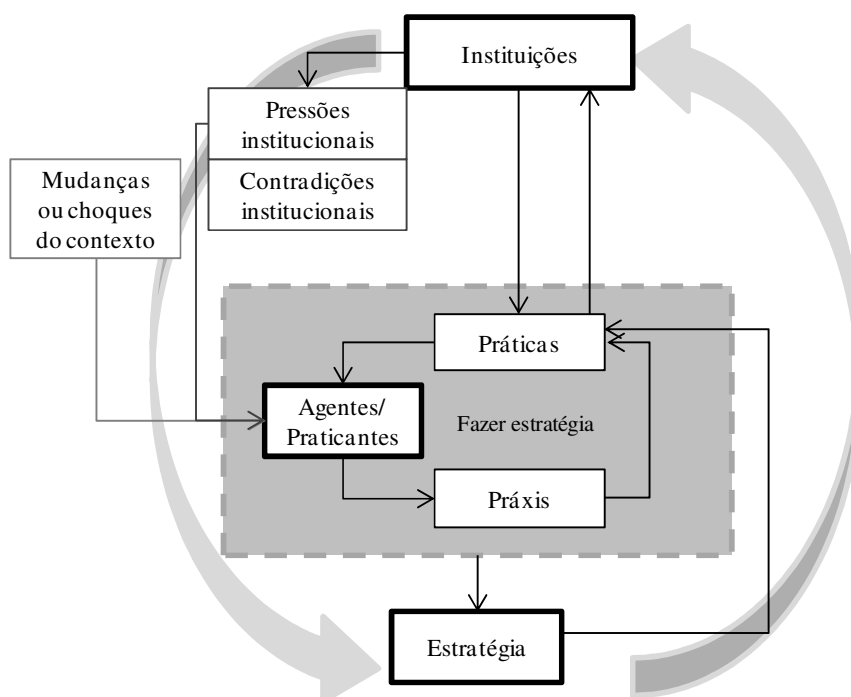
A complementaridade entre a Teoria Institucional e a Estratégia como Prática é reforçada pela existência de trabalhos que também procuram integrar as duas teorias, como os de Amaral Filho e Machado-da-Silva (2006), Jarzabkowski (2008), Jarzabkowski, Matthiesen e Van de Vem (2009), Walter, Augusto e Fonseca (2011) e Pascucci e Augusto (2010), mas com enfoques distintos ao proposto nesta tese, que é o uso destas abordagens para a compreensão da relação recursiva entre instituição e estratégia. Verifica-se que a oportunidade da incorporação da prática à análise institucional enriquece o estudo da estratégia sob a Teoria Institucional, contribuindo positivamente na construção de ligações sólidas entre os microfenômenos e as questões macro que os envolvem, além de tornar visível a natureza bidirecionada das influências e resultados das instituições e das estratégias.

Dando continuidade à exploração do terreno comum entre a Teoria Institucional e a Estratégia como Prática, o tópico seguinte propôs-se a compor um *framework* teórico destinado aos estudos da estratégia que abarca ambas as abordagens e evidencia a relação recursiva entre estratégia e instituição.

2.4.2 *Framework* conceitual para a análise da relação entre instituições e estratégias – Integrando a Teoria Institucional à Estratégia como Prática

O presente tópico apresenta o *framework* conceitual (Figura 18) da relação entre instituições e estratégias organizacionais, construído a partir da integração entre as duas abordagens exploradas, além de debater os conceitos e os elementos fundamentais que dão subsídio a esta pesquisa. Antes de descrever e apresentar o esquema teórico que sustenta o trabalho ressalta-se que o modelo de relacionamento entre categorias analíticas é processual e não de variância entre variáveis independentes e dependentes (LANGLEY, 1999); neste sentido, o objetivo é compreender a acomodação da relação recursiva contínua entre instituição e estratégia ao longo do tempo. Também é importante dizer que, por ser uma representação simplificada, o *framework* não tem como pretensão reproduzir a totalidade da integração entre instituições e estratégias, mas destacar elementos considerados importantes na pesquisa para a compreensão da relação recursiva entre elas.

Figura 18 - *Framework* para análise das estratégias organizacionais baseado na relação entre Teoria Institucional e Estratégia como Prática



Fonte: Elaborada pela autora.

O esquema da Figura 18 parte do pressuposto de que *as instituições e as estratégias se ligam em um processo dinâmico e recursivo em que, ao mesmo tempo em que as instituições fornecem restrições e direções às estratégias, também são reforçadas ou alteradas por elas*

(*Pressuposto 1- P1*), uma vez que *as estratégias são entendidas como uma prática social, recorrente ao longo do tempo, moldada de acordo com a agência e as estruturas do macrocontexto (instituições) (Pressuposto 2 – P2)* (WHITTINGTON, 1996; 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; JARZABKOWSKI; SEIDL, 2008), enquanto as *instituições são tidas como um tipo de estrutura social que afeta o comportamento, as crenças e os valores dos atores por meio de suas pressões, mas que, apesar de serem reconhecidas como os elementos duradores da vida social, também mudam com o tempo, já que são propriedades estruturantes dos sistemas sociais ao mesmo tempo em que são estruturadas a partir das práticas sociais dos atores, ou seja, construídas a partir da ação e reação humana (Pressuposto 3 – P3)* (SCOTT, 2001; DiMAGGIO; POWELL, 2005; MEYER; ROWAN, 1977; JEPPELSON, 1991; DACIN; GOODSTEIN; SCOTT, 2002; GIDDENS, 2003; LAWRENCE; SUBBADY; LECA, 2009).

Ao tratar da direção instituição-estratégia, fundamentada nos conceitos teóricos da Teoria Institucional, considera-se que as instituições imprimem restrições às estruturas e às atividades das organizações de um mesmo campo. Uma das formas é a incorporação das estruturas institucionais nas práticas que constituem as ações dos agentes (DiMAGGIO; POWELL, 2005; MEYER; ROWAN, 1977, TOLBERT; ZUCKER, 2010; SCOTT, 2001, WHITTINGTON, 2006; LAWRENCE; SUBBADY; LECA, 2009). As organizações elaboram e implementam suas estratégias guiando-se por estas restrições, que podem ser observadas a partir das pressões institucionais orientadas pelos pilares institucionais (regulativo, normativo e cognitivo-cultural), por sua natureza ou pelo nível de institucionalização.

Além das pressões institucionais, a contradição institucional e as mudanças ou choques do contexto também têm efeitos sobre as organizações. As contradições institucionais são vistas como as forças diretivas da mudança institucional, que leva os atores por meio da agência e da práxis a romperem ou alterarem os arranjos institucionalizados. Elas se originam da multiplicidade e da heterogeneidade das instituições que existem em contextos em que se interpenetram ou operam concomitantemente, imprimindo pressões distintas aos participantes do campo, gerando respostas discricionárias (SEO; CREED, 2002; CLEMENS; COOK, 1999; JEPPELSON, 1991; WHITTINGTON, 1992; OLIVER, 1992; GOODSTEIN, 1994; GREENWOOD; HININGS, 1996; BECKERT, 1999; SCOTT, 2001, ZILBER, 2002; SCOTT, 2001). Já as mudanças ou os choques do contexto podem ser de cunho social, tecnológico, funcional ou regulatório, podendo levar a existência de respostas organizacionais avessas aos padrões institucionais e, por conseguinte, à ruptura e mudança institucional, são

aceitos como os antecedentes desta (OLIVER, 1991, 1992; BECKERT, 1999; SCOTT, 2001; GREENWOOD; SUDDABY; HININGS, 2002; GOODSTEIN, 1994).

Assim, *a prática organizacional pode se direcionar para a aceitação das pressões institucionais e a reprodução das estruturas institucionais, ou então à oposição, alteração e ruptura dessas estruturas, seja por incitação de forças endógenas advindas das contradições institucionais, seja pelas pressões do contexto (Pressuposto 4- P4)*. Assim, a estratégia como prática social tanto pode levar a organização a se adequar às pressões institucionais, reforçando e mantendo as instituições, como pode estar orientada à ruptura ou à alteração das estruturas existentes.

Os praticantes estão imersos no campo organizacional (WALTER; AUGUSTO; FONSECA, 2011), recebendo pressões e influências endógenas e exógenas que serão interpretadas por eles para, então, decidirem e agirem, sendo também direcionados pelas práticas. Neste esquema, o papel do praticante aproxima-se do papel do agente da Teoria Institucional; deste modo, a formulação da estratégia está imersa no contexto social impregnado pelo ambiente institucional, que modela a ação e a decisão estratégica por meio dos padrões criados e compartilhados na interação entre os indivíduos do campo. Vale ressaltar que, mesmo sendo condicionadas por esses elementos, as ações dos praticantes não são determinadas por eles, existindo espaço para a agência, uma vez que no papel de agente é *portador ativo das instituições, com poder de agência seja para criar, manter ou romper as instituições (Pressuposto 5 – P5)* (OLIVER, 1992; CLEMENS; COOK, 1999; FLIGSTEIN, 1997; DACIN; GOODSTEIN; SCOTT, 2002; GREENWOOD; SUDDABY, 2006; LEVY; SCULLY, 2007; GIDDENS, 2003; BECKERT, 1999; SEO; CREED, 2002; LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009; 2011; LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

No que diz respeito à forma como as estratégias se relacionam com as instituições, cobrindo a direção estratégia-instituição, utiliza-se como base a Estratégia como Prática, que tem um potencial explicativo maior quando se trata das questões micro. Três são os elementos fundamentais para entender a ligação: o praticante, as práticas e as práxis. *A integração entre os três elementos configura o “fazer estratégia”, que resulta nas estratégias organizacionais – em sua formulação e implementação (Pressuposto 6- P6)*. A compreensão da relação entre os praticantes, as práticas e a práxis revela a forma como as instituições podem ser criadas, mantidas ou rompidas a partir da prática e, mais especificamente, a partir da estratégia.

As práticas entendidas como as ferramentas sociais, simbólicas e materiais compartilhadas pelos atores por meio das quais é realizado o trabalho da estratégia são combinadas, coordenadas e adaptadas para construir a estratégia (WHITTINGTON, 2006;

JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). *Estas práticas, ao mesmo tempo em que refletem e reforçam os arranjos institucionalizados ao reproduzirem as lógicas institucionais correntes, também podem alterá-las ou rompê-las quando novas práticas passam a ser socializadas e legitimadas pelos atores, resultando em novas lógicas institucionais (Pressuposto 7 – P7).*

Os praticantes baseiam-se nessas práticas para desenvolver as práxis, atividades envolvidas na realização das estratégias que, por sua vez, podem reforçar ou alterar as práticas (Pressuposto 8 – P8) (WHITTINGTON, 2006). O reforço ocorre quando as práxis seguem as práticas existentes, sem adaptá-las; já a alteração ocorre pelas mãos dos atores que podem mudar os conteúdos das práxis ao explorar a pluralidade das práticas. Assim, a práxis vai depender das habilidades e iniciativas dos participantes em acessar e mobilizar as práticas, estando intrinsecamente ligada à agência.

O *framework* conceitual (Figura 18) expõe os grandes elementos envolvidos na relação ente instituições e estratégias, sendo chave para a compreensão do movimento recursivo entre elas e podendo ser adotado como base nos estudos da estratégia que procuram integrar o micro e o macrocontexto. Baseando-se nestes elementos teóricos, sugerem-se categorias analíticas orientadoras da análise desta relação, conforme segue:

Categoria 1 – Instituições: possibilita identificar as instituições pertencentes ao campo organizacional e compreender e delinear os elementos presentes no ambiente institucional. Para tal, devem ser observadas as características que configuram os Pilares institucionais/Elementos institucionais (Quadro 10).

Quadro 10 - Instituição - Pilares institucionais e suas características

Elementos institucionais		INSTITUIÇÕES		
		Pilar Regulativo	Pilar Normativo	Pilar Cognitivo-Cultural
Características dos elementos				
Base da submissão para cumprimento e conformidade às instituições.		Conveniência/Utilidade	Obrigação social	Aceitação de pressupostos e compreensão compartilhada
Base da ordem que serve como o alicerce da ordem social.		Regras regulativas	Expectativas vinculadas	Esquema constitutivo
Mecanismos pelos quais a instituição se impõe ao campo.		Coercitivo	Normativo	Mimético
Tipo de lógica predominante no campo.		Instrumental	Adequação	Ortodoxa
Indicators - indicadores pelos quais se observa a atuação ou a presenç�a dos elementos institucionais.		Regras, leis e sanções	Certificação e aceitação	Crenç�as comuns e lógica compartilhada da ação
Base de legitimação pela qual a instituição é reconhecida.		Legalmente sancionada	Moralmente governada	Culturalmente sustentado, conceitualmente correto
Portadores das instituições que transmitem as ideias das instituições	Sistemas simbólicos	Regras e leis	Valores e expectativas	Categorias, tipificações e esquemas
	Sistemas relacionais	Sistemas de governanç�a e sistemas de poder	Regimes e sistemas autoritários	Isomorfismo estrutural
	Rotinas	Protocolos e procedimentos de operação padrão	Trabalhos, papéis e obediência ao serviç�o	<i>Scripts</i>
	Artefato	Objetos que cumprem especificações mandat�rias	Objetos que vão ao encontro de convenções e padrões.	Objetos que possuam valor simbólico

Fonte: Elaborado a partir de Scott (2001, p. 52 e 77).

Categoria 2 – Pressão institucional: as pressões institucionais são configuradas pelos elementos que definem sua natureza (causa, constituintes, cont duo, controle e contexto), sugeridos por Oliver (1991), e pelo nível de institucionalização, discutido por Scott (2001) e Tolbert e Zucker (2010) (Quadro 11).

Quadro 11 - Dimensões da natureza da pressão

Componentes da pressão	Questões que orientam a identificação	Indicadores
Causa da pressão	Por que a organização está sendo pressionada a se conformar às regras ou expectativas institucionais?	Legitimidade social Ganho econômico
Constituintes da pressão	Quem está exercendo as pressões institucionais na organização?	Multiplicidade de agentes Dependência dos constituintes
Cont�duo da pressão	Para quais normas ou requerimentos a organização está sendo pressionada a conformar?	Consistência das normas aos objetivos organizacionais Arbitrariedade das restrições
Controle da pressão	Como ou por quais meios as pressões institucionais estão sendo exercidas?	Coerção legal Difusão voluntária
Contexto da pressão	Qual é o contexto ambiental em que a pressão institucional é exercida?	Incerteza ambiental Interconectividade entre os atores
Nível de institucionalização	Qual é o nível de institucionalização da instituição?	Compartilhamento e difusão da rede de regras e tipificações Força dos imperativos institucionais

Fonte: Elaborado a partir de Oliver (1991), Scott (2001), Tolbert e Zucker (2010) e Barley e Tolbert (1997).

Categoria 3 – Contradições institucionais: são provenientes da ineficiência, da não-adaptabilidade, da incompatibilidade interinstitucional e do desalinhamento de interesses (Quadro 12).

Quadro 12 - As fontes de contradição e seus indicadores

Fonte da contradição	Indicadores
Ineficiência	Problemas de eficiência funcional decorrentes da conformidade ao arranjo institucional
Não adaptabilidade	Capacidade de se adaptar no longo prazo Interdependência econômica
Incompatibilidade intrainstitucional	Multiplicidade de arranjos institucionais Multiplicidade de níveis e setores Heterogeneidade institucional
Desalinhamento de interesses	Conflito de interesses Poder dos agentes Diversidade de agentes no campo

Fonte: Elaborado a partir de Seo e Creed (2002).

Categoria 4 – Mudanças e choques do contexto: as mudanças ou choques são de cunho social, tecnológico, político, regulatório ou funcional/competitivo (Quadro 13).

Quadro 13 - Pressões do contexto - antecedentes da mudança institucional

Antecedentes	Indicadores
Pressões políticas	Crises de desempenho Conflitos de interesses Pressões para inovação. Mudanças nas dependências externas
Pressões funcionais	Mudança na utilidade econômica (revisão das recompensas instrumentais para a conformidade) Especificação técnica Competitividade por recursos Surgimento de dados ou eventos que desestabilizam ou violam pressupostos existentes Descontinuidades competitivas
Pressões sociais	Fragmentação social Rompimento na continuidade histórica Mudança nos valores ou regras institucionalizadas Desagregação estrutural
Pressões tecnológicas	Disrupções tecnológicas Inovações tecnológicas
Pressões regulatórias	Mudanças na regulamentação

Fonte: Elaborado a partir de Oliver (1992) e Greenwood, Suddaby e Hinings (2002).

Categoria 5 – Praticantes: podem ser classificados como: (i) internos e individuais; (ii) internos e agregados; ou (iii) externos agregados.

Categoria 6 – Práticas: podem ser identificadas por meio de: (i) rotinas e hábitos; (ii) artefatos; (iii) atividades corporais e mentais; (iv) ferramentas e tecnologias e seus usos; (v) conhecimentos e know-how; (vi) conceitos compartilhados; (vii) sistemas emocionais; (viii) procedimentos operacionais; (ix) práticas setoriais; e (x) normas advindas da indústria (JARZABKOWSKI, 2003; WHITTINGTON, 2001; 2006; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Categoria 7 – Práxis: Pode ser reconhecida e trabalhada em três níveis (Quadro 14).

Quadro 14 - Níveis da práxis e tipos de atividades envolvidas

Nível	Tipo de atividades
Micro	Decisão, reuniões ou workshops.
Meso	Mudanças de programas, os processos estratégicos, o planejamento estratégico ou os padrões de ação estratégica na organização.
Macro	Ação dentro de uma indústria específica.

Fonte: Elaborado a partir de Jarzabkowski e Spee (2009).

Categoria 8 – Estratégia: considerando as estratégias como práticas sociais, utilizam-se as classificações e as formas da prática para também caracterizar as estratégias organizacionais. Lawrence, Suddaby e Leca (2009) classificam a prática dos atores com relação à direção dos efeitos do esforço direcionados às instituições em três categorias, chamadas de categorias do trabalho institucional (Quadro 15). Já Oliver (1991) identificou alguns tipos de respostas estratégicas (Quadro 16) que também podem servir como referência para a categorização das estratégias com relação às instituições.

Quadro 15 - Categorias de estratégias com relação a seus efeitos sobre as instituições

Categoria da estratégia	Forma	Indicativos
Criação	Advocacia (de defesa)	Prática de lobby para acesso a recursos, promoção de uma agenda de interesses e debates favoráveis, promoção de novo conjunto legislativo e atacar a legislação existente.
	Definição	Prática de formalização de um sistema de regras, construção de padrões de conduta e certificações.
	Aquisição	Prática de utilização da autoridade governamental para realocar os direitos de propriedade, a negociação de barganhas regulativas entre dois atores com autoridade coercitiva.
	Construção de identidades	Prática de construção de uma identidade profissional.
	Mudança de associações normativas	Não apresentado pelos autores.
	Construção de redes normativas	Não apresentado pelos autores.
	Imitação	Prática de justaposição dos novos e velhos arranjos, tornando as novas práticas compreensíveis e acessíveis, demonstrando o potencial da nova prática para solucionar determinados problemas.
	Teorização	Prática de nomeação e a associação entre problemas e suas soluções.
	Educação	Prática de educar os agentes em habilidades e conhecimentos necessários para dar suporte às instituições.
Manutenção	Facilitação do trabalho	Prática de criação de autorizações para que determinados agentes possam agir, redistribuição de recursos dentro do campo.
	Policimento	Prática de criação de órgãos para fiscalização, conferir legitimidade para que atores possam representar a instituição.
	Determinação	Prática de criação de sanções, multas, penas.
	Valorização e Demonização	Práticas de construção e difusão de estórias, artefatos e premiações e sanções “simbólicas”.
	Mitos	Práticas de construção e difusão de lendas, heróis, estórias de sucesso.
	Incorporação e Rotinização	Prática de criação de práticas estratégicas e cerimoniais.
Ruptura	Desconexão de sanções	Prática de lobby junto ao aparato estatal, de atores governamentais e não governamentais.
	Desconexão dos fundamentos morais	Estratégias discursivas. Textos convencionais ou especializados.
	Ataque aos pressupostos e a crenças	Estratégias discursivas. Textos convencionais ou especializados.

Fonte: Elaborado a partir de Lawrence e Suddaby (2006).

Quadro 16 - Respostas estratégicas e táticas

Dimensão	
Aquiescência / Conformidade	Hábito; imitar; conformar; subordinação*; profissionalização.
Compromisso	Equilibrar; pacificar; barganhar.
Esquivança	Ocultar; amortecer; escapar.
Desafio	Rejeitar; provocar; atacar.
Manipulação	Cooptar; influenciar; controlar.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Oliver (1991, p. 152).

* Nota: Incluído pela autora.

Vale ressaltar aqui que, apesar de a aquiescência se aproximar do isomorfismo, o único movimento isomórfico existente na classificação de Oliver (1991) é o mimético, que se identifica com a imitação. Deste modo, sugere-se que tanto o isomorfismo coercitivo como o normativo sejam considerados como opção à concordância das regras, padrões e pressões institucionais, também os entendendo como uma estratégia de aquiescência. O isomorfismo coercitivo pode ser visto como uma técnica de Subordinação, já que é resultado das pressões formais e informais (coerção, persuasão ou convite para se unirem) exercidas sobre as organizações por outras que têm domínio sobre elas ou por expectativas culturais da sociedade (DiMAGGIO; POWELL, 2005).

Enquanto isso, o isomorfismo normativo pode ser visto como uma técnica de Profissionalização. Para DiMaggio e Powell (2005), este tipo de isomorfismo decorre principalmente da profissionalização, entendida como a busca de uma classe profissional por condições e métodos de trabalho, pelo controle da produção e de uma base cognitiva e por legitimação para a autonomia da profissão.

Estas categorias analíticas e o *framework* conceitual proposto (Figura 18) foram utilizados como base para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados e para a análise dos dados, permitindo a identificação e a apreciação da relação entre a instituição e as estratégias de compra de matéria-prima dos produtores de biodiesel na Região Sul do Brasil.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A escolha do método de pesquisa representa a lente pela qual o pesquisador observa e analisa seu objeto ou determinado fenômeno, expondo suas orientações e suposições sobre o contexto. Em grande medida, os resultados advindos do estudo empírico são reflexos dessas escolhas. Assim, não se trata da escolha do método “correto”, mas do entendimento das influências do método escolhido sobre a maneira na qual o objeto ou fenômeno será pesquisado, seus pontos fortes e suas limitações. Estas considerações nortearam a escolha do método de pesquisa do presente estudo.

Considerando as questões de pesquisa propostas e o objetivo a ser alcançado, definiu-se o tipo de pesquisa e os métodos e procedimentos que seriam utilizados no levantamento de dados. Nesse sentido, este capítulo traz a caracterização da pesquisa, descrevendo o método e os procedimentos escolhidos para a realização do estudo e a obtenção de seus propósitos. Está dividido em três seções, sendo: a caracterização da pesquisa e as estratégias de investigação, o escopo da pesquisa e as fases da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E ESTRATÉGIAS DE INVESTIGAÇÃO

3.1.1 Caracterização da pesquisa

A realização de um estudo empírico exige que o pesquisador se posicione a respeito da natureza do objeto em análise e seus pressupostos metodológicos. Tendo em vista a base teórica da tese, fundamentada na Abordagem Institucional da estratégia e na Estratégia como Prática, o método qualitativo mostrou-se adequado para o estudo, pois é o tipo de pesquisa comumente utilizado nos estudos orientados por essas abordagens teóricas, que se utilizam especialmente dos estudos de casos únicos ou múltiplos (GIMENEZ; HAYASHI JUNIOR; GRAVE, 2007; PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2010; JARZABKOWSKI; SPEE; 2009; WALTER; AUGUSTO, 2012; ALBINO *et al.*, 2010).

Esta posição metodológica também se justifica pelo fato de os estudos de cunho qualitativo estarem associados à qualidade das entidades e aos processos e significados que não são rigorosamente examinados ou medidos em termos de quantidade, intensidade ou frequência e por buscarem soluções para as questões que realçam o modo como a experiência social é criada e adquire significado (DENZIN; LINCOLN, 2006); isso é adequado para o fim

desta pesquisa, que é analisar e compreender a relação entre a instituição e as estratégias organizacionais considerando o papel ativo dos atores, e não de medi-la.

Este tipo de pesquisa social tem como característica a procura dos pesquisadores em estudar seu objeto em seus cenários naturais, interpretando os fenômenos nos termos dos significados que os atores lhes conferem. Para tanto, os pesquisadores podem se valer de uma variedade de estratégias de pesquisas para dar “visibilidade ao mundo”, tornando inteligíveis as experiências individuais e os significados sociais historicamente construídos (DENZIN; LINCOLN, 2006). Uma pesquisa qualitativa não busca verdades definitivas, mas uma compreensão contextual; assim, os resultados deste tipo de pesquisa não possibilitam generalizações fora do local onde foi realizada, pois dependem do contexto (WILLIS, 2007). Todavia, não significa que os resultados sejam mera especulação, já que o uso de uma base de conhecimentos teórico-empíricos atribui cientificidade à pesquisa (VIEIRA, 2006).

No que se refere à natureza e ao alcance da pesquisa, é usual encontrar três tipologias, a exploratória, a descritiva e a explicativa. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (1991), uma investigação não se caracteriza, necessariamente, por apenas um tipo de pesquisa; ela pode conter elementos destes três tipos simultaneamente, ou então se utilizar de diferentes tipos de pesquisa em cada uma das etapas da investigação. Nesse sentido, considerando o objetivo proposto, a pesquisa tem perfil descritivo, aproximando-se da pesquisa explicativa por não buscar somente descrever o fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis, mas também por pretender determinar a natureza dessas relações (GIL, 2007; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 1991). Trata, assim, da análise e da compreensão da relação existente entre a instituição e a estratégia organizacional.

3.1.2 Estratégia de investigação

A estratégia de investigação, segundo Dezin e Lincoln (2006), liga o pesquisador aos métodos específicos de coleta de dados e de análise dos dados. Acreditam estes autores que na pesquisa qualitativa há uma variedade de possíveis estratégias de investigação, tais como o estudo de caso, a fenomenologia, a etnometodologia, a *grounded theory*, os métodos biográficos, história de vida, método históricos, pesquisa ação e pesquisa clínica.

Considerando a vasta possibilidade de estratégias a serem adotadas para conduzir um estudo qualitativo e as questões de pesquisa que se pretende responder, optou-se por operacionalizar o estudo em duas fases para averiguar a ligação entre instituições e estratégias. A primeira aproxima-se da pesquisa histórica por investigar os eventos que já

ocorreram na indústria do biodiesel, mais especificamente no que tange às mudanças e às alterações no arranjo institucional, sendo operacionalizada por meio da pesquisa documental; já a segunda fase da pesquisa compreende um estudo de casos múltiplos.

A pesquisa histórica é o tipo de pesquisa que investiga eventos que já tenham ocorrido. Segundo Lakatos e Marconi (2001), este método consiste em investigar acontecimentos, processos e instituições do passado para averiguar sua influência na sociedade no presente, pois, de acordo com os autores, as instituições alcançaram sua forma atual através de alterações de suas partes componentes, ao longo do tempo, influenciadas pelo contexto cultural particular de cada época. Nesse sentido, a perspectiva histórica desta etapa possibilitou dar ao estudo uma abordagem longitudinal, fundamental para compreender e identificar a criação, as mudanças e as rupturas do arranjo institucional predominante na indústria do biodiesel, assim como as pressões institucionais que operavam e operam sobre ela e que incidiram ou ainda incidem sobre as estratégias de aquisição de matéria-prima para a produção de biodiesel e as possíveis contradições institucionais existentes no período.

Reconhece-se também a utilização do método histórico nos estudos organizacionais orientados pela Abordagem Institucional, como os de DiMaggio e Powell e de Meyer e Rowan, uma vez que as pesquisas sob esta natureza dificilmente conseguem escapar do tratamento de questões históricas, e pelos estudos embasados na Estratégia como Prática, que comumente são longitudinais, utilizando-se tanto da pesquisa histórica como dos estudos de caso (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; ALBINO *et al.*, 2010; WALTER; AUGUSTO, 2012), tornando este método adequado para a condução da tese, além de ser um método que tem recebido atenção devido a suas contribuições e benefícios para os estudos organizacionais e em estratégia (SAUERBRONN; FARIA, 2009).

Esta fase foi operacionalizada por meio de pesquisa documental, com viés longitudinal, tendo como centro da investigação a análise de documentos (relatórios do Governo, boletins do Ministério de Minas e Energia - MME e da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis, leis, instruções normativas, resoluções, decretos, portarias, entrevistas concedidas às revistas e jornais de representantes do Governo, das entidades representativas do setor e de produtores de biodiesel, relatórios das entidades representativas e de instituições de pesquisa e notícias do setor), seguindo a linha de investigação dos estudos que se baseiam na Estratégia como Prática (ALBINO *et al.*, 2010; WALTER; AUGUSTO, 2012).

De acordo com Cellard (2008), a análise documental favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades e práticas, entre outros; portanto, é uma estratégia condizente para este estudo. May (2004) reforça ao reconhecer o potencial do documento para informar as aspirações e intenções do período a que se refere, assim como descrever os lugares e as relações sociais. A pesquisa documental, desta forma, é importante não porque responde ao problema definitivamente, mas por proporcionar uma melhor visão dele, na qual os documentos são utilizados como fontes de informações, indicações e esclarecimentos em que seu conteúdo elucida determinadas questões e serve de prova para outras, de acordo com o interesse do pesquisador (GIL, 2007; FIGUEIREDO, 2007).

O estudo de caso foi a estratégia utilizada na segunda fase da pesquisa. Caracteriza-se por ser “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p. 32). Também é uma estratégia de pesquisa bastante comum nos estudos da Abordagem Institucional e da Estratégia como Prática (GIMENEZ; HAYASHI JUNIOR; GRAVE, 2007; PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2010; JARZABKOWSKI; SPEE; 2009; WALTER; AUGUSTO, 2012; ALBINO *et al.*, 2010).

Este tipo de estratégia é orientado por questões do tipo “como” e “por que” (YIN, 2005), e o trabalho centrou-se na busca de “como” ocorre a relação entre instituições e estratégias de compra de matéria-prima para o biodiesel. O estudo de caso não tem como foco a forma de pesquisa em si, mesmo considerando sua importância, mas o tipo de questão que pretende responder. O interesse está centrado no específico, em um conjunto de relações ou em um fenômeno individual, organizacional, social ou político (GODOY, 2006).

Segundo Yin (2005), o estudo de caso contribui, em especial, para a compreensão dos fenômenos sociais, políticos, organizacionais e individuais complexos, e este método de pesquisa conserva, durante a análise, as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. Essa visão mostra que o fenômeno a ser estudado pelo estudo de caso não deve ser isolado de seu contexto, buscando revelar a interação entre os fatores internos e externos que são característica do mesmo evento (GODOY, 2006). Nesse sentido, a etapa exploratória contribuiu com o estudo de caso ao alimentá-lo com a caracterização e a situação da indústria do biodiesel, em especial no que se refere aos efeitos da instituição sobre as estratégias de compra de matéria-prima.

De acordo com Hartely (1995), os estudos de caso têm trazido contribuições para a compreensão do comportamento institucional, em especial no rastreamento do processo de mudança, identificando e analisando as forças históricas, as pressões contextuais e a dinâmica dos *stakeholders* na oposição ou aceitação de tal processo em uma dada organização ou grupo. Referida constatação reforça a escolha desta estratégia de investigação para a pesquisa, pois buscou compreender os efeitos recíprocos entre as instituições e as estratégias organizacionais e como uma influencia na construção e na alteração da outra.

Há várias possibilidades de direção de um estudo de caso. Yin (2005) determinou duas dimensões de estudo: a quantidade de casos, que podem ser único ou múltiplo, sendo que este último segue a lógica de replicação, e a unidade de análise, em que a holística tem apenas uma unidade de análise, enquanto a incorporada lhe acrescenta subunidades. Frente à possibilidade de realizar apenas um estudo de caso ou vários estudos, optou-se pelo estudo de casos múltiplos, caracterizado pela aplicação do esquema de análise em mais de um caso na busca da replicação para reforçar as descobertas e por trazer benefícios analíticos mais substanciais (YIN, 2005). Segundo Yin (2005), se os contextos dos casos forem distintos e ainda assim se chegar a conclusões comuns a partir de ambos os casos, elas terão estendido de forma incomensurável a capacidade externa de generalização das descobertas; neste sentido, a presente tese buscou alcançar este benefício ao optar por dois casos em contextos distintos. Já no que tange à unidade de análise, optou-se pela incorporada, uma vez que esta tese envolveu a análise em várias subunidades em cada um dos casos realizados (YIN, 2005).

3.2 ESCOPO DA PESQUISA

De acordo com Godoy (2006), a delimitação do escopo da pesquisa, em especial em se tratando de estudo de caso, parte de algumas questões como “O que observar?”, “Quem observar?”, “Onde observar?”, “Quando observar?” e “Como observar?”, por meio das quais o pesquisador delimita e estabelece as fronteiras de interesse, definindo, assim, a unidade de análise do caso. Com apoio nessas questões, foi possível restringir o contexto da pesquisa, o período compreendido, a unidade de análise e o objeto a ser estudado.

Visando compreender a relação entre instituições e estratégias organizacionais, investigou-se a instituição dominante na indústria do biodiesel e as estratégias de compra de matéria-prima pelos produtores de biodiesel, mais especificamente as oleaginosas, sendo estas as unidades de análise.

A escolha por focar o estudo na instituição que se sobrepõe no campo justifica-se no fato de, apesar da existência e trabalho mútuo de uma diversidade de instituições e, com isso, de lógicas institucionais, em um campo organizacional é possível identificar a presença mais acentuada de uma das instituições existentes, fazendo com que uma lógica institucional tenda a manter uma posição dominante no campo, que vai variar dependendo das circunstâncias históricas e temporais (SCOTT, 2001; BATTILANA, 2006). No caso da indústria de biodiesel, verifica-se a forte presença do pilar regulativo, com a atuação intensa do Estado como agente institucional, sendo esta a instituição em proeminência na indústria do biodiesel e que foi foco de análise da pesquisa. Tendo como prerrogativa que o Governo é o agente institucional que representa este pilar (SCOTT, 2001; GOODSTEIN, 1994), para efeito de análise da instituição foram observados o controle e a interferência do Estado sobre as atividades da indústria do biodiesel, o quadro legal, as políticas e os programas do Governo direcionados a este biocombustível, mais especificamente à compra de matéria-prima para a sua produção.

Buscou-se, então, identificar as possíveis alterações, rupturas ou continuidades que caracterizaram o arranjo institucional e a própria instituição durante o período analisado, assim como as contradições institucionais e as pressões institucionais, para que se pudesse inferir sobre os efeitos da instituição, representada pelo Governo, sobre as estratégias de aquisição de matéria (tipo de matéria-prima, quantidade e qualidade da matéria-prima, seleção dos fornecedores, frequência de compra e forma de negociação etc.).

A opção por se centrar neste tipo de estratégia e nas oleaginosas como matérias-primas justifica-se por: (i) a matéria-prima para o biodiesel ser objeto de uma das diretrizes principais do PNPB; (ii) existirem políticas e instrumentos criados pelo Governo que impactam diretamente sobre a compra de matéria-prima; (iii) o óleo, ou outro material graxo, representar cerca de 90% dos insumos utilizados na produção de biodiesel (PLÁ, 2002; PARENTE, 2003); (iv) cerca de 80% da matéria-prima utilizada para a produção de biodiesel em 2012 ter origem vegetal (ANP, 2013c); (v) o óleo ser a matéria-prima de maior influência na viabilidade econômica da produção de biodiesel (DINARDI; SALUM; MIRANDA, 2010); e (vi) a escolha da matéria-prima utilizada ter impacto significativo no custo total da produção do biodiesel (BARROS *et al.*, 2006).

Levando em conta o foco nas estratégias de compra de oleaginosas, optou-se por analisar as estratégias dos produtores de biodiesel que tiveram lotes vendidos nos leilões 25, 26 e 27 realizados pela ANP em 2012, e tiveram sua entrega cumprida. O fato de haver usinas que perderam sua autorização de comercialização desde o primeiro leilão realizado e de ter

havido a incorporação, fusão ou venda de usinas durante este mesmo período, levou a restrição do estudo em usinas que venderam nos leilões 25, 26 e 27, por ter a certeza de que essas usinas estavam em operação e tiveram aquisições de matéria-prima durante o ano de 2012. O volume comercializado foi um critério de seleção importante visto que, apesar do grande número de usinas autorizadas a produzir e comercializar, nem todas estão ativas e conseguem vender seu biodiesel nos leilões. Outro critério de seleção das usinas a serem investigadas foi sua localização e a disponibilidade da usina em participar do estudo.

Com base nesses critérios, optou-se por estudar as usinas localizadas na Região Sul do país por ser uma região com importante posição na indústria do biodiesel, segunda maior produtora de biodiesel em 2012, com 34% do volume total produzido, e a segunda região com maior volume vendido nos leilões realizados pela ANP no último ano, 32% do volume comercializado, além da facilidade de acesso no quesito localização.

Para a análise das estratégias das usinas selecionadas foram observados os praticantes, as práticas envolvidas e a práxis, seguindo a tradição da Estratégia como Prática, que considera esses três elementos como fundamentais no estudo da estratégia. Seguindo a classificação de Jarzabkowski e Spee (2009) no que se refere aos praticantes, optou-se por estudar os praticantes agregados internos e externos, permeando tanto o nível micro quanto o nível macro do fenômeno da estratégia. Quanto às práticas e as práxis, foram estudadas aquelas pertencentes às ações e estratégias das usinas estudadas (apresentadas na seção seguinte).

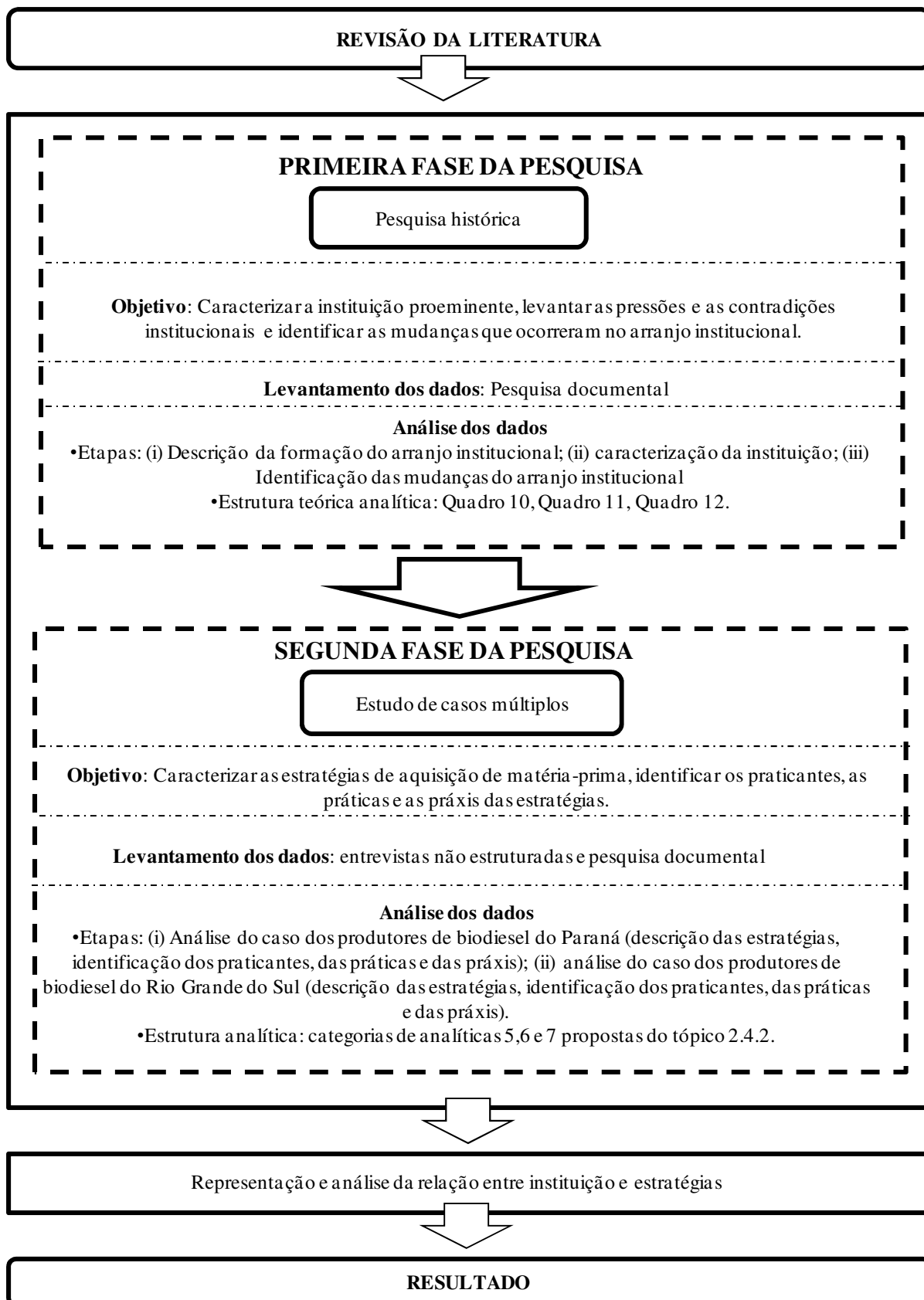
Quanto à perspectiva temporal, a pesquisa caracterizou-se como longitudinal, uma vez que descreveu e analisou a relação entre instituição e estratégia ao longo do tempo (HAIR *et al.*, 2005; BABBIE, 2007), devido ao caráter processual e contínuo desse fenômeno. A abordagem também se justifica pela necessidade de existir uma temporalidade no estudo da prática dentro da perspectiva institucional que, segundo Lawrence, Suddaby e Leca (2009), deve ser de natureza intermediária, longa o suficiente para que a ação social influencie ou altere a estrutura institucional e, então, para que esta afete a ação social, mas curta o suficiente para que o ritmo da mudança não seja perdido ao longo da história. Tendo tal afirmação como base, para o corte foi escolhido o período que compreende o início da utilização compulsória do biodiesel misturado ao diesel, 2008, até o final do ano de 2012, pois durante esse tempo ocorreram mudanças significativas nos arranjos institucionalizados.

3.3 FASES DA PESQUISA

Conforme já foi dito, a pesquisa estruturou-se em duas fases, sendo a primeira exploratória, caracterizada como uma pesquisa histórica que permitiu configurar e caracterizar seu contexto, a indústria do biodiesel, a instituição e suas mudanças e dar indicativos acerca das pressões institucionais e das contradições institucionais que operam sobre a compra de matéria-prima para a produção do biodiesel. Os dados coletados nesta fase serviram como subsídios para a segunda fase da pesquisa, que consistiu em dois estudos de caso que, em conjunto, possibilitaram responder à questão de pesquisa e alcançar o objetivo da tese.

A Figura 19 traz o esquema geral do estudo, destacando as fases que compõem a pesquisa de campo.

Figura 19 - Estrutura da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

3.3.1 Fase 1 – Pesquisa histórica

A pesquisa histórica foi conduzida por meio da pesquisa documental, na qual a busca dos documentos ocorreu de setembro a dezembro de 2012 e janeiro a abril de 2013. De acordo com Duffy (2008), os documentos podem vir de fontes locais ou nacionais. As locais dizem respeito a fontes específicas, ligadas às instituições, às entidades ou aos atores envolvidos; já as nacionais são as fontes oficiais que, segundo o autor, têm se proliferado cada vez mais. No caso desta tese, as fontes no nível nacional devem, também, ser reconhecidas como locais, uma vez que o Governo, seja representado por seus ministérios ou por suas agências de regulação, é um dos atores envolvidos no problema.

As fontes de documentos utilizadas nesta fase da tese foram: site oficial do Ministério de Minas e Energia - MME, do Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, da Casa Civil, da Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis - ANP, da Associação dos Produtores de Biodiesel do Brasil - Aprobio e União Brasileira do Biodiesel e Bioquerosene – Ubrabio; Revista BiodieselBr; Sites do BiodieselBr e do Valor Econômico, IPEA, dentre outros.

Após definir a localização dos documentos a serem selecionados, faz-se necessário definir a natureza das evidências documentais, sendo a definição dos documentos um dos primeiros desafios da pesquisa documental (DUFFY, 2008; CELLARD, 2008). Apesar da ampla possibilidade de documentos a serem utilizados, Cellard (2008) e May (2004) alertam que os processos de procura e seleção de documentos a serem analisados devem estar seguramente amparados nas questões e hipóteses da pesquisa. Nesse sentido, para o estudo foram utilizadas leis, regulamentações, instruções normativas, normas, relatórios e documentos do Governo, de agências reguladoras, de instituições de pesquisa e de entidades representativas, além de notícias de jornais e revistas relevantes ao problema de pesquisa.

A organização dos documentos iniciou-se com uma primeira preparação do material, quando se tornou indispensável olhar para este conjunto de forma analítica para averiguar como proceder para torná-lo inteligível, de acordo com o objetivo da investigação. A princípio, os documentos levantados foram arquivados em pastas, seguindo os critérios de fonte e tipo de documento, ao mesmo tempo em que se prosseguia com a coleta. Já na etapa da coleta houve uma pré-seleção dos documentos, tendo em vista a busca por evidências da criação, manutenção, mudança e ruptura do arranjo institucional da indústria do biodiesel, em especial ao que se relacionava com a aquisição de matéria-prima, as pressões institucionais e

as contradições institucionais existentes. Nesse sentido, foram utilizados alguns pontos norteadores para a busca e seleção dos documentos:

- tratar da compra de matéria-prima para a produção de biodiesel;
- envolver a questão do fornecimento de matéria-prima para a produção de biodiesel;
- trazer indicativos ou evidências de rupturas ou alterações no arranjo institucional;
- trazer indicativos ou evidências dos elementos institucionais que regem a indústria do biodiesel;
- trazer indicativos ou evidências das contradições institucionais existentes;
- trazer indicativos ou evidências das pressões do ambiente que tiveram influência sobre a compra de matéria-prima para a produção de biodiesel;
- trazer indicativos ou evidências das contradições institucionais que tiveram efeitos sobre a compra de matéria-prima;
- trazer indicativos ou evidências dos choques do contexto que influenciaram a compra de matéria-prima.

Após o levantamento dos documentos e uma leitura prévia, iniciou-se o processo de seleção dos itens que seriam estudados. Para Duffy (2008), a quantidade de documentos analisados é influenciada pela quantidade de tempo disponível para esta etapa da pesquisa e, se não for possível analisar tudo, é necessário selecionar aqueles mais pertinentes à pesquisa. Após uma avaliação crítica dos documentos e ponderação de sua contribuição para a pesquisa, chegou-se à lista final dos documentos que foram utilizados e analisados no trabalho. Dos documentos levantados, restaram 302 na listagem final a serem analisados (Quadro 17), e para cada um deles abriu-se uma ficha de leitura com as palavras-chave, o assunto central, o resumo, trechos importantes que poderiam ser utilizados posteriormente no trabalho e sua referência (APÊNDICE A). Dos 302 documentos analisados, 108 foram efetivamente utilizados nos resultados desta pesquisa (APÊNDICE B).

Ao final, os documentos escolhidos foram analisados buscando estabelecer as evidências acerca das instituições, pressões institucionais e contradições institucionais, baseando-se nas categorias de análise definidas no tópico 2.4.2, a fim de construir uma visão histórica e longitudinal dos elementos que cercam a indústria do biodiesel e que influenciaram as estratégias de compra de matéria prima.

Quadro 17 - Documentos levantados analisados

Título da pasta		Caracterização do documento	Nº doc. levantados
Fonte	Tipo		
MDA	Cartas de sugestão	Cartas enviadas pela sociedade ao MDA como resposta às consultas públicas.	10
	Minuta	Sugestões que foram à consulta pública.	1
	Instrução Normativa	Atos normativos expedidos pelo MDA, normas complementares das leis e dos decretos.	4
	Programas	Textos referentes aos programas governamentais.	3
	Chamada pública	Aviso de consulta pública.	1
	Notícias	Reportagens e notícias publicadas pelo site.	2
	Entrevistas	Entrevistas publicadas	1
	Portaria	Portaria	1
Casa Civil	Leis	Leis	4
	Decretos	Decretos	6
	Medidas provisórias	Medida provisória	1
MAPA	Apresentações	Apresentações disponibilizadas no site	1
	Publicações	Material publicado	3
MME	Resolução	Resolução	8
	Portarias	Portarias	4
	Programas	Textos referentes aos programas governamentais	4
	Publicações	Material publicado	2
	Apresentações	Apresentações disponibilizadas no site	1
	Boletins	Boletins publicados	71
	Senado	Notícias	Reportagens e notícias publicadas pelo site.
ANP	Resolução	Resolução	4
	Boletins	Boletins publicados	53
	Estatísticas	Dados estatísticos publicados	2
	Notícias	Reportagens e notícias publicadas pelo site	1
Ubrabio	Publicações	Material publicado	2
	Relatórios	Relatórios	4
	Informativo	Informativo	1
Aprobio	Entrevistas	Entrevistas publicadas	3
	Notícias	Reportagens e notícias publicadas pelo site.	2
	Apresentações	Apresentações disponibilizadas no site	1
	Relatórios	Relatórios	1
	Informativo	Informativo	1
Biodieselbr	Evento	Material de eventos	3
	Notícias	Reportagens e notícias publicadas pelo site.	20
Biodieselbr Revista	Notícias	Reportagens e notícias publicadas pelo site.	7
	Entrevistas	Entrevistas publicadas	14
Agência do Estado	Notícias	Reportagens e notícias publicadas pelo site.	2
Valor Econômico	Notícias	Reportagens e notícias publicadas pelo site.	43
Reporter Brasil	Notícias	Reportagens e notícias publicadas pelo site.	3
Fecombustível	Notícias	Reportagens e notícias publicadas pelo site.	2
	Relatórios	Relatórios	1
Frente Parlamentar do biodiesel	Notícias	Reportagens e notícias publicadas pelo site.	1
IPEA	Comunicação	Comunicação publicada	2
Total de documentos			302

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.2 Fase 2 – Estudo de caso

Nesta fase foi realizado o estudo de casos múltiplos. A definição dos casos ocorreu após a definição da região do país que seria estudada. Escolhida a Região Sul, optou-se por tratar a indústria do biodiesel do Paraná e a do Rio Grande do Sul como casos distintos devido às características específicas de cada região. A partir disso foi possível identificar os agentes e escolher as usinas que seriam estudadas. A seleção das usinas passou pelos seguintes critérios: ter autorização de operação e comercialização, ter vendido biodiesel nos leilões 25, 26 e 27, o que garantiria a compra de matéria prima durante o ano de 2012; ter cumprido as entregas de biodiesel programadas; e aceitar participar do estudo.

Na ocasião da seleção dos casos, outubro de 2012, a Região Sul contava com oito usinas autorizadas a operar e a comercializar, sendo duas no Paraná, que tiveram participação nos leilões de venda de biodiesel em 2012, e seis no Rio Grande do Sul, das quais somente uma não teve participação alguma nos leilões. Uma vez identificadas as usinas operantes na região procedeu-se ao convite formal por meio de correio eletrônico (APÊNDICE C), após contato telefônico. Fez-se contato com todas as sete usinas consideradas aptas para a pesquisa; destas, cinco usinas foram entrevistadas, duas localizadas no Paraná e três localizadas no Rio Grande do Sul. Das usinas que não aceitaram o convite, uma alegou falta de tempo para conceder as entrevistas e a outra nem retorno deu, mesmo após inúmeras tentativas de contato. Além das usinas, foram entrevistadas representações da agricultura familiar, representação das usinas de biodiesel, cooperativas e órgãos do Governo.

Antes de iniciar a coleta dos dados foi feito o protocolo, como sugerido por Yin (2005) (APÊNDICE D); este deve ser entendido como sendo mais do que um instrumento, pois contém os procedimentos e as regras gerais que deverão ser seguidas. O protocolo tem como função aumentar a confiabilidade da pesquisa ao servir como guia para o investigador ao longo das atividades do estudo (YIN, 2005). Para a coleta de dados optou-se por utilizar entrevistas e documentos levantados na pesquisa documental. Tentou-se utilizar também documentos das organizações, como os contratos realizados com fornecedores, porém não foi possível acessá-los porque nenhuma usina ou representação dos agricultores estudados os disponibilizou para o estudo.

A entrevista em profundidade é uma técnica qualitativa que explora determinado assunto a partir da procura de informações, percepções e experiências dos informantes, para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada. Este tipo de entrevista visa à intensidade nas respostas e não à quantificação ou à representação estatística. Assim, é vista como um recurso

metodológico que, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, busca recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte selecionada por deter informações que se deseja conhecer. Entre as principais qualidades desta abordagem está a flexibilidade de permitir ao informante que defina os termos da resposta, e ao entrevistador, que ajuste livremente as perguntas (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Tendo a opção de realizar entrevistas abertas, semiabertas ou fechadas, optou-se por utilizar entrevistas não-estruturadas (abertas), nas quais a entrevistadora teve liberdade para conduzir a situação na direção que achou mais adequada, sendo uma forma de explorar mais amplamente o fenômeno (LAKATOS; MARCONI, 2001). As entrevistas foram agendadas com antecedência para assegurar a disponibilidade dos entrevistados, e em visita foram realizadas. A coleta de dados foi realizada em paralelo, totalizando 16 entrevistas, que somam quase 14 horas de conversas gravadas (Quadro 18). Vale dizer que na análise dos resultados foram utilizados os códigos dos entrevistados para manter o sigilo de seus nomes, conforme solicitado pelos próprios respondentes.

Quadro 18 – Lista das entrevistas realizadas

Código do entrevistado	Código da empresa	Cargo que ocupa	Data da entrevista	Duração (min.)
Governo LM15 LM16	MDA MME	Coordenador Geral de biocombustíveis Diretor do Departamento de Combustíveis Renováveis e coordenador do Grupo Gestor do PNPB	10/06/2013 12/06/2013	23:14 39:50
Paraná LM2 LM3 LM4 LM8 LM9 LM10 LM12	US ¹ US2 US2 C ² RAF ³ C2 RAF4	Supervisor Administrativo Coordenador de Suprimento Coordenador de fomento agrícola e origemação de agricultura familiar Presidente Secretário de Política Agrícola Presidente Secretário Geral	20/11/2012 20/11/2012 21/11/2012 01/12/2012 26/12/2012 28/11/2012 05/12/2012	60:35 35:06 66:43 68:19 43:48 20:35 62:50
Rio Grande do Sul LM1 LM5 LM6 LM7 LM11 LM 14 LM13	RAF1 US3 US4 US5 RAF3 RUS ⁴ C3	Assessor de política agrícola Gerente da unidade de negócio Gerente de tecnologia agrícola Assessor da diretoria Membro da diretoria Estadual Assessor Presidente	12/11/2012 23/11/2012 04/12/2012 17/12/2012 19/12/2012 17/12/2012 03/12/2012	39:54 57:10 75:11 54:09 49:06 54:09 83:24

Fonte: Elaborado pela autora.

Notas: ¹ US - Usinas

² C - Cooperativa

³ RAF - Representação da Agricultura Familiar

⁴ RUS – Representação das usinas produtoras

Para cada grupo de entrevistados foi elaborado um roteiro de entrevista distinto (APÊNDICE E) embasado na pesquisa documental (Fase 1), no referencial teórico do trabalho e na característica de cada grupo. Vale dizer que, apesar de distintos, todos os roteiros seguiram a mesma linha de investigação, com temas similares, como “Negociação e aquisição de matéria-prima” e “Arranjo institucional”. A primeira entrevista realizada serviu como teste piloto e possibilitou o ajuste do roteiro, tornando-o mais sintético e objetivo.

As entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior avaliação e análise. Optou-se por realizar a análise das entrevistas seguindo a ordem do roteiro, tornando o processo mais organizado e viabilizando a aproximação entre as respostas dos entrevistados. Ela se deu por meio da análise de conteúdo, um método que se presta ao estudo das motivações, atitudes, valores, crenças, tendências e ideologias (TRIVIÑOS, 2008), sendo um conjunto de técnicas de análise das comunicações com vistas a se obter indicadores que permitam a inferência acerca das mensagens estudadas (BARDIN, 2011).

Na análise de conteúdo, Bardin (2011) aponta três etapas básicas: pré-análise, exploração do material e interpretação. Os principais pontos da pré-análise são a leitura flutuante (primeiras leituras de contato os textos), a escolha dos documentos (no caso, os relatos transcritos) e a definição dos procedimentos a serem seguidos; já a exploração do material refere-se à implementação dos procedimentos escolhidos; por fim, o tratamento e a interpretação dizem respeito à geração de inferências e dos resultados da pesquisa.

Na prática, a técnica de análise de conteúdo consiste em decompor a entrevista em categorias analíticas formadas a partir das unidades de análise definidas pelo pesquisador. Estas unidades podem ser palavras (tipos de palavras diferentes na mensagem), caracteres (indivíduos ou objetos), temas (proposições), medidas de espaço e de tempo (tamanho ou duração da mensagem), ou tópicos (assunto da mensagem) (MALHOTRA, 2006). Este foi o caminho seguido pelo trabalho no processo de verificação e análise das entrevistas realizadas para, juntamente com a pesquisa documental, se chegar à compreensão da relação existente entre as estratégias e as instituições.

De acordo com Yin (2005) e Godoy (2006), os documentos são importantes para reforçar ou ampliar as evidências de outras fontes. Assim, sua utilização ampliou as fontes de evidências utilizadas, dando mais robustez aos casos. Após a coleta, cada um dos casos foi descrito e analisado individualmente, e também foi realizada uma análise cruzada focando na relação entre a instituição e as estratégias.

4 O BIODIESEL NO BRASIL

A evidente escalada dos impactos do homem no ecossistema nas décadas recentes trouxe preocupações acerca de suas externalidades sobre o bem-estar das pessoas e sobre a integridade do ecossistema. A sociedade, as empresas e os governos passaram a discutir e a buscar alternativas para minimizar estes impactos, fato observado no aumento da responsabilidade socioambiental nas empresas e das legislações e políticas voltadas à preservação ambiental e ao estímulo à produção e uso de energias mais limpas, não só no Brasil, mas em vários países do mundo.

Neste contexto, a questão energética ganha destaque não só por ser uma das principais fontes de emissão de gases estufa, mas também pela bioenergia, dentre elas os biocombustíveis, por emergir como uma prioridade na agenda internacional. A utilização deste tipo de energia é uma estratégia-chave no que diz respeito à tentativa de atender em conjunto as necessidades ambientais e energéticas. Nos últimos anos tem-se observado um aumento no suporte dado pelos governos aos biocombustíveis (YOUNG; HUANG, 2012; BECKER; MOSELEY; LEE, 2011; FAN *et al.*, 2011; SORDA; BENSE; KENFERT, 2010; MATSUMOTO; SAN; ELDER, 2009; TSAI, 2009; DEMIRBAS, 2007, 2008a, 2008b, 2009; 2011; MATSUMURA; YOKOYAMA, 2005; PADULA *et al.*, 2012) que resultou na ampliação da produção e em sua participação na matriz energética de muitos países.

A inserção dos biocombustíveis na matriz energética é dirigida por intervenção governamental que influencia o nível de produção, os métodos de produção, os tipos de biocombustível a serem produzidos e as matérias-primas utilizadas. As políticas de suporte podem assumir formas distintas: (i) incentivo financeiro aos produtores de biocombustíveis, como ocorre nos Estados Unidos; (ii) uso compulsório de misturas de biocombustíveis no diesel ou na gasolina, como em muitos países da Europa e no Brasil; (iii) reduções de taxas e impostos, como no Brasil; (iv) subsídios fornecidos ao setor; (v) investimentos em pesquisa e desenvolvimento, dentre outros mecanismos utilizados pelos países para consolidar a produção e o uso do biodiesel (FAO/GBEP, 2007; FAO, 2008; SORDA; BENSE; KEMFERT, 2010, PADULA *et al.*, 2012).

Além das políticas e dos objetivos estipulados pelos países para o desenvolvimento dos biocombustíveis, os governos também empregaram instrumentos para fortalecer e modelar seu crescimento. Com isso, o quadro institucional criado pelas políticas de bioenergia estrutura e direciona o setor, impactando diretamente nas estratégias e nas ações dos agentes e

dos atores envolvidos, fazendo com que os governos assumam um importante papel no estímulo e na consolidação dos biocombustíveis.

Os subsídios e incentivos fornecidos aos biocombustíveis pelos governos são hoje fundamentais para manter sua viabilidade frente aos combustíveis fósseis homólogos (FAO/GBEP, 2007; FAO, 2008). Sem a existência dos subsídios e incentivos, os biocombustíveis não seriam competitivos na maioria dos países, tornando-os altamente dependentes das políticas públicas, inclusive no Brasil.

No Brasil para aumentar a presença das energias renováveis na matriz energética o Governo criou um quadro regulatório baseado em legislação, planos e programas direcionados à introdução e ao desenvolvimento sustentável do biodiesel no país. A introdução do biodiesel assumiu um caráter estratégico para o desenvolvimento nacional baseado em alguns pontos como: a redução de importação de energia, o desenvolvimento e a criação de empregos nas zonas rurais e a diminuição das diferenças entre as regiões do país e do impacto ambiental pela utilização de um combustível de fonte renovável.

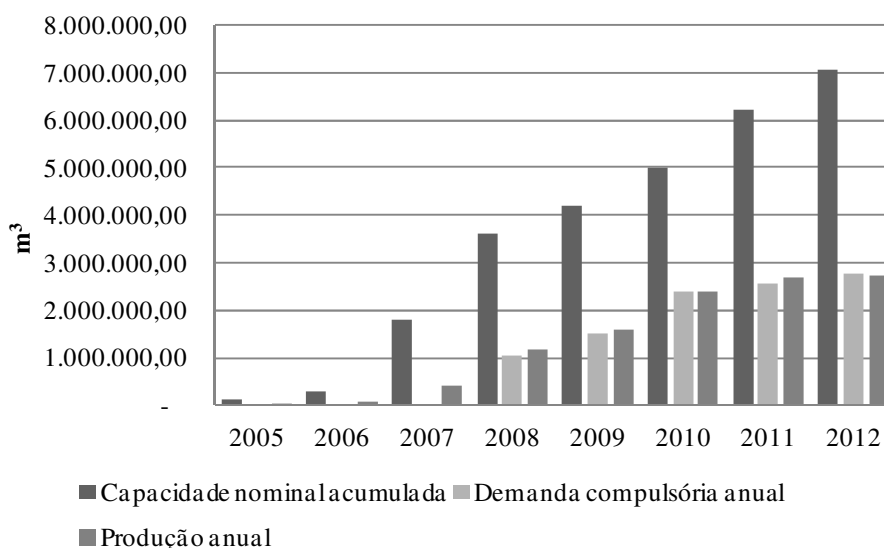
A introdução do biodiesel no Brasil foi estabelecida pelo Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel – PNPB, criado pelo Governo Federal no final de 2004. Este Programa constituiu o quadro regulatório por meio do qual o biodiesel vem sendo incorporado à matriz energética. Reconhece-se o quadro regulatório como sendo um conjunto de normas, leis e diretrizes que regulam o funcionamento das esferas nas quais particulares prestam serviços de utilidade pública (WOLFFENBÜTTEL, 2005). Nesse sentido, o PNPB forneceu a base regulativa para a produção e comercialização do biodiesel no país, que determinou não só o modelo tributário e os critérios de autorização para a produção do novo combustível, como também o desenvolvimento de mecanismos para a inclusão da agricultura familiar, por meio do Selo Combustível Social, e a forma de comercialização e abastecimento do biodiesel.

As orientações e restrições advindas dessas políticas e programas interferem diretamente na forma como as organizações conduzem seus negócios dentro da cadeia do biodiesel, fazendo com que se organizem de modo a atendê-las (SANTOS; PADULA, 2012a). É evidente que a estrutura legal e as políticas públicas criadas pelo Governo para incentivar a demanda e a produção de biodiesel influenciam a indústria do biodiesel (FGV, 2010a; GARCEZ; VIANNA, 2009; PADULA *et al.*, 2012; POUSA, SANTOS; SUAREZ, 2007; RATHMANN; SZKLO; SCHAEFFER, 2012; SANTOS, 2009; SORDA; BENSE; KENFERT, 2010; SANTOS; PADULA, 2012a). Vale ressaltar que as restrições do quadro regulatório não atuam somente no sistema que envolve os produtores de biodiesel, mas também sobre suas decisões e estratégias, uma vez que elas precisam se conformar às regras e

às normas definidas pelo PNPB para poderem operar e se legitimar neste contexto, conforme sugerido pela Teoria Institucional.

Em quase nove anos de existência, o PNPB trouxe avanços para a cadeia nacional de produção de biodiesel, principalmente no que se refere ao processo de comercialização do biodiesel por meio de leilões, às questões de logística de distribuição, à introdução de mecanismos de incentivo à agricultura familiar e ao aumento do percentual de mistura obrigatória do biodiesel ao diesel. O crescimento da capacidade nominal e da produção de biodiesel ao longo dos nove anos do Programa evidenciam a força e o potencial de desenvolvimento do setor (Gráfico 1).

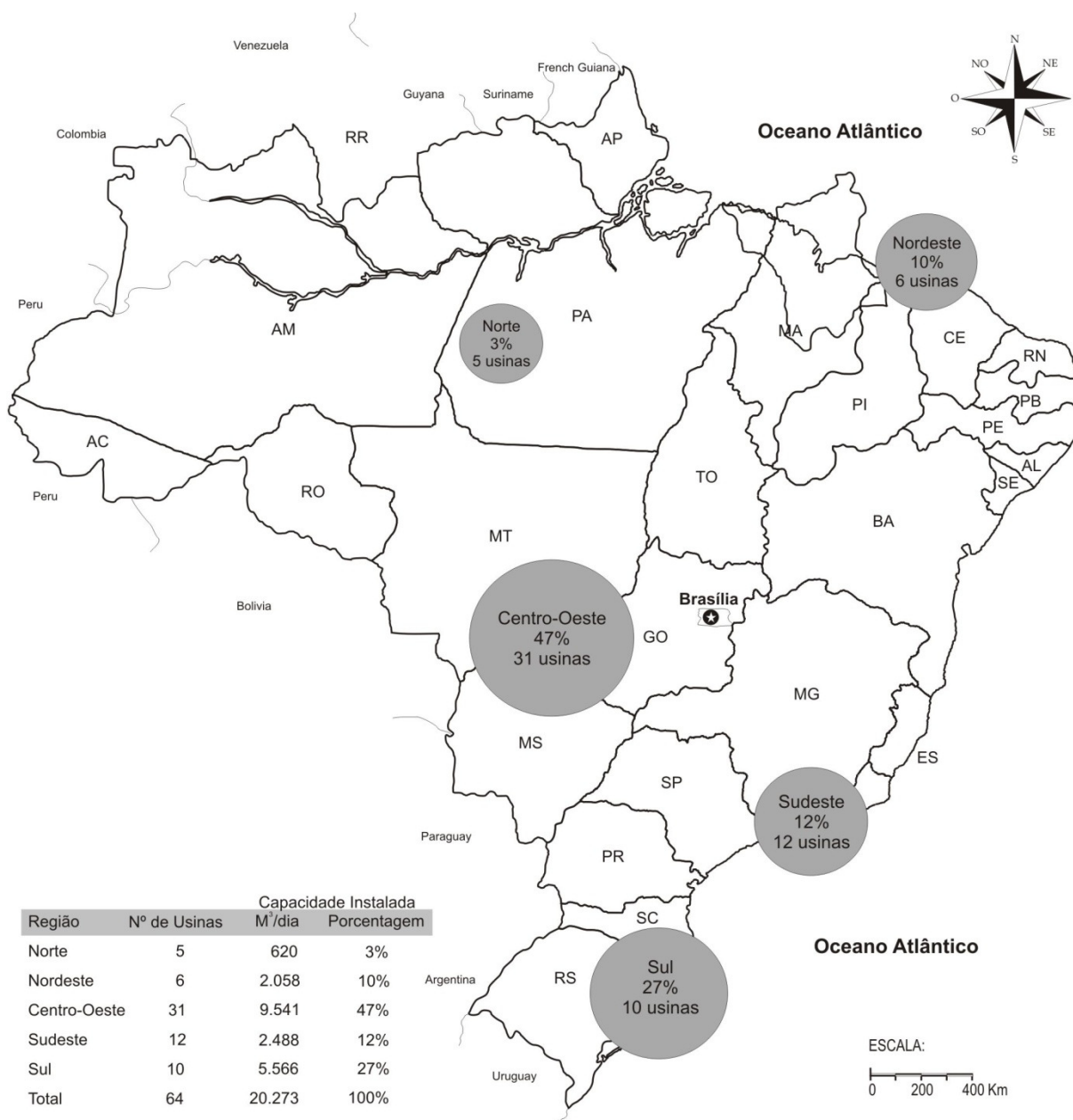
Gráfico 1 - Evolução anual da capacidade nominal, da produção e da demanda compulsória de biodiesel



Fonte: BRASIL, ANP (2013a).

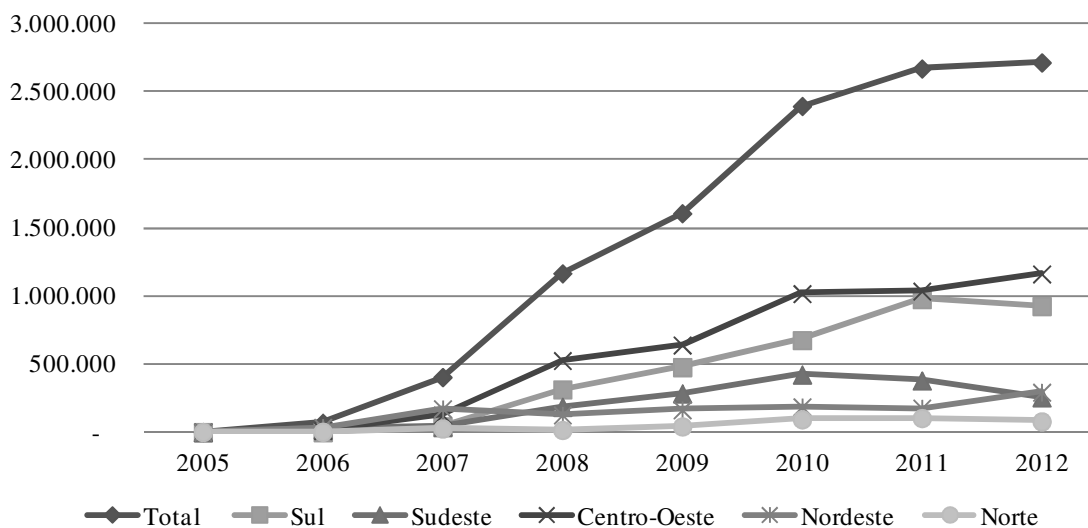
A resposta positiva da indústria aos incentivos do Governo é refletida na capacidade nominal acumulada muito acima da demanda compulsória nominal (Gráfico 1). Em janeiro de 2013 existiam 64 plantas (MAPA 1) produtoras de biodiesel autorizadas pela ANP para operação no País, que correspondiam a uma capacidade total de 20.567,76 m³/dia. Destas, 61 plantas possuíam Autorização para Comercialização, correspondendo a 19.009,04 m³/dia de capacidade, que no final de um ano poderia ofertar e comercializar 6.843.254,40m³ (BRASIL, ANP, 2013a).

Mapa 1 - Distribuição das indústrias produtoras de biodiesel



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da ANP (BRASIL, ANP, 2013a).

O Gráfico 2 mostra o salto da produção de biodiesel entre 2005 e 2012, quando a produção não passou de 736 m³/ano em 2005. O aumento da produção é explicado por dois motivos: (i) a mistura de biodiesel no diesel foi facultativa de 2005 até janeiro de 2008, quando passou a vigorar a obrigatoriedade da mistura de 2% de biodiesel ao diesel; e (ii) os sucessivos aumentos da mistura obrigatória, B2 até junho de 2008, B3 até junho de 2009, B4 até dezembro de 2009 e B5 até o presente, que puxaram a demanda por biodiesel para cima, ampliando o volume produzido.

Gráfico 2 - Produção nacional e regional de biodiesel entre 2005 e 2012

Fonte: BRASIL, ANP (2013b).

Dois regiões destacam-se na produção de biodiesel, o Centro-Oeste e o Sul do país. Juntas, representaram em torno de 77% do que foi produzido em 2012, sendo respectivamente 43% e 34%. Vale destacar que, apesar de a Região Sul ter índices menores do que a Região Centro-Oeste na produção, ela tem uma representatividade no total produzido proporcionalmente maior, uma vez que apresentava um número bem inferior de usinas autorizadas a operar e comercializar quando comparada com o Centro-Oeste, sendo nove na Região Sul contra 29 no Centro-Oeste (Mapa 2).

Mapa 2 - Localização das usinas de biodiesel autorizadas para produzir e comercializar nas regiões Centro-Oeste e Sul



Fonte: Elaborado pela autora a partir de BRASIL, ANP (2012).

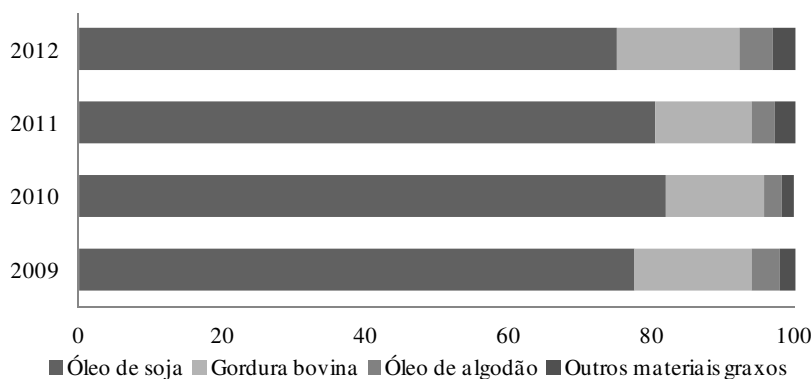
Seguindo os resultados da produção de biodiesel, as Regiões Centro-Oeste e Sul do Brasil também são as que mais comercializam nos leilões públicos para venda de biodiesel promovidos pela ANP. O fato de as vendas de biodiesel para o suprimento da demanda compulsória ocorrerem exclusivamente via leilão justifica também a concentração da produção do biodiesel nessas regiões, já que são as vendas nos leilões que direcionam a produção deste biocombustível. Considerando os cinco últimos leilões (leilão 25, 26, 27, 28 e 29), realizados entre fevereiro de 2012 e janeiro de 2013, as duas regiões juntas venderam cerca de 76% do que foi comercializado, sendo 44% representados pela Região Centro-Oeste e 32% pela Região Sul (Tabela 1), posições semelhantes às alcançadas nos leilões realizados durante os anos de 2011 e 2010 (BRASIL, ANP, 2013c).

Tabela 1 - Volume em m³ comercializado nos leilões 25, 26, 27, 28 e 29 de venda de biodiesel

	Leilão 25	Leilão 26	Leilão 27	Leilão 28	Leilão 29	% nos leilões
Norte	34.200	29.500	2.884	5.500	15.995	2,7%
Nordeste	75.300	73.400	94.700	64.000	58.000	11,3%
Centro-Oeste	297.550	357.242	343.763	193.055	232.644	44,0%
Sudeste	58.250	69.777	74.259	60.773	56.283	9,9%
Sul	214.100	239.020	257.718	172.980	154.435	32,1%
Total	679.400	768.939	773.324	496.308	517.357	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados disponibilizados pela ANP (BRASIL, ANP, 2013c).

A razão da predominância dessas duas regiões na produção nacional de biodiesel parece estar na estratégia de concentrar a produção próxima ao fornecimento de matéria-prima, neste caso a soja, aproveitando-se da estrutura já existente da indústria de óleo. Nos últimos anos, a soja representou cerca de 79% da matéria-prima utilizada para a produção de biodiesel (Gráfico 3), seguida da gordura bovina, com cerca de 15%, que também é oriunda de uma cadeia já organizada e estruturada, a de carne bovina.

Gráfico 3 - Principais matérias-primas utilizadas para a produção de biodiesel

Fonte: BRASIL, ANP (2013d).

Essa formatação da base de suprimento dificulta o alcance de alguns objetivos do PNPB, como a diversificação da matéria-prima e a diminuição das diferenças entre as regiões do país, uma vez que, com a predominância da soja, são as regiões produtoras deste grão que se beneficiam com a produção de biodiesel (Sul e Centro-Oeste).

Durante a evolução da indústria, além da concentração da produção e comercialização nas Regiões Centro-Oeste e Sul, também se observou uma concentração na própria estrutura da indústria que ainda se mostra concentrada, mesmo com os investimentos e as entradas de novos *players* (SANTOS; PADULA, 2012b). Outros movimentos observados são a aquisição

de plantas industriais por parte dos concorrentes e a realização de parcerias ou fusões entre empresas, como foi o caso da compra da unidade de Rosário do Sul/RS da Brasil Ecodiesel pela Camera, que já tinha uma planta em Ijuí/RS, aquisição da planta em Marialva/PR por parte da BSBios, que inicialmente era de propriedade da Agrenco Agroenergia e que em 2009 passou a ter participação paritária da Petrobras Biocombustíveis no negócio, ou então o negócio feito entre a Oleoplan e a Granol na usina de Porto Nacional, colocando a Granol como a maior produtora de biodiesel do país (CAMERA, 2013; BSBIOS, 2013; BIODIESELBR, 2012a, BRASIL, ANP, 2013e.).

Os dados apresentados mostram o crescimento e a dinâmica da indústria do biodiesel, que é amparada no suporte dado pelo Governo Federal ao biodiesel por meio das regras, normas e políticas destinadas a ela. Nesse sentido, um exame das políticas e dos instrumentos utilizados pelo Governo para a promoção do biodiesel e de seus impactos sobre a indústria e as estratégias organizacionais não é apenas adequado, mas essencial para a compreensão da dinâmica desta indústria. O presente estudo vem contribuir com este entendimento ao estudar a relação entre a instituição e as estratégias de aquisição de matéria-prima, apresentada no capítulo 5 da tese.

5 A INSTITUIÇÃO E AS ESTRATÉGIAS DE AQUISIÇÃO DE MATÉRIA-PRIMA DOS PRODUTORES DE BIODIESEL DA REGIÃO SUL DO BRASIL

Este capítulo apresenta a análise dos dados e os resultados obtidos durante a fase empírica da tese. A pesquisa histórica, tópico 5.1, possibilitou a caracterização da instituição expeunte na indústria do biodiesel e a análise dos dados coletados permitiu não só a descrição histórica do arranjo institucional, em grande medida formado a partir do PNPB, como a identificação das pressões institucionais, contradições institucionais e mudanças institucionais que fazem parte da indústria do biodiesel e que ocorreram desde a criação do PNPB.

Estes resultados contribuíram com a realização do estudo de casos múltiplos que teve como foco a análise das estratégias de aquisição de matéria-prima para a produção de biodiesel, que tem os resultados apresentados e discutidos no tópico 5.2, em que são apresentados os dois casos estudados, empresas do Paraná e empresas do Rio Grande do Sul, os quais forneceram subsídios para a caracterização e análise da estratégia de aquisição de matéria-prima pelos produtores de biodiesel em cada um dos estados estudados.

O tópico 5.3 fecha o capítulo trazendo a discussão e apreciação da relação entre instituição e estratégias de aquisição de matéria-prima, possibilitada a partir da análise cruzada dos dados dos casos estudados e da pesquisa histórica realizada.

5.1 A INSTITUIÇÃO

5.1.1 A história do PNPB – A formação do arranjo institucional do biodiesel

O final do ano de 2004 foi marcado pelo início do Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel no Brasil (PNPB), criado pelo Governo Federal para incluir o biodiesel na matriz energética brasileira e aproveitar suas vantagens ambientais, econômicas e sociais. Este Programa propôs a implementação sustentável, técnica e econômica da produção e do uso de biodiesel, com enfoque na inclusão social e no desenvolvimento regional, e por meio dele o Governo organizou a cadeia produtiva, definiu as linhas de financiamento, estruturou a base tecnológica e editou o marco regulatório do novo biocombustível (BRASIL, MME, 2012a⁴).

⁴ A lista de referências dos documentos utilizados na pesquisa documental está disponível no Apêndice B.

Apesar do lançamento do Programa no final de 2004, o movimento para tornar o biodiesel um biocombustível amplamente utilizado no território brasileiro é anterior. Em 2 de julho de 2003, a Casa Civil, por meio de um decreto, criou o Grupo de Trabalho Interministerial (GTI) com o intuito de aproveitar as oportunidades oriundas do biodiesel. O GTI tinha como função a realização de um estudo sobre a viabilidade da utilização do biodiesel como fonte energética alternativa, que posteriormente fundamentou a elaboração do PNPB e estabeleceu o biodiesel como ação estratégica para a diversificação da matriz energética (BRASIL, CASA CIVIL, 2005a; BRASIL, MME, 2012a; BRASIL, MME, 2012b).

Em setembro do mesmo ano, a Medida Provisória nº 214 definiu o biodiesel como um combustível visando sua inserção na matriz energética, que possibilitaria a substituição gradual do óleo diesel fóssil, a introdução de novas tecnologias e o desenvolvimento de pequenas comunidades (BRASIL, CASA CIVIL, 2004a). Esta Medida Provisória também ampliou as competências da Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis – ANP, para que pudesse regular e autorizar as atividades relacionadas à produção, estocagem, distribuição e revenda de biodiesel em todo o território nacional, além de fiscalizar todas as etapas que envolveriam a comercialização do novo combustível.

Uma vez previsto o uso de biodiesel nos motores a combustão interna, a Casa Civil instituiu a Comissão Executiva Interministerial do Biodiesel (CEIB) e estabeleceu a forma de implementação do PNPB por meio do Decreto de 23 de dezembro de 2003, dando à Comissão a função de estrutura gestora, tendo como unidade executora o Grupo Gestor (BRASIL, CASA CIVIL, 2003; BRASIL, MME, 2012a; BRASIL, MME, 2012b). À CEIB competia elaborar, implementar e monitorar o programa integrado, propor os atos normativos necessários à implantação do Programa e analisar, avaliar e propor outras recomendações, ações, diretrizes e políticas públicas. Já o Grupo Gestor seria responsável pela execução das ações relativas à gestão operacional e administrativa voltadas ao cumprimento das estratégias e diretrizes estabelecidas pela CEIB (BRASIL, MME, 2012c). Atualmente, tanto a CEIB quanto o Grupo Gestor se mantêm atuantes, monitorando o Programa e a indústria do biodiesel, e sugerindo e executando alterações no quadro regulatório que orienta e regulamenta as atividades que envolvem o uso, a produção e a comercialização do biodiesel.

Em 31 de março de 2004 foi aprovado na CEIB o plano de trabalho que norteou as ações para o PNPB. Ao longo desse ano as ações desenvolvidas culminaram no lançamento do PNPB em 6 de dezembro (BRASIL, MME, 2012a.). Segundo o Ministério de Minas e Energia - MME, na ocasião sob o comando da atual Presidente Dilma Rousseff, o desafio do Programa era o de “implantar um projeto energético auto-sustentável, considerando preço,

qualidade e garantia de suprimento do biodiesel, propiciando a geração de renda com inclusão social” (BRASIL, MME, 2004, p. 9).

As diretrizes que orientam o PNPB e fundamentaram a construção do quadro regulatório do biodiesel são: (i) implementar de forma sustentável a produção e o uso do biodiesel, tanto técnica como economicamente, com foco no desenvolvimento regional e na inclusão social, (ii) garantir preços competitivos, qualidade e suprimento do biodiesel, além de (iii) incentivar a produção deste a partir de diferentes oleaginosas para proporcionar a diversificação de fontes e regiões produtoras de matéria-prima (BRASIL, MDA, 2012a).

Além da Medida Provisória nº 214/04, outra ação importante para o marco regulatório do biodiesel foi a definição do modelo tributário incidente na cadeia de produção de biodiesel que introduziu o conceito de combustível social, rótulo que caracteriza o biodiesel “produzido mediante o vínculo do produtor de biodiesel com a agricultura familiar, de acordo com as regras do Pronaf” (BRASIL, MDA, 2012a, p. 13). Este modelo teve como premissas a segurança de arrecadação, sem possibilidade de fraude, e a criação de mecanismos tributários diferenciados para estimular a inclusão social com a produção do biodiesel, traduzido no Decreto nº 5.297, de 6 de dezembro de 2004, que dispôs sobre as alíquotas do PIS/Pasep e da COFINS incidentes na receita da comercialização do biodiesel, definindo os critérios de distinção dos coeficiente de redução das alíquotas, o tipo de matéria-prima e a região. O Decreto beneficiou com maiores coeficientes de redução o biodiesel caracterizado como combustível social, em especial o fabricado a partir de matéria-prima proveniente da agricultura familiar nas Regiões Norte, Nordeste e Semiárido (BRASIL, CASA CIVIL, 2004b), seguindo as diretrizes do PNPB.

Ele também instituiu o Selo Combustível Social criado para fomentar a inclusão da agricultura familiar na cadeia do biodiesel. O Selo é concedido pelo MDA ao produtor de biodiesel que promover a inclusão social dos agricultores familiares enquadrados no Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF, por meio da aquisição de sua matéria-prima em percentual não inferior ao definido pelo MDA, que varia de acordo com a região. O Decreto também especificou os critérios a serem considerados na celebração de contratos, como a garantia de assistência e capacitação técnica aos produtores familiares (BRASIL, CASA CIVIL, 2004b).

Das várias ações promovidas pelo Governo Federal, a constituição do Selo Combustível Social pode ser reconhecida como uma das mais importantes para o PNPB e para a política de inclusão social, que teve e tem grande impacto sobre a cadeia de produção do biodiesel. O Selo foi arquitetado dentro de um quadro regulatório de forma a induzir os

produtores de biodiesel a o obterem, permitindo que acessem benefícios tributários, volumes específicos nos leilões de venda de biodiesel e linhas de financiamentos específicas.

Duas Resoluções da ANP publicadas no mesmo ano foram importantes para operação da indústria do biodiesel. A Resolução nº 41, de 24 de novembro de 2004, instituiu a regulamentação e a obrigatoriedade de autorização da ANP para o exercício da atividade de produção de biodiesel, e a Resolução nº 42, de 24 de novembro de 2004, estabeleceu a especificação do biodiesel que poderia ser adicionado ao óleo diesel na proporção 2% em volume (BRASIL, ANP, 2004a; BRASIL, ANP, 2004b).

O principal resultado da primeira fase do PNPB foi a definição de um arcabouço legal e regulatório que teve como pedra fundamental a Lei nº 11.097, promulgada em 13 de janeiro de 2005, que dispôs sobre a introdução do biodiesel na matriz energética brasileira, definindo os níveis compulsórios de mistura ao diesel que partiria de 2% em 2008 até alcançar 5% em 2010 e delegando à ANP a responsabilidade de regular, contratar e fiscalizar as atividades econômicas da indústria do biodiesel (BRASIL, CASA CIVIL, 2005b). Esta Lei foi regulamentada pelo Decreto nº 5.448, de 20 de maio de 2005, que permitiu a mistura de 2% de biodiesel ao diesel em todo o território nacional e concedeu à ANP a atribuição de autorizar o uso de biodiesel e o uso de instrumento regulatório próprio (BRASIL, CASA CIVIL, 2005a).

A Lei nº 11.116, de 18 de março de 2005, também foi importante para o início das operações da indústria do biodiesel. Regulamentou os produtores de biodiesel, indicando a necessidade de seu registro na Receita Federal, e tratou da incidência da contribuição para o PIS/Pasep e da Cofins sobre a receita de vendas do biodiesel, seguindo o Decreto nº 5.297 (BRASIL, CASA CIVIL, 2005c).

Ainda em 2005, o Selo Combustível Social, um dos objetos do Decreto nº 5.297, foi regulamentado e implementado pela Instrução Normativa nº 1, de 5 de julho, e pela Instrução Normativa nº 2, de 30 de setembro. A primeira dispôs sobre os critérios e procedimentos relativos à concessão do uso do Selo Combustível Social pelas produtoras de biodiesel, enquanto a segunda tratou dos critérios e procedimentos relativos ao enquadramento de projetos de produção de biodiesel ao Selo Combustível Social (BRASIL, MDA, 2005a; BRASIL, MDA, 2005b).

Das disposições presentes na Instrução Normativa nº 1 pode-se elencar duas medidas que tiveram reflexos significativos na compra de matéria-prima para a produção de biodiesel: a primeira foi a regulamentação dos percentuais mínimos de aquisições da agricultura familiar para a concessão do Selo (50% para a Região Nordeste e Semi-Árido, 30% para a Região

Sudoeste e Sul e 10% para a Região Norte e Centro-Oeste); e a segunda foi a determinação da participação de pelo menos uma representação dos agricultores familiares na negociação contratual entre usinas e produtores familiares, aliada às regras dos contratos a serem celebrados e à obrigatoriedade dos produtores com Selo Combustível Social de prestarem assistência técnica e capacitação aos produtores familiares dos quais adquirem matéria-prima (BRASIL, MDA, 2005a).

O Programa trouxe, desta forma, uma maneira de negociação diferente entre agricultores familiares e produtores de biodiesel, realizada por meio de um contrato com formato pré-determinado, mecanismo que garantiu a reserva de mercado à agricultura familiar e ampliou sua competitividade (UBRABIO, 2012a). A exigência da anuência da representação dos agricultores familiares sobre os contratos a serem firmados entre agricultor e produtores de biodiesel deu a este ator o poder de veto e fez surgir uma prática que se consolidou nas negociações, o bônus pago ao produtor familiar sobre o preço da matéria-prima adquirida dele.

Mesmo não estando entre os critérios legais a serem cumpridos pelos produtores de biodiesel para a habilitação do Selo, o bônus passou a ser exigido pelas representações da agricultura familiar para que o contrato fosse anuído (UBRABIO, 2012a; BIODIESELBR, 2012b; REVISTA BIODIESELBR, 2011a; BIODIESELBR, 2011a; BIODIESELBR, 2012c). Esta prática se mantém mesmo sem ser oficializada legalmente, e fez com que o preço da matéria-prima da agricultura familiar tivesse um incremento com relação ao preço praticado no mercado, valor que é negociado entre as representações da agricultura familiar de cada Estado e os produtores de biodiesel a cada ano/safra (BIODIESELBR, 2011a; UBRABIO, 2012a; REVISTA BIODIESELBR, 2011a). O impacto do marco regulatório do Selo Combustível Social sobre as estratégias dos produtores de biodiesel é ainda mais claro quando considerado que o óleo, independente de sua origem, representa 80% da composição deste biocombustível, dando às decisões que envolvem a aquisição de matéria-prima um caráter estratégico.

O início da produção de biodiesel foi marcado pela publicação da Resolução nº 3, de 28 de setembro de 2005, do Conselho Nacional de Política Energética – CNPE, que reduziu o prazo para o atendimento intermediário de no máximo 2% em volume de biodiesel, tratado pelo § 1º do art. 2º da Lei nº 11.097, permitindo a mistura facultativa a partir de 1º de janeiro de 2006 (BRASIL, CNPE, 2005). Apesar da autorização de uso do biodiesel, sua produção manteve-se pouco significativa durante o período em que a mistura era optativa, inexpressiva em 2005, 69.002 m³/ano, em 2006 e 404.329 m³/ano em 2007, impulsionada a partir de 2008,

1.167.128 m³/ano, quando se tornou obrigatório o volume de 2% de biodiesel ao diesel (BRASIL, ANP, 2013b; BRASIL, MME, 2008a).

Uma importante providência desta Resolução foi a vinculação da comercialização do biodiesel ao Selo Combustível Social, autorizando o atendimento do percentual mínimo intermediário de 2% apenas pelo biodiesel produzido por detentores do Selo (BRASIL, CNPE, 2005), reforçando o papel deste instrumento no arranjo institucional criado pelo Governo Federal. Outra disposição relevante, com impactos na configuração do mercado do biodiesel, foi a determinação da realização de leilão público como meio de comercialização do biodiesel.

Foram autorizados a participar dos leilões os produtores de biodiesel regularizados, ofertando o biodiesel, e os produtores e importadores de óleo diesel, adquirindo-o dentro do volume necessário para sua demanda. O leilão era, e continua sendo, realizado pela ANP seguindo as regras e condições expressas no Edital de convocação e com assessoramento técnico de representantes do MME e do MDA.

Para o Governo Federal, os leilões são importantes para manter estável o abastecimento de biodiesel em todo o país, até que o setor esteja organizado e consolidado (BRASIL, MME, 2008a). Além disso, de acordo com o MME, os leilões públicos para a aquisição de biodiesel têm por objetivo:

[...] conferir suporte econômico à cadeia produtiva do biodiesel e contribuir para o atendimento das diretrizes do PNPB, além de criar condições para a gradativa consolidação do setor até que este possa inserir-se em mercados mais livres, competitivos e com menor risco de comprometer os objetivos estabelecidos, sobretudo nos campos da inclusão social e da redução de disparidades regionais (BRASIL, MME, 2012b, p. 1).

Tendo em vista as questões relativas aos leilões, o MME lançou a Portaria nº 483, de 3 de outubro de 2005, que estabeleceu as diretrizes para a realização dos leilões pela ANP e determinou que estaria apto a participar dos leilões como fornecedor de biodiesel apenas o produtor com Selo Combustível Social, ou a empresa com projeto que atendesse os critérios para o Selo e que na data da entrega já estivesse regular, além de estabelecer as diretrizes para a condução dos leilões e definir o papel da ANP neste processo (BRASIL, MME, 2005). Na sequência, a ANP publicou a Resolução nº 31, de 4 de novembro de 2005, onde se tornou público o ato da promoção de leilões pela ANP, juntamente com as especificações dos participantes aptos e as normas e regras aplicadas aos leilões (BRASIL, ANP, 2007).

Considerando as definições acerca dos leilões, a obrigatoriedade da adição de biodiesel ao diesel a partir de janeiro de 2008 (BRASIL, CASA CIVIL, 2005b), o tratamento particular a ser dado à agricultura familiar, via o Selo Combustível Social, e as atribuições dadas à ANP quanto à produção, importação, exportação, armazenagem, estocagem, distribuição, revenda e comercialização de biodiesel, em 3 de outubro de 2007 o CNPE publicou a Resolução nº 5, que determinou que toda a comercialização do biodiesel para atender a mistura mínima ocorreria via leilão público (BRASIL, CNPE, 2007). Esta Resolução é a pedra fundamental do modelo de comercialização utilizado até hoje para a aquisição de biodiesel dentro do território nacional.

O raio de alcance da Resolução nº 5 não se limitou à comercialização do biodiesel, ao estipular uma reserva de mercado de 80% do volume a ser leilado para os produtores detentores do Selo Combustível Social; ela também assegura a inserção da agricultura familiar na cadeia produtiva do biodiesel. Esta amarração entre o instrumento de incentivo à agricultura familiar e o instrumento de comercialização do biodiesel teve impactos sobre as compras de matérias-primas ao estimular a busca pelo Selo por parte dos produtores.

Ao longo da implementação do PNPB, de 2005 até 2007 foram realizados alguns leilões públicos para desenvolver a capacidade produtiva, agrícola e industrial já pensando na adição compulsória de 2% de biodiesel ao diesel (B2) (BRASIL, MME, 2008a, REVISTA BIODIESELBR, 2009a). O setor respondeu de forma muito positiva aos incentivos do Governo, chegando em 2008 a uma capacidade produtiva instalada superior à demanda, equivalendo nominalmente à necessidade para a mistura B5 (BRASIL, MME, 2008a; BRASIL, MME, 2008b; BRASIL, CNPE, 2008). O crescimento mais acelerado da capacidade instalada com relação à demanda gerou índices significativos de capacidade ociosa resultando na queda do preço do biodiesel que, em associação com os altos preços do óleo de soja, dificultou a operação das usinas instaladas, em especial das pequenas e médias (UBRABIO, 2010; FGV, 2010b; REVISTA BIODIESELBR, 2009a).

Neste contexto, após três meses do início da obrigatoriedade do B2, considerando a ociosidade existente e o pleito da indústria, o Governo Federal aumentou a porcentagem da mistura por meio da Resolução nº 2, de 13 de março de 2008 do CNPE, que estabeleceu o avanço de 2% para 3% da mistura mínima obrigatória, entrando em vigor em julho de 2008 (BRASIL, CNPE, 2008). Esta alteração implicou não apenas no aumento da demanda por biodiesel, como também favoreceu a geração de emprego e renda, em especial na agricultura familiar, a agregação de valor às matérias-primas oleaginosas, o desenvolvimento da indústria

nacional de bens e serviços, a redução da importação de diesel de petróleo e a redução das principais emissões veiculares (BRASIL, CNPE, 2008; BRASIL, MME, 2008c).

Outra iniciativa importante para a indústria do biodiesel ligada diretamente à questão da matéria-prima utilizada em sua produção foi a publicação do Decreto nº 6.458, de 14 de maio de 2008, que reduziu para zero as alíquotas de PIS/Pasep e Cofins incidente na produção de biodiesel a partir de quaisquer oleaginosas provenientes de produtor familiar nas Regiões Norte, Nordeste e Semi-Árido (BRASIL, CASA CIVIL, 2008), modificando o Decreto nº 5.297, que fornecia este benefício apenas para o biodiesel produzido da mamona e da palma nas mesmas condições. De acordo com o Governo, esta medida foi importante para dar maior flexibilidade à indústria sem tirar o foco na promoção da agricultura familiar (BRASIL, MME, 2008d).

O ano de 2008 terminou com turbulências, a elevação para B3 melhorou a situação do mercado, mas não resolveu o problema por completo, fazendo com que os produtores mantivessem a pressão sobre o Governo por um aumento da mistura e pela antecipação da meta de B5 para 2010, prevista apenas para 2013 (UBRABIO, 2009a). Em resposta, e com vistas a desenvolver o biodiesel como uma fonte energética no país, por meio da Resolução nº 2, de 27 de abril de 2009, o CNPE elevou para 4% o percentual mínimo obrigatório deste biocombustível ao diesel, porcentagem que passou a vigorar em julho do mesmo ano (BRASIL, CNPE, 2009a; BRASIL, MME, 2009a).

Na sequência, em setembro de 2009 o CNPE lançou nova Resolução, a de nº 6, antecipando em três anos a meta de adição de 5% de biodiesel ao diesel (BRASIL, CNPE, 2009b; BRASIL, MME, 2009b). A decisão pelo B5 minimizou o problema de ociosidade, mas não o resolveu, e ainda expôs outro empecilho para o desenvolvimento e a consolidação do setor: a falta de um marco regulatório que preveja o aumento deste percentual, sendo necessária alteração na Lei nº 11.097, de 2005 (VALOR ECONÔMICO, 2010), demanda que se mantém como um dos principais pleitos dos representantes dos produtores de biodiesel, a Ubrabio e a Aprobio (UBRABIO, 2012b; APROBIO, 2012a; APROBIO, 2013).

O impacto direto destas elevações pôde ser observado na ampliação do volume de biodiesel produzido, incremento de aproximadamente 37% (BRASIL, ANP, 2013b). Indiretamente, os efeitos dessas alterações na mistura puderam ser observados na participação da agricultura familiar na cadeia produtiva do biodiesel e, por conseguinte, nas aquisições das matérias-primas por parte dos produtores de biodiesel, uma vez que pelo menos 80% deste biocombustível é fornecido por unidades produtoras detentoras do Selo Combustível Social. Os dados apresentados pelo MDA, na Cartilha do PNPB: Inclusão Social e Desenvolvimento

Territorial mostram a evolução da participação da agricultura familiar com um aumento de aproximadamente 144% de 2008 a 2009 e mais de 56% no ano seguinte, no volume de matéria-prima provenientes deste elo (BRASIL, MDA, [s.d.]).

Ainda em 2009 ocorreram mudanças significativas nas regras do Selo Combustível Social, formalizadas pela Instrução Normativa nº 1/2009 do MDA, publicada em 25 de fevereiro, que revogou a Instrução Normativa nº 1/2005 (BRASIL, MDA, 2009). O novo regulamento alterou os percentuais de aquisição de matéria-prima da agricultura familiar para a produção de biodiesel. No Nordeste, o percentual passou de 50% para 30%, no Norte e no Centro-Oeste subiu de 10% para 15%, e o Sul e o Sudeste mantiveram os 30%, reforçando que estes deveriam ser calculados com base no custo de aquisição da oleaginosa (BRASIL, MDA, 2009; BRASIL, MME, 2009c). Esta Instrução autorizou a inclusão do custo de aquisição, dos gastos com análise de solo e prestação de assistência técnica, da doação de insumos e dos serviços prestados ao agricultor (BRASIL, MDA, 2009; BRASIL, MME, 2009c), além de ter inovado quanto à obrigação da prestação da assistência técnica, que passou a ser item obrigatório no contrato de compra, e não mais um plano para o enquadramento social das usinas (BRASIL, MDA, 2009; BRASIL, MME, 2009c).

As referidas modificações estimularam as usinas a promover o desenvolvimento e o cultivo de novas oleaginosas com os agricultores familiares (BRASIL, MDA, [s.d.]). Outro incentivo para a diversificação de matérias-primas foi a base para o cálculo do valor das aquisições que, para as oleaginosas alternativas à soja, passou a ser multiplicada por 1,5 (BRASIL, MDA, 2009). O rigor no cumprimento das exigências do Selo foi elevado, passando a ser necessário o envio trimestral das informações relativas aos contratos e às aquisições com os produtores familiares e anualmente acerca das assistências técnicas prestadas. As alterações contaram com as contribuições dos elos da cadeia mais interessados por meio da representação dos produtores de biodiesel e da agricultura familiar (UBRABIO, 2009a; REVISTA BIODIESELBR, 2009a; BRASIL, MDA, [s.d.]).

Durante o ano de 2010, a indústria não deixou de se movimentar em busca de seus objetivos e da consolidação do setor, mesmo sem mudanças significativas no marco regulatório do biodiesel. A Ubrabio manteve a mobilização em prol do pleito de progressão imediata da mistura para B7 e do B20 para 2020, volumes não previstos no marco regulatório do biodiesel, do uso do B20 metropolitano até 2014, utilizado pelas empresas de transporte público, e por melhorias nas condições para a competitividade do biodiesel brasileiro no mercado internacional (UBRABIO, 2009b). As demandas dos produtores de biodiesel pela elevação do percentual de mistura fundamentaram-se na continuidade da ociosidade da

capacidade produtiva, uma vez que a oferta no início de 2010 já era superior à necessidade da demanda gerada pelo B5 e muito próxima à demanda projetada para um possível B10 em 2014 (FGV, 2010b).

A movimentação e o lobby dos produtores de biodiesel e dos representantes da agricultura familiar para a criação de novas regras do setor prosseguiu durante o ano seguinte (UBRABIO, 2011); como um dos resultados, foi criada a Frente Parlamentar do Biodiesel em 2011, com o objetivo de colaborar na articulação política para a elaboração do novo marco regulatório para o setor, em especial no que se refere ao aumento da mistura, e lutar por reduções tributárias em benefício da cadeia produtiva do biodiesel (FGV, 2010b).

Uma das alterações de destaque no quadro regulatório do biodiesel ocorrida em 2011 veio pela Instrução Normativa nº 1, publicada pelo MDA em 20 de junho, que dispôs sobre a participação das cooperativas agropecuárias de agricultores familiares como fornecedores de matéria-prima aos produtores de biodiesel para os fins de concessão e manutenção do Selo Combustível Social (BRASIL, MDA, 2011; BRASIL, MME, 2011a), dando maior controle e facilitando a fiscalização do cumprimento de suas exigências. Essa medida foi importante para regulamentar a participação das cooperativas como fornecedores, que vinha crescendo desde 2008, e para incentivar e fortalecer o cooperativismo na agricultura familiar (BRASIL, MDA, [s.d.]).

Outras duas ações governamentais que merecem destaque são a alteração do modelo de leilão, por meio da Portaria nº 469 do MME, de 2 de agosto de 2011, e a promulgação da Lei nº 12.546, de 15 de dezembro de 2011, que instituiu o crédito presumido de 50% do PIS/Cofins sobre o insumo adquirido para a produção de biodiesel (BRASIL, CASA CIVIL, 2011). A Portaria nº 469 regionalizou a disputa nos leilões, até então nacional, ao incluir o Fator de Ajuste Logístico – FAL, tornando a localização da usina uma variável importante na concorrência nos leilões (BRASIL, MME, 2011b). Esta medida teve como foco resolver dois problemas da cadeia produtiva: a alta concentração da produção nos Estados do Centro-Oeste e do Sul e a distância que o biodiesel precisava percorrer entre a produção e consumo (REVISTA BIODIESELBR, 2011b).

O novo modelo de leilão foi uma iniciativa importante do Governo, mas trouxe desequilíbrios que foram minimizados à medida que os preços de referências e os Fatores de Ajuste Logísticos foram se ajustando nos leilões, além de continuar a desconsiderar a questão da qualidade do produto. Isso fez com que os leilões continuassem na pauta de discussão entre o Governo e os atores envolvidos na produção e comercialização do biodiesel (ANP, produtores de biodiesel, refinaria e importadores de diesel e distribuidores de combustíveis).

O ano de 2012 trouxe mudanças significativas na formatação dos leilões de biodiesel, resultado da busca por maior proteção ao consumidor e maior competição entre os fornecedores de biodiesel. Em 10 de maio de 2012, o MME publicou a Portaria nº 276, de forma a oportunizar melhoria no preço, na qualidade e regularidade de suprimento deste biocombustível (BRASIL, MME, 2012d; BRASIL, MME, 2012e). A Portaria rompeu com algumas das premissas que guiaram os leilões realizados até então, tais como: a determinação prévia do volume a ser adquirido; o preço do biodiesel como único diferenciador na compra do produto; a não-participação das distribuidoras no processo do leilão; e a utilização de um sistema eletrônico que não funcionava muito bem ou um sistema presencial que não estimulava a competição.

No novo modelo, as distribuidoras de combustível passaram a ser ouvidas e os critérios para a seleção das propostas passaram a ser preço, logística e qualidade. Dois pontos que permaneceram imutáveis foram a intermediação da Petrobras no processo de compra e a reserva de 80% do volume para os produtores com Selo Combustível Social (BRASIL, MME, 2012d). Apesar dos avanços, o modelo trouxe problemas para a operação das usinas. De acordo com a Aprobio, o intervalo de tempo entre o momento da oferta do lote e o fechamento da venda, introduzido pelo novo formato, gerou problemas que prejudicavam as usinas que produziam e vendiam biodiesel feito de soja, pois o valor do grão sofria com as variações de preço no mercado internacional e com a oscilação cambial do dólar (APROBIO, 2012b, APROBIO, 2012c).

Os problemas identificados levaram a negociações entre o Governo Federal e as entidades ligadas ao setor de biodiesel na busca de uma sistemática que corrigisse alguns pontos para o próximo certame, tais como: a redução do prazo entre a oferta dos lotes e o fechamento das vendas para as distribuidoras, a apresentação das propostas de forma eletrônica e a redução do período entre um leilão e outro de três para dois meses (APROBIO, 2012d). Os ajustes pontuais no modelo, levando em conta as demandas do setor, foram publicados na Portaria nº 476 em agosto de 2012 (BRASIL, MME, 2012f).

A Portaria autorizou a decisão da redução da periodicidade dos leilões pela ANP, atendendo à demanda dos representantes dos produtores de biodiesel, e minimizou os efeitos da variação do preço da soja sobre a produção de biodiesel (BRASIL, MME, 2012f; BRASIL, MME, 2012g; APROBIO, 2012c). Outra solicitação atendida foi a redução do tempo entre a oferta e a compra de biodiesel pelos distribuidores por meio da introdução do uso de sistema eletrônico, via *internet*, para a apresentação dos lances por parte dos fornecedores, o que também contribuiu com a redução do risco de oscilação do preço da matéria-prima neste

intervalo (BRASIL, MME, 2012f; BRASIL, MME, 2012g). A terceira mudança foi a introdução de uma etapa de reapresentação de preços pelos produtores de biodiesel, que estimulou ainda mais a competição.

Na tentativa de melhorar o marco regulatório do biodiesel a fim de garantir o desenvolvimento do setor e o alcance dos objetivos do PNPB, o Governo Federal também realizou mudanças no Selo Combustível Social. Este processo iniciou com a abertura de Consulta Pública em dezembro de 2011, com o objetivo de chamar os agricultores familiares, os produtores de biodiesel, as cooperativas e toda a sociedade para participar do aperfeiçoamento do PNPB (BRASIL, MDA, 2012b). Após o recebimento de críticas e sugestões, o MDA reelaborou a Instrução Normativa nº 01/2009 vigente à época, culminando no novo marco regulatório contido na Portaria nº 60, de 6 de setembro de 2012 (BRASIL, MDA, 2012b). De acordo com o MDA, esta:

[...] buscou conciliar as críticas e sugestões das empresas detentoras do Selo Combustível Social e dos agricultores familiares participantes do Programa em todo o País, e traduzir, com isso, as especificidades dos arranjos produtivos do Selo Combustível Social das diferentes regiões do Brasil. [Ainda] [...] alguns dispositivos da antiga normativa foram qualificados e melhor detalhados, procurando conferir maior transparência e maior facilidade nos trabalhos, tanto do setor privado quanto do governo (BRASIL, MDA, 2012b, p. 1).

A Portaria nº 60 dispôs sobre as novas regras, critérios e procedimentos relativos à concessão, à manutenção e ao uso do Selo Combustível Social, criado com o intuito de traduzir melhor as potencialidades regionais de fornecimento de matérias-primas, o incentivo à diversificação e o fortalecimento da agricultura familiar (BRASIL, MME, 2012h; BRASIL, MDA, 2012c; BRASIL, MDA, 2012b). As principais alterações com efeitos diretos sobre a aquisição de matéria-prima para a produção de biodiesel tratam do aumento do percentual mínimo de aquisições da agricultura familiar na Região Sul de 30% para 35% na safra 2012/2013 e de 40% na safra 2013/2014 e do aumento do multiplicador para a diversificação de matérias-primas de 1,5 para 2 (BRASIL, MDA, 2012b; BRASIL, MME, 2012h).

Outras mudanças importantes foram: a criação de multiplicadores para incentivar aquisições de matéria-prima de cooperativas da agricultura familiar (de 1,2) e aquisições das Regiões Nordeste e Semiárido (de 2,0), a ampliação dos itens componentes do custo de aquisição, e os incentivos aos produtores com Selo Combustível Social para que assegurem a assistência técnica. Essas mudanças passaram a valer para a safra de 2012/2013, gerando respostas imediatas.

Em 2012 também foram realizados ajustes na tributação do biodiesel, atendendo às demandas do setor (APROBIO, 2012b, UBRABIO, 2011). O Decreto nº 7.768, de junho de 2012, reduziu a incidência de impostos sobre a venda de biodiesel, beneficiando em especial o biodiesel produzido no Norte, no Nordeste e no Semiárido com matéria-prima alternativa à soja e a partir da agricultura familiar, sendo este o maior coeficiente de redução (BRASIL, CASA CIVIL, 2012). Já a Lei nº 12.715, sancionada pela Presidente Dilma Rousset em 17 de setembro de 2012, autoriza a isenção total de PIS e Cofins sobre a aquisição de matéria-prima para a produção de biodiesel, favorecendo todo o setor produtivo (BRASIL, CASA CIVIL, 2012).

A história do PNPB mostra que o Governo Federal, por meio de seus ministérios e agentes, utilizou de instrumentos legais (decretos, portarias, leis, instruções normativas, regulamentações e programas, dentre outros) para a construção, a viabilização e a continuidade do Programa e o alcance de seus objetivos.

A Figura 20 mostra em resumo os principais elementos legais do marco regulatório do PNPB.

Figura 20 - A evolução do quadro regulatório do PNPB

2003	<p>Jul. Decreto nº2 da Casa Civil (Institui o Grupo de Trabalho Interministerial - GTI)</p> <p>Set. Medida provisória nº214 (Define o biodiesel como combustível)</p> <p>Dez. Decreto nº23 da Casa Civil (Institui a Comissão Executiva Interministerial do Biodiesel - CEIB)</p>
2004	<p>Mar. Aprovação do plano de trabalho que antecedeu o PNPB</p> <p>Nov. Resolução nº 41 (Estabelece a regulamentação e a obrigatoriedade da autorização da ANP para o exercício da atividade de produção de biodiesel)</p> <p>Nov. Resolução nº 42 (Estabelece a especificação para a comercialização do biodiesel que poderá ser adicionado ao diesel na proporção de 2% em volume)</p> <p>Dez. Decreto nº 5.297 da Casa Civil (Institui o Selo Combustível Social) e define os coeficientes de redução das alíquotas de contribuição para o PIS/Pasep e Cofins incidentes na produção e comercialização.</p> <p>Dez.- Lançamento do PNPB</p>
2005	<p>Jan. Lei 11.097 (Dispõe sobre a introdução do biodiesel na matriz energética brasileira)</p> <p>Mar. Lei 11.116 (Dispõe sobre a regulação dos produtores de biodiesel)</p> <p>Mai. Decreto nº 5.448 (Regula a lei 11.097)</p> <p>Jul. Instrução normativa nº1 do MDA (Dispõe sobre os critérios e procedimentos relativos à concessão do Selo)</p> <p>Set. Instrução normativa nº2 (Dispõe sobre o enquadramento dos projetos ao Selo)</p> <p>Set. Resolução nº3 do CNPE (Marca início da produção de biodiesel, antecipa o prazo da mistura intermediária de até 2% e determina o leilão público como meio de aquisição de biodiesel por parte dos produtores de óleo diesel)</p> <p>Out. Portaria nº483 do MME (Estabelece as diretrizes para o leilão público de aquisição de biodiesel)</p> <p>Nov. Resolução nº31 da ANP (Regula a realização de leilões públicos para aquisição de biodiesel)</p>
2006	<p>Mai. Portaria nº139 do MAPA (Cria a Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Oleaginosas e Biodiesel)</p>
2007	<p>Out. Resolução nº5 do CNPE (Estabelece diretrizes gerais para a realização dos leilões públicos para a aquisição de biodiesel, e dentre outras providências, determina reserva 80% do volume a ser leiloado para produtores habilitados com o Selo)</p>
2008	<p>Mar. Resolução nº2 do CNPE (Estabelece em 3%, em volume, o percentual mínimo obrigatório)</p> <p>Mai. Decreto nº6.458 da Casa Civil (Dispõe sobre a redução das alíquotas de contribuição para o PIS/Pasep e Cofins na produção e comercialização do biodiesel)</p>
2009	<p>Fev. Instrução normativa nº01 do MDA (Altera o percentual mínimo de aquisição de matéria-prima proveniente da agricultura familiar no Norte, Nordeste e Centro-Oeste e inclui novas regras.</p> <p>Abr. Resolução nº2 do CNPE (Estabelece em 4%, em volume, o percentual mínimo obrigatório)</p> <p>Set. Resolução nº6 do CNPE (Estabelece em 5%, em volume, do percentual mínimo obrigatório de adição de biodiesel para o ano de 2010, antecipando a meta de 2013)</p>
2011	<p>Jun. Instrução normativa nº1 do MDA (Regula sobre a participação de cooperativas como fornecedoras para as usinas para os fins de concessão e manutenção do Selo)</p> <p>Ago. Portaria nº469 do MME (Altera o modelo dos leilões públicos de aquisição de biodiesel - inclusão do Fator de Ajuste Logístico)</p> <p>Dez. Lei 12.546 (Autoriza o crédito presumido para o PIS e Cofins da matéria-prima para a produção do biodiesel.</p> <p>Dez. Abertura da chamada pública do MDA acerca do novo marco regulatório.</p>
2012	<p>Mar. Resolução nº14 da ANP (Altera a especificação do biodiesel)</p> <p>Mai. Portaria nº276 do MME (Altera o modelo de leilão público de aquisição de biodiesel - distribuidoras de combustível passaram a fazer parte do processo e os critérios para a seleção das propostas passam a ser preço, logística e qualidade)</p> <p>Jun. Decreto nº7.768 (Dispõe sobre a redução das alíquotas de contribuição para o PIS/Pasep e Cofins na produção e comercialização do biodiesel)</p> <p>Ago. Portaria nº476 do MME (Faz ajustes sobre a Portaria nº276 do MME)</p> <p>Set. Portaria nº60 (Altera as regras do Selo Combustível Social - aumenta o percentual mínimo de aquisições da agricultura familiar na Região Sul e o multiplicador para a diversificação de matérias-primas)</p> <p>Set. Lei 12.715 de 17 (autoriza a isenção da cobrança de PIS/Cofins sobre as aquisições de matérias-primas para a produção de biodiesel)</p>

Fonte: Elaborada pela autora.

O marco regulatório e as metas decorrentes do PNPB trouxeram segurança ao campo organizacional, permitindo e atraindo investimentos da iniciativa privada que mantém, ainda hoje, o aporte de recursos na produção e distribuição do combustível, em pesquisas e no fomento e na produção de matérias-primas. O aumento da mistura, as mudanças nos leilões, na tributação e as adequações das regras do Selo Combustível Social são apenas alguns exemplos das mudanças que ocorrerem e contribuíram com o processo de amadurecimento do mercado que, mesmo apresentando algumas inconsistências, vem crescendo e se fortalece.

As sucessivas alterações e ajustes no quadro regulatório do biodiesel não só demonstram que é uma indústria com história ainda recente, em processo de ajuste e consolidação, como também evidenciam a natureza mutável da instituição e a forte atuação do Estado como um agente institucional ativo dentro de um contexto dominado por elementos regulativos.

5.1.2 Caracterização da instituição - O Governo na indústria do biodiesel

O setor de biocombustíveis tem uma característica comum em todo o mundo: é dirigido por políticas governamentais (DEMIRBAS, 2008b; SORDA; BANSE; KEMFERT, 2010; LAMERS *et al.*, 2011; DOKU; FALCO, 2012; PADULA *et al.*, 2012). No Brasil, esta realidade não é diferente e a análise da evolução do setor de biodiesel no país realça o papel do Governo Federal como um importante agente fornecedor dos elementos regulativos que sustentam e direcionam esta indústria.

Vários fatores podem ser apresentados como estímulo à produção de biocombustíveis e à adoção de políticas voltadas a este tipo de energia, tais como: a redução da confiança nos combustíveis fósseis, que se justifica pela instabilidade política que cerca os grandes produtores desta fonte de energia e pelo fato de as reservas de petróleo serem limitadas; as mudanças climáticas, que estimulam a busca por fontes de energias mais limpas; a dependência na importação de petróleo; as oscilações do preço do petróleo; e o próprio potencial dos biocombustíveis no desenvolvimento regional, na criação de emprego e renda no campo, na redução da pobreza, na redução das emissões de gás estufa e na segurança de suprimento, inerente ao tipo de matéria-prima utilizada para sua produção (DERMEBAS, 2007, 2008b, 2011; JUMBE; MKONDIWA, 2013; DOKU; FALCO, 2012; MATSUMOTO; SANO; ELDER, 2009; MATSUMURA; YOKOHAMA, 2005; TSAI, 2009; BECKER; MOSELEY; LEE, 2011; PADULA *et al.*, 2012).

Todos estes motivos contribuíram para que o biodiesel fosse visto como uma alternativa à matriz energética brasileira, aproveitando suas vantagens ambientais e econômicas e, principalmente, as vantagens sociais que este biocombustível pode trazer. O fato de o Governo Federal considerar as forças do contexto em sua intenção de tornar o biodiesel uma realidade vai ao encontro da Teoria Institucional no que diz respeito a ver as forças ou os choques do ambiente como motivadores para a ruptura e a mudança institucional, que pode levar ao possível surgimento de uma nova instituição, como foi o caso do biodiesel (GREENWOOD; SUDDABY; HININGS, 2002, OLIVER, 1992; SCOTT, 2001).

Verifica-se que o Projeto Biodiesel foi construído dentro de um arranjo institucional já existente, o do setor de combustíveis, onde historicamente existe grande intervenção estatal. Scott (2001) ressalta que as instituições não são criadas no vácuo, mas estão sempre desafiando, emprestando ou deslocando em diferentes graus instituições anteriores e já existentes. Nesse sentido, o biodiesel já surgiu em um ambiente rico em elementos regulativos, onde o Estado tem um papel de destaque por ser um setor estratégico para o país.

O quadro regulativo criado a partir da intenção do Governo de tornar realidade a participação do biodiesel na matriz energética brasileira trouxe estabilidade e segurança ao ambiente, permitindo que os produtores de biodiesel investissem e iniciassem suas operações. A sujeição dos produtores a este quadro decorre da legitimação da ação e do papel do Governo e do reconhecimento da utilidade daquele agente, seja pela necessidade de se submeter às regras impostas pelos mecanismos legais, seja pela decisão de se habilitar ao Selo Combustível Social, por exemplo, para ter acesso a benefícios que não teriam de outra forma, como reduções tributárias, cotas específicas nos leilões e acesso a financiamentos. Este contexto permite identificar o pilar regulativo como prevaiente na indústria de biodiesel.

Considerando as características do pilar regulativo apresentadas no Quadro 10 e com base na pesquisa documental e em entrevistas realizadas com os produtores de biodiesel, avalia-se que na indústria do biodiesel elas se apresentam da seguinte forma (Quadro 19):

Quadro 19 – Característica do pilar regulativo na indústria do biodiesel

Características do pilar regulativo	Na indústria do biodiesel...
Base de submissão e tipo de lógica	...a conveniência ou utilidade é observada no fato das usinas produtoras de biodiesel optarem por seguir e se adequar ao arranjo legal para usufruírem das autorizações e benefícios intrínsecos a ele, o que leva a instrumentalidade da lógica estar ligada ao interesse próprio do produtor de biodiesel.
Base da ordem, base da legitimação e indicadores	...as regras regulativas são amplamente difundidas pelas leis, normativas, diretrizes, medidas provisórias, instruções normativas e portarias dos diversos Ministérios e da ANP, tidos como indicadores do pilar regulativo e que dão legitimidade à instituição por serem legalmente sancionadas e socialmente aceitas.
Mecanismos	...a coerção fica evidente nos limites impostos pelo arranjo legal à produção e comercialização do biodiesel, onde caso os produtores de biodiesel não estejam adequados há instrumentos proibitivos e de punição que podem vir a ser utilizados.
Portadores das instituições	...os sistemas simbólicos ficam claros na figura do arranjo legal que envolve o PNPB; já as rotinas podem ser verificadas nos procedimentos e protocolos criados para garantir o Selo Combustível Social e a realização dos leilões de compra de biodiesel.

Fonte: Elaborado pela autora.

Vale ressaltar que as restrições do quadro regulatório atuam sobre as decisões e as estratégias dos produtores de biodiesel, uma vez que precisam se conformar às regras e normas definidas pelo PNPB para poderem operar e se legitimar no campo, conforme sugerido pela Teoria Institucional. A intervenção governamental faz com que o Governo seja identificado como o agente institucional de maior força e presença na indústria do biodiesel, corroborando os dizeres de Scott (2001), que assevera ser este o agente que comumente representa o pilar regulativo e que, quando há fortes imperativos institucionais, prevalecem a congruência entre as respostas e as pressões institucionais. Assim, o Governo deve ser visto como um maestro que rege os diferentes aspectos, desde a organização da cadeia até a comercialização e a formação de preço do biodiesel.

Apesar da existência de elementos regulativos fortes sobre a indústria de biodiesel, sugere-se que a instituição ainda passa pelo processo de institucionalização, uma vez que, embora haja uma política específica e um quadro regulatório aceito pelos atores participantes do campo, eles ainda estão em processo de ajustes, o que é observado pelas alterações e complementações que vêm ocorrendo ao longo da existência do PNPB (seção 5.1.2), evidenciando que o arranjo institucional do biodiesel ainda está se estruturando, e pela existência de práticas e soluções distintas entre as organizações pertencentes à indústria de biodiesel na busca de soluções para os problemas locais (seção 5.2), característica da pré-institucionalização. Além disso, é evidente para o próprio agente institucional (o Governo)

que esta é uma indústria ainda em organização e em consolidação (BRASIL, MME, 2008a; 2012b; LM15⁵).

5.1.2.1 Pressões institucionais

Dentro da caracterização da instituição, um elemento fundamental a ser abordado é a pressão institucional, uma vez que, por meio dela, é possível fazer inferências acerca da instituição e sua natureza, por carregarem elementos presentes no ambiente institucional. Algumas questões podem ser utilizadas com guia para sua identificação, conforme apresentado no Quadro 11. Neste sentido, propõe-se aqui responder a estas questões para melhor compreender a instituição que opera sobre a indústria do biodiesel. Pelo fato de o pilar regulativo se mostrar como o de maior força e de o Governo ser o agente institucional, focou-se a análise nas pressões oriundas deste pilar e exercidas por este agente. Apesar da escolha, é sabido que elas não são as únicas pressões presentes nesta indústria, uma vez que há uma multiplicidade de instituições e agentes que operam sobre o mesmo campo, podendo ser objeto em novos estudos.

- Causa: Por que a organização está sendo pressionada a se conformar às regras ou expectativas institucionais?

A avaliação dos documentos levantados, reforçada pelas entrevistas, mostra que as usinas de biodiesel se conformam às regras e normas do PNPB para poderem operar e comercializar o biodiesel ou para desfrutarem de benefícios e incentivos específicos. Um exemplo é a autorização concedida pela ANP para operar e comercializar, necessária para que o produtor de biodiesel tenha direito de concorrer no mercado de biodiesel. Outro exemplo é a busca pelo Selo Combustível Social para redução tributária e para participar no lote do leilão reservado para aqueles que o detêm.

Desta forma, os agentes dentro da indústria de biodiesel buscam a legitimidade legal, optando por aceitar as pressões advindas do governo. As declarações dos entrevistados do grupo das usinas (LM2, LM3, LM4, LM5, LM6, LM7), tanto no Paraná quanto no Rio Grande do Sul, reforçam essa afirmativa ao sinalizarem que o principal fator que faz com que as usinas se conformem ao PNPB são os requisitos legais necessários para operação e a possibilidade de participar do maior lote no leilão, reservado àqueles que mantêm o Selo Combustível Social.

⁵ Foram utilizados os códigos dos entrevistados para manter a confidencialidade, conforme solicitado pelos próprios entrevistados. A caracterização do entrevistado pode ser verificada no Quadro 18 (p. 124).

- **Constituinte:** Quem está exercendo as pressões institucionais na organização?

O Governo é o agente institucional que age sobre a indústria do biodiesel e opera sobre ela por meio de seus ministérios e agências. Neste sentido, a multiplicidade de constituintes é baixa e há certa dependência dos participantes da indústria do biodiesel para com ele, visto que o biodiesel é uma realidade dada sua compulsoriedade na mistura, devido a seu preço não ser competitivo com o diesel, e a participação dos agricultores familiares na cadeia estar fortemente ligada aos incentivos do Governo que levam os produtores a adquirir matéria-prima deste agente mesmo com um custo maior (pagamento de bônus, custos com contratos e negociação, assistência técnica, dentre outros) (LM2; LM4; LM6; LM12; BRASIL, MDA, 2012c; BRASIL, CNPE, 2009b).

- **Conteúdo:** A quais normas ou requerimentos a organização está sendo pressionada a se conformar?

Por se tratar de pressões advindas de fortes elementos regulativos, o contexto do qual a pressão parte é o do PNPB, das políticas, leis e regulamentos que o compõem. Observa-se que não há uma consistência completa entre as normas e os requerimentos advindos do PNPB e os objetivos dos participantes da indústria. No que tange às usinas de biodiesel, a ociosidade da capacidade produtiva e as demandas por parte de seus representantes para o aumento da mistura mostram que há um ruído entre aquilo que o Governo autoriza e o que é de desejo dos produtores (UBRABIO, 2009b; 2012b; APROBIO, 2013).

Outro fato que ilustra essa inconsistência é o descontentamento, por parte dos produtores de biodiesel, que comumente cerca a definição do preço mínimo de venda do biodiesel durante os leilões, visto por muitos como um dos maiores telhados de vidro do sistema dos leilões (BIODIESELBR, 2012d; 2012e; 2012f; 2011b), e em se tratando da compra de matéria-prima, foco deste trabalho, tem as insatisfações oriundas dos preceituais mínimos de aquisição de matéria-prima da agricultura familiar para a manutenção do Selo Combustível Social (UBRABIO, 2012c; ABIOVE, 2012; APROBIO, 2012e, PBIO, 2012; LM6; LM7). Já no que se refere à perda do poder de decisão por parte dos atores pertencentes à indústria de biodiesel, pode-se dizer que o quadro institucional baliza as decisões, mas não rompe com o poder de decisão, assunto que será abordado em maior profundidade nos tópicos seguintes.

- Controle: Como ou por quais meios são exercidas as pressões institucionais?

De acordo com Scott (2001), em um campo onde o pilar regulativo é o preponderante são utilizadas regras, normas, leis e sanções na busca pela conformidade das ações dos atores participantes. Neste sentido, as pressões institucionais são exercidas por meio da coerção legal. Assim, dada a força das leis e mandos do Governo sobre a indústria do biodiesel, verifica-se a presença da coerção legal sobre os atores, que supera a difusão voluntária dos padrões institucionais.

- Contexto: Qual é o contexto ambiental no qual a pressão institucional está sendo exercida?

Esta questão está vinculada ao grau de incerteza e a interconectividade do ambiente. Segundo Pfeffer e Salancik (1978), a incerteza está ligada ao grau no qual os acontecimentos futuros podem ser antecipados ou previstos. Dentro da indústria de biodiesel, ao mesmo tempo em que há certeza, por exemplo, no que tange à garantia de mercado para este combustível, também há incertezas quando se trata do preço máximo de referência do biodiesel nos leilões, do volume a ser ofertado nos leilões ou do suprimento de matéria-prima para a produção do biodiesel, pelo fato de ser fortemente baseada numa *commodity* agrícola, a soja. Ao tratar da densidade da interconectividade, verifica-se que as normas institucionais são difusas na indústria do biodiesel e, de acordo com DiMaggio e Powell (2005) e Meyer e Rowan (1977), isso leva a uma maior aceitação das pressões institucionais pelos atores do campo.

- Nível de institucionalização: Qual é o nível de institucionalização da instituição?

Apesar de haver compartilhamento e difusão da estrutura no campo e de existir a força dos imperativos institucionais, características que configurariam a institucionalização dos elementos e padrões institucionais (SCOTT, 2001, BERGER; LUCKMANN, 2004; TOLBERT; ZUCKER, 2010), verifica-se que, no caso do biodiesel, estes ainda passam por ajustes. Em parte, a força dos imperativos institucionais pode ser explicada pelo fato de a análise focar as pressões oriundas das ações do Governo, que é um agente com poder coercitivo alto e legitimado pela sociedade, o que faz com que seus mandos sejam cumpridos por força legal e não necessariamente pela difusão voluntária das normas, além de a indústria de biodiesel estar, em grande medida, sob o arranjo institucional já consolidado e estruturado do setor de combustíveis.

Quanto ao compartilhamento e à difusão da rede de regras e tipificações que guiam a ação dos atores, constata-se que, apesar de as normas e as regras serem aceitas e cumpridas pelos participantes da indústria do biodiesel, não há um compartilhamento de seu significado. Durante as entrevistas isso fica claro, por exemplo, quando se observa que nas usinas a aquisição de matéria-prima da agricultura familiar é decorrente do cumprimento das normas do Selo (LM2, LM4; LM5 LM6; LM7), revelando que o princípio e o significado de inclusão social não fazem parte do estoque de conhecimentos práticos dos agentes, e também quando é verificado que a escolha das matérias-primas a serem adquiridas leva em consideração as especificações do biodiesel determinadas pela ANP, levando os produtores a limitar o uso de sebo bovino na produção deste biocombustível (LM2; LM3; LM7).

As evidências apresentadas mostram que o arranjo institucional, sustentado pelos elementos regulativos, ainda se encontra em consolidação, uma vez que, embora as regras do jogo já tenham sido dispostas, elas ainda estão sendo discutidas e se ajustando.

5.1.2.2 Contradições institucionais

De acordo com a Teoria Institucional, as contradições institucionais constituem um vetor da mudança institucional oriundo da existência e da interação de diferentes instituições que operam sob um mesmo campo (SEO; CREED, 2002); elas também direcionarão o comportamento dos agentes, mas, ao contrário das pressões institucionais que levam a uma conformidade das ações, estas levam à agência, à mudança da ordem presente.

Algumas contradições puderam ser identificadas a partir da pesquisa documental e reforçadas pelas entrevistas realizadas. Estas foram organizadas por tipo de fonte: ineficiência, não-adaptabilidade, incompatibilidade institucional ou interesses desalinhados (Quadro 12) e apresentadas no Quadro 20.

Quadro 20 - As fontes de contradição institucional na indústria do biodiesel

Fonte da contradição	Na indústria do biodiesel...
Ineficiência	<p>... a conformação às regras do Selo Combustível Social leva ao aumento do custo de produção do biodiesel, uma vez que a compra de matéria-prima da Agricultura Familiar faz com que as usinas incorram em custos adicionais, elevando o preço da oleaginosa adquirida pelos produtores (BRASIL, MM, 2011c; BRASIL, MDA, 2012c; IPEA, 2012; LM2; LM4; LM6).</p> <p>... a ociosidade da capacidade instalada revela uma ineficiência da indústria decorrente do cumprimento ao arranjo legal, que traz consequências diretas à rentabilidade dos produtores de biodiesel; estes alegam que a ociosidade derruba o preço do biodiesel nos leilões (VALOR ECONÔMICO, 2010; BODIESELBR, 2007; VALOR ECONÔMICO, 2011a; 2011b; 2011c).</p>
Não adaptabilidade	<p>... o prazo ente um leilão e a entrega leva o produtor de biodiesel a ter problemas com o valor da matéria-prima, uma vez que fica descoberto e vulnerável às flutuações do mercado. Quando associado ao cumprimento das normas do Selo e a comercialização feita por leilão, esse problema é agravado, uma vez que as negociações são realizadas por safra, dificultando o ajuste, além do fato de, uma vez vendido no leilão, o biodiesel ter que ser produzido e entregue para não sofrer sanções, independente do valor da matéria-prima na ocasião da produção (LM4; LM5; LM6).</p>
Incompatibilidade institucional	<p>É o caso do governo do Rio Grande do Sul, que estimulou a importação de óleo vegetal por parte dos produtores de biodiesel, concedendo aos fabricantes do Estado um abatimento de 63% sobre o ICMS devido desde que o produto fosse produzido com matéria-prima gaúcha ou importada do exterior, mesmo sendo ilegal o uso de matéria-prima estrangeira no biodiesel comercializado, de acordo com os editais dos leilões. Essa incompatibilidade foi levantada por produtores de fora do Estado. Cabe dizer que produtores gaúchos alegaram que a compra de matéria-prima importada foi destinada à produção de óleo, e não de biodiesel (BODIESELBR, 2012g; 2012h; LM5; LM6).</p>
Interesses desalinhados	<p>... no caso do bônus, observa-se que as vontades dos representantes da Agricultura Familiar tendem a se sobressair às dos produtores de biodiesel, que dependem deles para conseguir o aval dos contratos realizados com os produtores familiares, dando um poder de barganha maior aos representantes da Agricultura Familiar, que o utiliza para conseguir valores maiores de bônus ou benefícios financeiros a serem pagos pelos produtores (REVISTA BODIESELBR, 2011a; BODIESELBR, 2012c; LM4; LM6; LM7).</p> <p>... no caso da luta pelo aumento da mistura do biodiesel ao diesel, o Governo manteve-se firme e não cedeu às pressões dos produtores de biodiesel, indo ao encontro das vontades de outros elos da cadeia (distribuidoras e varejistas (postos de gasolina) que, neste momento, são desfavoráveis ao aumento, evidenciando o conflito de interesses entre os agentes (FECOMBUSTÍVEIS, 2012; REVISTA BODIESELBR, 2011c; UBRABIO, 2011; BODIESELBR, 2012i; 2012j).</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

5.1.3 As mudanças dos arranjos institucionais

Olhar a indústria do biodiesel de forma longitudinal possibilitou identificar algumas mudanças importantes no arranjo institucional. Para melhor compreensão, as mudanças foram agrupadas em quatro grandes blocos: Selo Combustível Social, porcentagem de mistura do biodiesel ao diesel, tributação e comercialização/leilão.

5.1.3.1 Selo Combustível Social

As principais bandeiras do PNPB são a inclusão social e o desenvolvimento regional. O Selo Combustível Social foi um dos instrumentos criados para atingir estes propósitos e é composto por uma série de elementos legais. No que diz respeito ao arranjo que o configura, vale citar três alterações: a primeira foi promulgada pela Instrução Normativa nº 1/2009, do MDA, que modificou alguns critérios e procedimentos relativos à concessão, à manutenção e ao uso do Selo, dentre eles as alterações nos percentuais de aquisição de matéria-prima da agricultura familiar e nos critérios do custo de aquisição da matéria-prima, conforme já descrito anteriormente, além de incluir a obrigatoriedade da prestação de assistência técnica ao agricultor familiar por parte dos produtores de biodiesel.

A alteração das porcentagens foi estimulada pela dificuldade de atingir o nível de aquisição de matéria-prima da agricultura familiar no Nordeste, em decorrência da falta de incentivo e investimento em pesquisa e tecnologia, que dificultou o aumento da produção de oleaginosas (REVISTA BIODIESELBR, 2009b; 2008a; 2008b). Já a questão da assistência técnica teve como pano de fundo a necessidade de assistir a agricultura familiar para que se desenvolvesse de forma mais autônoma e sustentável. No entanto, a iniciativa se revelou não ser tão eficiente, uma vez que a assistência deveria ser pensada de forma mais ampla e não voltada apenas para as oleaginosas destinadas à produção do biodiesel, como de fato ocorre (REVISTA BIODIESELBR, 2009c; LM5; LM2; LM4; LM6). Neste sentido, o objetivo das alterações foi melhorar a relação entre as empresas produtoras de biodiesel e os agricultores, facilitando o cumprimento dos requisitos para a obtenção do certificado (REVISTA BIODIESELBR, 2009b).

A segunda alteração no Selo Combustível Social com impactos na cadeia produtiva do biodiesel foi a regulamentação das Cooperativas Familiares ou Cooperativas Pronafianas como fornecedoras de matéria-prima da agricultura familiar pela Instrução Normativa nº 1/2011 (BRASIL, MDA, 2011). De acordo com o secretário de Agricultura Familiar do MDA, Laudemir Müller, a intenção da incorporação foi melhorar esse canal de comercialização do agricultor e fortalecer o trabalho realizado pelas cooperativas, legitimando quem estaria apto a vender para o PNPB (BIODIESELBR, 2011c).

A mais recente alteração feita na regulamentação do Selo Combustível Social ocorreu pela publicação da Portaria nº 60 do MDA, que trouxe mudanças importantes na porcentagem de matéria-prima a ser adquirida da agricultura familiar, nos critérios e elementos que compõem o custo da matéria-prima, nos multiplicadores para diversificação da matéria-prima

e para o incentivo da aquisição de cooperativas, assim como nos critérios a serem cumpridos pelas cooperativas para participarem do Programa (BRASIL, MME, 2012h; BRASIL, MDA, 2012c).

Estas mudanças tiveram como intuito “traduzir melhor as potencialidades regionais de fornecimento de matéria-prima, o incentivo à diversificação de oleaginosas e o fortalecimento da organização econômica da agricultura familiar” (BRASIL, MME, 2012h, p. 2), ao mesmo tempo que buscaram conciliar as críticas e sugestões das empresas detentoras do Selo e dos agricultores familiares participantes do Programa. Deve ser destacado que a redução do percentual de agricultores familiares com DAP no quadro de associados das cooperativas para estarem aptos a participar do PNPB foi, em especial, uma demanda das cooperativas localizadas na Região Sul, onde há um grande número delas com participação da agricultura familiar (BIODIESELBR, 2011d).

5.1.3.2 Porcentagem de mistura do biodiesel ao diesel

Ao longo da existência do PNPB, até a presente data ocorreram quatro mudanças na regulamentação do percentual de mistura: (i) em 2005 a Resolução nº 3/2005 do CNPE antecipou o percentual de 2% de mistura intermediária (BRASIL, CNPE, 2005), (ii) em 2008, a mistura compulsória já de 2% foi elevada para 3% pela Resolução nº 2 do CNPE. No ano seguinte, duas alterações no “B” foram realizadas, em abril para o B4 e em setembro para B5, pelas Resoluções nº 2 e nº 6 do CNPE, respectivamente.

A rápida resposta aos incentivos do Governo por parte do setor produtivo fez com que logo no início do Programa já existisse alta ociosidade da capacidade instalada, que levou o setor a se organizar em prol do aumento da mistura, obtendo sucesso na elevação do B2 para o B3 e daí para o B5 (BIODIESELBR, 2009; UBRABIO, 2009a; VALOR ECONÔMICO, 2010). De acordo com a Ubrabio e algumas empresas do setor, a alta concorrência, resultado da discrepância entre a demanda e a oferta de biodiesel (ociosidade), puxou o preço do biodiesel para baixo nos leilões, afetando a lucratividade das usinas e tornando a elevação da mistura necessária para a minimização da situação (BIODIESELBR, 2007; VALOR ECONÔMICO, 2010; 2011a; 2011b; 2011c).

Ainda hoje a ociosidade é bastante alta; há oferta suficiente para suprir uma demanda superior ao B10, e dentro deste contexto os produtores de biodiesel se mantêm organizados, agora em busca do B7 e B10 (IPEA, 2012; UBRABIO, 2011; 2010; 2009a; FGV, 2010b; VALOR ECONÔMICO, 2012a; 2012b; 2012c; 2011d; 2011e; 2011f). A demanda pela

ampliação da mistura obrigatória do biodiesel está diretamente ligada à demanda por um novo marco regulatório que reconheça e autorize níveis de mistura mais altos, adotando um novo cronograma de ampliações progressivas da proporção de biodiesel misturado ao diesel mineral até 2020, uma vez que o marco existente hoje prevê o B5 como mistura máxima.

O aumento é visto como uma condição primordial para a continuidade do Programa e dos investimentos no setor (BIODIESELBR, 2012i; IPEA, 2012). No entanto, apesar do *lobby* por parte do setor industrial e da importância dada a este aumento, o Governo ainda se mantém reticente na decisão de elevar a mistura para 7% ou 10%, enfatizando a prioridade em considerar os aspectos relacionados à inflação e à preocupação com o abastecimento interno (UBRABIO, 2011; BIODIESELBR, 2012i). Além disso, Ricardo Dornelles, diretor do Departamento de Energias Renováveis do MME, em sua palestra durante a Conferência BiodieselBr/2012, apontou uma série de pré-requisitos que a indústria precisa cumprir antes de serem realizados novos aumentos na mistura, tais como a regularidade de fornecimento, oferta, preço competitivo, qualidade e disponibilidade de matéria-prima, isso em conjunto com a adesão aos princípios norteadores do PNPB, de desenvolvimento regional e fomento à agricultura familiar (BIODIESELBR, 2012j).

A Fecombustível compartilha da preocupação do Governo e inclui outros elementos a serem considerados na decisão do aumento da mistura, que são a questão da garantia dos motores para misturas acima de 5% e os problemas nos postos ligados ao aumento da mistura (formação de borra em tanques, entupimento de filtros e reclamações dos consumidores) (FECOMBUSTÍVEIS, 2012). Outro ator que se mostra contrário ao aumento da mistura é o Sindicom, alegando ser a questão da qualidade do biodiesel o principal impeditivo, além da necessidade de novos investimentos por parte das distribuidoras em novos tanques e na aquisição de licenças (REVISTA BIODIESELBR, 2011c).

5.1.3.3 Tributação

Um dos principais incentivos dados pelo Governo Federal aos produtores de biodiesel para que aderissem ao Selo foi a redução das alíquotas do PIS/Pasep e da Cofins, conforme estabelecido pelo PNPB por meio do Decreto nº 5.297, de 2004 (BRASIL, CASA CIVIL, 2004b). Em 2008, os percentuais de redução foram alterados pelo Decreto nº 6.458 (BRASIL, CASA CIVIL, 2008), que ampliou a desoneração fiscal dos tributos federais incidentes na produção de biodiesel, zerando as alíquotas de PIS/Pasep e Cofins para o biodiesel produzido nas Regiões Norte, Nordeste e Semiárido a partir de matéria-prima da agricultura familiar

independente da oleaginosa utilizada, que anteriormente era um benefício exclusivo para o biodiesel produzido de mamona e palma familiar (BRASIL, MME, 2008d).

Estas oleaginosas tiveram problemas de cultivo e não obtiveram os resultados esperados, tornando difícil sua utilização como principal matéria-prima na produção do biodiesel (REVISTA BIODIESELBR, 2008b, REVISTA BIODIESELBR, 2008c). Como não houve um desenvolvimento significativo das cultivares, o Governo liberou o Selo para todas as oleaginosas dessas regiões, esperando que, assim, outras pudessem ser produzidas, além de conferir maior flexibilidade aos produtores de biodiesel (REVISTA BIODIESELBR, 2008a; BRASIL, MME, 2008d).

Outra modificação importante no quadro regulatório no que tange à tributação foi a publicação da Lei nº 12.546, de dezembro de 2011, que forneceu 50% do crédito de PIS e Cofins na compra de insumos para a produção de biodiesel, sendo que para as compras realizadas com as cooperativas qualquer incidência é vetada (BRASIL, CASA CIVIL, 2011). Muitos acreditaram que este seria o fim do Selo Combustível Social, uma vez que beneficiava todo e qualquer tipo de matéria-prima; no entanto, o foco do Governo foi claro: o de estimular e desenvolver a produção de biodiesel, beneficiando os pequenos produtores de insumos e estimulando o mercado de biodiesel (BIODIESELBR, 2011e; 2011f).

Dando continuidade às ações que visam ao desenvolvimento do mercado do biodiesel e ao suprimento de matéria-prima, em setembro de 2012 foi lançada a Lei nº 12.715, que isentou da cobrança de PIS e Cofins toda e qualquer matéria-prima adquirida para a produção do biodiesel, independente da origem (BRASIL, CASA CIVIL, 2012), com vistas a gerar uma economia para o setor produtivo como um todo, em especial porque a soja é a matéria-prima mais utilizada pelas usinas e tem grande parte do volume adquirido de origem não-familiar. Segundo Jerônimo Goergen, presidente da Frente Parlamentar do Biodiesel, “a medida serve de estímulo ao desenvolvimento da produção nacional e dá segurança ao setor na medida em que impede os aumentos repentinos do custo de produção do combustível verde. Teremos mais oferta de matéria-prima a um custo mais baixo” (BIODIESELBR, 2012l, p. 1).

5.1.3.4 Comercialização/Leilão

O leilão de venda foi o meio de comercialização do biodiesel escolhido pelo Governo e, dentre os instrumentos criados para incentivar, regular e controlar o setor, foi o que mais sofreu modificações ao longo do Programa devido à necessidade de melhorias. Das várias alterações pelas quais passou, muitas ocorreram dentro do âmbito dos editais de convocação.

Dentre as mudanças que ocorreram via mecanismos legais (portarias), verifica-se que algumas foram mais significativas para o ajuste ao mercado e as demandas do setor, conforme segue.

Inicialmente, os leilões realizados pela ANP contavam com a participação dos produtores de biodiesel, ofertando, e das refinarias, leia-se Petrobras e Refap, adquirindo. A localização das usinas não fazia parte da composição do preço do biodiesel, possibilitando aos produtores vender seu produto para qualquer região do país e dando vantagem àquelas regiões com um custo menor de matéria-prima.

A Portaria nº 469, de agosto de 2011, foi a primeira grande modificação feita no formato dos leilões. Ao incorporar o Fator de Ajuste Logístico – FAL ao modelo, ela regionalizou a disputa e a localização da usina passou a ser um item importante na concorrência dos leilões; em associação, a ANP passou a definir preços diferenciados por região (BRASIL, MME, 2011b). Apesar da iniciativa e da tentativa de reduzir os problemas da concentração da produção e a distância percorrida pelo biodiesel, o FAL trouxe um descompasso entre os preços nas diferentes regiões, continuou sem considerar a qualidade do produto e manteve as distribuidoras fora do processo (REVISTA BIODIESELBR, 2011b; 2012a).

Ainda em busca pela melhoria do preço e da qualidade do biodiesel, e também da regularidade de suprimento, em maio de 2012 o MME publicou a Portaria nº 276, que incluiu as distribuidoras de combustível nos leilões de compra e a qualidade como critério de seleção, somado ao preço e à logística que já eram considerados no último modelo (BRASIL, MME, 2012d; 2012e). O objetivo foi tentar diminuir a interferência do Governo e permitir que os agentes de mercado participassem mais ativamente do processo. Assim, a medida buscou solucionar problemas passados e colocar o modelo de comercialização mais próximo da “abertura de mercado”, por meio da individualização do produtor de biodiesel, como estratégia para estimular a qualidade e estreitar as relações com as distribuidoras, além de minimizar o risco de fraudes (REVISTA BIODIESELBR, 2012b; 2012c, LM16).

Embora o novo modelo de comercialização tenha trazido benefícios e progressos para o mercado, evidenciou-se um problema do setor, o custo da matéria-prima. Devido ao intervalo de tempo entre a oferta do biodiesel e o fechamento da venda, os produtores de biodiesel ficaram expostos às flutuações do preço, especialmente da soja, e do câmbio que ocorreram em 2012 (APROBIO, 2012b; 2012c; REVISTA BIODIESELBR, 2012d; LM 6). Isso ocorreu porque a safra de soja de 2012 foi afetada pelas estiagens que resultaram em quebras na produção na América do Sul, fazendo com que no Brasil, ao final do primeiro trimestre, os preços desta oleaginosa chegassem a patamares recordes, um comportamento

incomum para aquela época do ano; aliado a isso, a crise na Europa fez com que o dólar se valorizasse frente a outras moedas, afetando também o mercado dessa oleaginosa (BRASIL, MME, 2013).

Diante deste cenário, o Governo, juntamente com entidades do setor, buscou soluções, resultando na publicação da Portaria nº 476, que fez ajustes pontuais no novo modelo reduzindo o tempo entre um certame e outro e também entre a fase de oferta para a venda e a fase de compra por parte dos distribuidores (BRASIL, MME, 2012f; 2012g). Mesmo que pareçam simples, tais ajustes minimizaram os efeitos das flutuações dos preços da soja e do câmbio e beneficiaram o planejamento dos produtores de biodiesel, que passaram a trabalhar com um menor período de tempo e com estoque menor de produtos acabados (LM 5; LM 6).

5.2 A ESTRATÉGIA

5.2.1 O caso dos produtores de biodiesel do Paraná

5.2.1.1 O Estado do Paraná e o biodiesel: uma contextualização

O setor de biodiesel, apesar de não ser representativo dentro da agroindústria paranaense, tem grande potencial de crescimento no Estado, observado pelo volume de investimentos que vêm sendo feitos no setor não só no que tange à ampliação de plantas já existentes, mas, principalmente, na instalação de novas plantas, o que reforça o foco comercial da agroindústria paranaense e a integração entre diferentes atividades agroindustriais. A história do biodiesel no Paraná não é recente. O Estado foi um dos pioneiros no processo de desenvolvimento tecnológico voltado à produção e ao uso de biodiesel, nas décadas de 1980 e 1990, mas foi em 2003 que ele passou a ser considerado pelo Governo do Estado como um novo elemento na economia estadual por meio da criação do Programa Paranaense de Bioenergia, que teve como objetivo gerir e fomentar ações de pesquisa e desenvolvimento, aplicações e uso da biomassa no Estado, com foco inicial na produção e aplicação do biodiesel como um biocombustível, adicionando-o à matriz energética estadual. Com isso, antes mesmo do lançamento do PNPB, o biodiesel já era visto no Paraná como uma alternativa não só para a substituição dos combustíveis fósseis, mas, principalmente, como incremento das economias locais, movimentando os segmentos de produção de matérias-primas (oleaginosas), de transformação de produtos, de comércio e de fornecedores de insumos, serviços e máquinas agrícolas (YAMAOKA *et al.*, 2007).

Apesar de o Governo do Estado ter incentivado a pesquisa e o desenvolvimento do biodiesel e ter obtido sucesso no quesito pesquisa, a resposta da indústria não foi tão rápida e efetiva se for comparada com as dos Estados do Rio Grande do Sul e Mato Grosso, dois grandes produtores de soja. Até o final de 2012, o Paraná contava com três usinas autorizadas a operar, totalizando uma capacidade produtiva de 172.000 m³/ano, mas somente duas tinham autorização para comercialização, Biopar e BSbios Marialva, com respectivamente 43.200 m³/ano e 127.080 m³/ano (BRASIL, ANP, 2013a). Ambas foram responsáveis pela venda de 115.900 m³ de um total de 3.235.328 m³ nos últimos cinco leilões realizados pela ANP até janeiro de 2013 (leilões 25, 26, 27, 28 e 29).

Espera-se que, em breve, a capacidade produtiva das usinas localizadas no Paraná aumente em quase quatro vezes. Já há autorização para a ampliação da Biopar e da BSbios para 108.000 m³/ano e 183.600 m³/ano, respectivamente, além de autorização para a construção de uma nova planta da Oleoplan no município de Ponta Grossa, com capacidade anual de 378.000 m³, elevando a capacidade produtiva anual do Estado para próximo de 671.760 m³ (BRASIL, ANP, 2013e).

Este é um setor em pleno crescimento, podendo-se esperar que o Paraná melhore sua posição dentro do contexto nacional de produção de biodiesel não só pelos investimentos que vem recebendo, mas pela disponibilidade de insumos no Estado, que não se restringem à soja e ao óleo vegetal, mas também à gordura animal proveniente do abate de animais, sendo estas as duas principais matérias-primas utilizadas no Estado (LM2, LM3).

Na sequência, discute-se a estratégia de compra de matéria-prima das usinas entrevistadas evidenciando a forma como são escolhidas as matérias-primas e os volumes a serem adquiridos, como são realizadas as negociações e os contratos com os fornecedores.

5.2.1.2 A estratégia de compra de matéria-prima dos produtores paranaenses de biodiesel

5.2.1.2.1 A compra de matéria-prima e os impactos do quadro regulatório

A compra da matéria-prima para a produção de biodiesel envolve dois contextos distintos, um referente à produção do biodiesel e o outro, ao cumprimento do Selo Combustível Social. No Paraná, para a produção de biodiesel as usinas estudadas compram o óleo vegetal ou a gordura animal por não terem em seu complexo industrial uma planta de esmagamento de grãos; já dentro do contexto do Selo, eles negociam o grão de soja com os agricultores familiares ou as cooperativas, mesmo não o esmagando e sem utilizá-lo em seu

processo produtivo. Estes dois contextos envolvem elementos, atores e lógicas distintas que diferenciam não só o processo da compra, mas principalmente as estratégias utilizadas, sendo necessário tratá-los separadamente. Nesse sentido, primeiramente é apresentada a compra da matéria-prima não-familiar utilizada na produção do biodiesel, e na sequência a da matéria-prima familiar, à qual será dada maior ênfase por ser rodeada de elementos regulatórios provenientes do PNPB.

Para a produção de biodiesel, as empresas estudadas utilizam um *blend* de óleos e gorduras, tendo o óleo de soja e o sebo como base, mas incorporando em determinadas épocas do ano o óleo de caroço de algodão, o óleo de vísceras de frango ou a graxa suína (LM2; LM3). Apesar da superioridade do óleo de soja, seguindo a tendência nacional, o uso do sebo bovino vem crescendo em razão de o preço ser em média 50% menor que o óleo de soja (LM3). Mesmo com a vantagem financeira, o sebo é utilizado com cautela pelos produtores por ser menos adequado às temperaturas mais baixas, devido a seu ponto de entupimento.

A decisão por comprar a soja ou o sebo bovino passa pela análise de algumas questões como a disponibilidade, o preço praticado no mercado, o volume demandado, a época do ano, a distribuidora que receberá o biodiesel, as questões técnicas e as especificações da ANP (LM2; LM3).

[...] as outras opções que nós temos são sebo bovino, graxa suína, ou óleo de vísceras de frango, é aí tem que se levar em conta duas situações. A disponibilidade de mercado: tem épocas que tem muita, e tem época que tem pouca oferta. [...]. Então isso é levado em conta e outra coisa que é levado em conta, existe agora na nova regulamentação de qualidade, desse ano, que trata do ponto de entupimento a frio [...]. E o ponto de entupimento ou de condensamento do frango, da graxa suína e do sebo bovino é bem mais alto do que do óleo de soja e interfere porque tem a legislação que regulamenta isso. [...]. E, nos meses frios [...] não posso usar muita graxa, muito sebo, porque vai me dar problema, aí tenho que usar mais óleo de soja (LM2).

[...] hoje o mix de matéria-prima estão entre 40% sebo e 60% óleo de soja, sendo que essa porcentagem varia dependendo da época do ano, da disponibilidade do produto e do preço do produto, então dentro do intervalo que se tem de preço se decide o que comprar (LM3).

[...] a preocupação na hora da compra de matéria-prima se baseia no critério qualidade, que vai tentar atender então, inclusive a nova especificação de teor de água e ponto de entupimento, sendo este último um ponto fundamental para a escolha de matéria-prima. Uma vez que se você só produz com o sebo o ponto de entupimento é maior, ainda mais se vai entregar numa região fria (LM3).

Além desses elementos, as decisões são tomadas com base na experiência, no conhecimento e no *know-how* dos planejadores e compradores que conhecem o mercado. No caso da US1, são os sócios-diretores, juntamente com o supervisor administrativo, os responsáveis por fazer o planejamento e decidir as matérias-primas a serem adquiridas, sendo também do supervisor a responsabilidade de comprar o óleo e a gordura animal. Já na US2 o planejamento e a tomada de decisão do que será utilizado na produção passa pelo gerente e pelo coordenador de suprimento, sendo o último responsável pela compra. O entrevistado LM3, da US2, ressaltou que o mercado de óleo é bastante competitivo e complexo para uma programação e planejamento de compra de matéria-prima de longo prazo, por esse motivo é realizado no curto prazo, tentando atender as entregas dos trimestres, enquanto a compra da agricultura familiar é de longo prazo.

Os contratos firmados pelos produtores de biodiesel com os fornecedores de óleo são trimestrais, enquanto os do sebo são imediatos por dependerem da disponibilidade do produto.

Tem sido cada vez mais difícil fechar contratos de soja muito grandes, muito longos. Por questão da oscilação de preço e de mercado [...] nós fechamos contratos menores. Nós procuramos fechar por trimestre (LM2).

Os contratos [com os fornecedores de sebo] são imediatos, no mercado de soja isso não existe, os contratos são de médio prazo, de trimestre a trimestre, e compramos exclusivamente de produtores aqui do Paraná, para poder aproveitar o benefício estadual do ICMS presumido. O sebo bovino é em todo o Brasil, o contrato não tem garantias reais e é de entrega imediata (LM3).

As negociações da compra do óleo de soja são feitas com as esmagadoras ou corretoras, que coletam e compram óleo de diferentes produtores e depois o revendem no mercado. As negociações são diretas e informais, por meio de telefone, e-mail ou ferramentas de comunicação instantânea via internet, na busca do menor preço (LM2; LM3). Elas podem iniciar de duas formas: na primeira, os produtores de biodiesel entram em contato com os produtores de óleo e corretoras levantando os volumes e preços disponíveis, e na segunda as corretoras contatam os produtores oferecendo lotes de óleo. Cabe a observação de que as compras e os contratos são realizados por trimestre, por este ser o período previsto para as entregas dos volumes vendidos nos leilões realizados pela ANP; ou seja, a matéria-prima é adquirida e recebida considerando a programação da produção e entrega do biodiesel.

Já no caso da matéria-prima adquirida para o cumprimento das regras do Selo Combustível Social, a compra envolve outros atores e procedimentos e tem interferência institucional mais clara. De acordo com os entrevistados, as compras são feitas levando em

conta o quadro regulatório, em especial os instrumentos legais do MDA, sendo que as regras ligadas ao Selo Combustível Social são as que mais interferem, por determinar como deve funcionar a originação do grão familiar e sua comprovação (LM2; LM4).

A força e a influência do quadro regulatório sobre a aquisição do grão de procedência familiar é evidente. Além da determinação de um percentual mínimo de aquisição de matéria-prima originada da agricultura familiar e a incorporação de suas representações nos negócios entre o agricultor familiar e o produtor de biodiesel, que são reflexos claros do efeito da regulamentação, outros puderam ser observados durante a análise das entrevistas, tais como: a cobrança do bônus, a prática do contrato antecipado de grãos, a incorporação de novos procedimentos administrativos, a existência de uma área administrativa ou pessoas destinadas à relação com os produtores familiares e a organização da base de suprimento e a prática da revenda do grão de soja familiar. Cada um desses será explorado concomitante à descrição do processo de aquisição de matéria-prima familiar pelos produtores de biodiesel.

A Instrução Normativa nº 1, de 2005, do MDA, colocou a representação da agricultura familiar como um ator importante na mediação entre produtores familiares e de biodiesel, disposição mantida na Portaria nº 60, apesar das modificações. Foi dada à representação da agricultura familiar (federações e sindicatos) a função de acompanhar o processo desde a negociação da matéria-prima até a efetivação do contrato. No caso do Paraná, este trabalho é realizado pela Fetraf Sul Paraná e a Fetaep, juntamente com seus sindicatos filiados. Durante a negociação, as federações auxiliam na formulação dos contratos, garantido que todos os aspectos legais do Selo sejam cumpridos, além de negociarem os elementos que devem fazer parte dos contratos (LM9; LM12).

[...] definimos [RAF4] uma série de critérios que a gente tem utilizado nas negociações [...] que vão desde a questão do bônus até a questão da logística, então o que nós estamos definindo, por exemplo, como critério, é o bônus, é a assistência técnica, a diversificação, [...]. Outra questão que eu tenho sempre colocado como instrumento de verificação do cumprimento dos critérios são as políticas de fomento, que tratam da questão de análise do solo, do calcário, dos dias demonstrativos e da questão da pesquisa (LM12).

A Fetraf Sul Paraná e a Fetaep entram no processo após o pré-acordo entre produtores de biodiesel e produtores ou cooperativas familiares, quando inicialmente o produtor de biodiesel define o volume de soja a ser originado com base no volume de biodiesel que pretendem vender no ano seguinte. Essa projeção, segundo os entrevistados LM2 e LM4, parte das estatísticas da empresa, do histórico, do contexto atual e da habilidade e

conhecimento dos envolvidos nesse processo. Uma vez definido o volume a ser comercializado, é feita a estimativa de compra de grãos com base na porcentagem mínima estabelecida pelo MDA, que para a Região Sul é de 35% em 2013.

Após a definição do volume a ser adquirido, os produtores de biodiesel identificam os fornecedores em potencial (produtores familiares e as cooperativas com DAP), com quem sentam e negociam o volume a ser originado; na sequência, fazem um pré-acordo do volume, da forma de entrega, do valor do bônus e do custeio da assistência técnica a ser paga. Este é levado às federações pelos produtores de biodiesel para ser discutido e anuído, juntamente com as questões ligadas à logística e ao fomento.

O pagamento do bônus aos agricultores familiares não está previsto na regulamentação do PNPB, mas se estabeleceu como uma prática comum entre os produtores de biodiesel. Ele surge como uma sugestão das federações juntamente com a Contag para atrair o produtor familiar ao PNPB e fidelizá-lo ao Programa. Inicialmente, o valor do bônus era de R\$1,00 sobre a saca de soja, e em 2012 chegou a R\$1,80 (LM12, LM4). Deve ficar claro que o Governo, por meio do MDA, não tem influência alguma e nenhuma normatização sobre o bônus. De acordo com o representante do MDA, “a gente procura evitar o máximo aqui na medida do possível entrar nesse mérito na negociação entre cooperativa e indústria (LM15)”, que deixa a negociação a cargo das partes sem sua interferência.

Há um ruído no entendimento de quanto deveria ser o valor do bônus. Os produtores de biodiesel veem-no como mais um custo na aquisição da matéria-prima, buscando sempre o menor valor possível, enquanto as representações da agricultura familiar e as cooperativas acreditam ser uma forma de fidelizar o produtor familiar, buscando sempre o maior valor (LM2; LM4; LM9; LM10; LM12).

O representante da US2 chama atenção para o valor inflacionado do bônus, decorrência da alta demanda pelo grão da agricultura familiar. As usinas de fora do Estado, ou multinacionais, chegam a oferecer um valor de bônus bem mais alto do que o acordado entre as federações e os produtores de biodiesel paranaenses para garantirem a compra, passando a ser um ponto a ser considerado na estratégia de aquisição da usina, que avalia a possibilidade de elevar o pagamento do bônus para garantir a porcentagem mínima de matéria-prima familiar.

Outro item controverso do contrato é a assistência técnica. Apesar de ser exigida pela Portaria nº 60, a maneira como deve ser oferecida é abrangente, podendo ser oferecida por uma equipe do próprio produtor ou por empresas ou cooperativas contratadas (BRASIL, MDA, 2012c). De acordo com as federações entrevistadas, RAF2 e RAF4, há uma dificuldade

no controle da assistência técnica prestada e uma necessidade de ampliar o entendimento do que é o acompanhamento técnico.

[...] a gente [RAF2] está colocando os pés no chão porque nós vamos ter que fazer um trabalho para os nossos sindicatos também saberem se realmente está acontecendo essa assistência (LM9).

[...] inclusive nesse processo de acompanhamento técnico não é somente ir lá e fazer o acompanhamento vegetativo. Temos [RAF4] sempre colocando para as agroindústrias e para as indústrias de biodiesel para organizarem dias de campo, dias demonstrativos de tecnologias e práticas, inclusive de outras culturas para ir além da soja. Então a gente bate na tecla de que a originação da agricultura familiar está em cima da oleaginosa soja, e o desafio que temos colocado para as empresas é que é necessário diversificar, ampliar para outras culturas também. Então assistência técnica também é isso, é poder desenvolver pesquisa, extensão para ampliar produtividade (LM12).

Ainda, segundo o entrevistado LM12, o MDA e a Fetraf estão debatendo formas de criar elementos que valorizem e priorizem os produtores de biodiesel da região de origem do grão familiar, uma vez que não só prestam a assistência técnica alocando uma equipe técnica para realizar o serviço com as cooperativas que terceirizam, mas também trabalham com o fomento e a promoção de outras oleaginosas na propriedade familiar, o que não é feito pelos produtores que vêm de fora do Estado para adquirir grão no Paraná; estes apenas contratam as cooperativas ou uma empresa terceirizada licenciada pelo MDA para a prestação do serviço de atendimento técnico, sem que este receba a devida fiscalização e acompanhamento, por parte das federações, por falta de recursos.

A atuação das usinas junto aos agricultores familiares também foi um ponto tratado pelos representantes das usinas estudadas (LM2 e LM4). Tanto a US1 quanto a US2 alocam recursos (financeiros e humanos) no relacionamento com o produtor familiar, que é realizado por uma equipe específica. Essa equipe não é responsável apenas pelo contato e a negociação com produtores familiares e/ou cooperativas, mas também pelas visitas de acompanhamento do plantio até a colheita nas propriedades e pelo fomento de oleaginosas, sendo a canola, uma cultura de inverno, a opção das usinas. Vale dizer que a atuação das usinas na diversificação da agricultura familiar recebe incentivos do Governo, uma vez que a canola tem peso 2 no cálculo do valor total da matéria-prima adquirida da agricultura familiar, enquanto a soja tem peso 1, mas esse benefício não é muito utilizado porque o volume disponível da canola ainda é pequeno e seu preço ainda é elevado; daí a importância de seu fomento.

Uma peculiaridade do Paraná é que, apesar de o Estado ter um grande número de agricultores familiares, eles não se encontravam organizados quando do início do PNPB, fazendo com que os produtores de biodiesel tivessem que trabalhar na organização de sua base de suprimento. Essa questão foi ressaltada pelo entrevistado LM2:

[...] onde eu comecei e não tinha ninguém, nada, cooperativa era uma cooperativa muito simples, pequenininha, chegamos a doar mesa e computador quando eles começaram. Enfim, agora que eles estão organizados, que tá funcionando [...] (LM2).

Entende-se que a criação de áreas ou cargos voltados especificamente ao contato e ao trabalho com os agricultores familiares tem origem nas influências vindas do arranjo institucional sobre a organização da compra de matéria-prima.

As declarações feitas pelos entrevistados levam a crer que esta estrutura administrativa e as relações com os agricultores familiares provavelmente não existiriam se não houvesse os benefícios e as normas do Selo.

Que você acaba, digamos assim, entre aspas, recuperando, quando você participa 100% dos leilões e tem oportunidade de vender mais, ou vende por um preço melhor. Então, justifica esse custo, mas não é o que a empresa ganha, o que a empresa ganha com isso, nada! Ah, mas você pode participar do leilão todo, sim, mas se não tivesse essa lei eu poderia vender no leilão todo sem ter esse custo. Então, no caso do Selo Combustível Social, na minha opinião, ele faz com que as empresas as usinas desembolsem um valor anual em benefício da agricultura familiar para fazer uma parte social, que na verdade deveria ser de responsabilidade do Governo Federal e não das empresas (LM2).

Se não existisse a obrigatoriedade eles não comprariam, eles comprariam a soja normal, qualquer soja é soja, qualquer óleo de soja é óleo de soja. As indústrias, vislumbrando um benefício financeiro para seus acionistas, vão procurar uma matéria-prima mais barata, e a matéria-prima mais barata é o óleo de soja, ou o sebo bovino, ou qualquer outra gordura animal ou vegetal, que tem um custo menor. Diferente da matéria-prima da agricultura familiar, que tem esse bônus e o custeio da assistência técnica (LM4)

Então se não tivesse, esses primeiros lotes, isso é se o Governo saísse de cena e se saísse o Selo Combustível Social de cena, nós, todas as indústrias teriam acesso ao preços primeiros, e medianos e últimos, então cairia por terra toda essa vantagem, que tem sido a origem da matéria-prima familiar (LM4).

Olha, assim, se não existisse o Selo Combustível Social, certamente, talvez a agricultura familiar não estivesse envolvida no processo da cadeia do biodiesel, eu acho que tem uma possibilidade muito grande de não ter a agricultura familiar envolvida, porque as grandes empresas, [...] o grande capital, as grandes indústrias estariam se aproveitando dessa cadeia sem incluir a agricultura familiar (LM12).

Retomando a questão da negociação, a pesquisa revelou que, além do bônus e do pagamento da assistência técnica, também existe um valor pago à cooperativa. Segundo a cooperativa C1, este valor se destina ao trabalho que realiza com os cooperados (reuniões, debates técnicos e dias de campo), chamado de pacote da organização (LM8). Segundo o entrevistado LM8, esse valor cobrado seria uma compensação pelo ganho que a cooperativa não tem por não ter soja armazenada e não ganhar na diferença entre o preço do grão no porto e o da cooperativa, prática comum entre as cooperativas com estrutura de armazenagem.

[...] a soja lá no porto tá R\$70,00. Beleza de R\$70,00 vai ter o custo lá no porto, que é o frete de Capanema até o porto, isso vai custar R\$5,00, então esse é o preço que a soja está ali no balcão da Coagro [cooperativa com armazém], mas ela só pagou R\$60 para as famílias, mais o R\$1,80 que as usinas vão passar para ela, vai para R\$61,80, ela vai propor a venda para a Caramuru, para a Bsbios por R\$65,00, vai ter mais de R\$2,50 da diferença, entendeu da onde sai o ganho. Para quem tem armazém, especula o mercado e trabalha no mercado é assim que acontece. Que nós não temos. E todo mundo aqui, tanto as cooperativas como os cerealistas, elas trabalham com R\$2,50 de saldo líquido por saca de soja. Então eles vão trabalhar com esse R\$1,80 né, com mais os R\$2,50, então esse é o custo que a usina vai ter com uma soja da Coagro. A nossa soja sai R\$2,80 para a usina, que é R\$1,00 para a organização, [...], mais R\$1,80 na média que nós trabalhamos, para assistência técnica e o ganho da família, então nosso contrato é o R\$2,80 (LM8).

Na sequência, o contrato é assinado pelas partes e enviado à Fetaep ou à Fetrafi Sul Paraná, dependendo do sindicato da região do fornecedor do grão, para ser avalizado e anuído, comprovando o cumprimento dos critérios previstos na Portaria nº 60 por parte das usinas. Cabe frisar que isto se repete a cada contrato firmado pelas usinas, gerando um volume grande de trabalho para as representações que estão se articulando para a construção de um contrato padrão, não viabilizado até o momento pelas especificidades de cada uma das usinas com relação à forma de pagamento, recebimento e armazenagem dos grãos (LM2; LM4; LM12; LM9).

A pesquisa revelou que as representações também têm gastos com os procedimentos exigidos pelo MDA e que acreditam ser de direito o recebimento de uma parcela do bônus pago ao agricultor para o subsídio do trabalho realizado por elas.

Isso foi uma proposta do movimento sindical para com as empresas para poder acontecer esse bônus. Então veja bem: é aquilo que eu tava falando para você: tudo tem gasto, então nós vamos ter que fazer de alguma forma já que deu o bônus que tenha alguma coisa pra nós, para o nosso sindicato poder administrar isso. Porque acaba se gastando combustível, tempo, tem que fazer seminário para mostrar para os produtores o que é o Programa realmente, onde o produtor está ganhando (LM9)

As federações também apoiam a ampliação e o fortalecimento da participação das cooperativas com DAP jurídica como fornecedores de matéria-prima familiar, estando em sintonia com o Governo Federal que, por meio das modificações dos instrumentos legais do Selo, valorizou sua participação. “Acho que tem que ir cada vez mais para esse espaço de organização socioeconômica através de cooperativas, e não de forma individual” (LM12).

Feito o acordo entre as partes, juntamente com a representação da agricultura familiar, o contrato antecipado de compra do grão é firmado contendo a fixação de preço futuro e o valor do bônus e da assistência técnica (LM2; LM4). É antecipado por ser realizado antes mesmo do plantio, essa é uma característica peculiar do PNPB, que faz com que os produtores de biodiesel tenham que planejar com um ano de antecedência a compra de sua matéria-prima familiar, fechando seus contratos antes do início da próxima safra, normalmente entre os meses de novembro e dezembro.

Os contratos são anuais por causa das colheitas, por safra 2012/2013, 2013/2014. [...] tipo antes de vencer um contrato, o contrato desse ano vence agora em dezembro, no mês passado nós já recebemos o contrato que entrará em vigor a partir de janeiro (LM2).

Então, nós [US2] nos prendemos nas regras determinadas em toda a legislação da Secretaria da Agricultura Familiar, dentro do MDA, né. E aí, dentro desse processo, a gente tenta desenhar o nosso processo, como vai funcionar. Ele determina que a gente precisa pré-contratar essa matéria-prima, antes do plantio, essa é uma atividade que estamos fazendo agora nesse momento (LM4)

É, na verdade [US2] fazemos um contrato de compra de volume, a gente está comprando da cooperativa X 400 mil sacas, com o preço a ser definido no momento da efetivação do negócio lá na frente em 2013. Estamos fazendo a compra, com fixação de preço futuro no momento da entrega (LM4)

O cumprimento das regras do Selo não termina na assinatura do contrato. Ao longo do ano os produtores de biodiesel são obrigados a repassar informações ao MDA acerca das compras e entregas efetivadas. O envio das informações é trimestral e ocorre por meio do sistema chamado SABIDO – Sistema de Gerenciamento das Ações do Biodiesel⁶, que é alimentado com o volume e o tipo de matéria-prima adquirido por trimestre e o volume que foi originado da agricultura familiar por trimestre (LM2; LM4). Esse mesmo programa é utilizado pelas cooperativas para cadastrar as famílias que participam do PNPB e que estão vinculadas aos contratos assinados com os produtores de biodiesel (LM8; LM10). O MDA

⁶ Sistema desenvolvido pelo MDA para gerenciamento e monitoramento da inclusão produtiva da agricultura familiar no Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel (PNPB).

utiliza essas informações para o controle, auditorias e visitas realizadas por seus técnicos tanto nas cooperativas quanto nas usinas, além de subsidiar a decisão pela concessão ou não do Selo à usina.

A análise do processo de aquisição de matéria-prima firmado dentro das normas do PNPB mostra que elas não só impuseram relações comerciais, como também procedimentos e atividades que passaram a ser desempenhadas pelos envolvidos. Também evidenciam a complexidade existente na negociação, que ultrapassa as questões legais e regulatórias que a envolve, como: (i) os interesses dos diferentes atores envolvidos; (ii) a valorização do grão familiar que faz com que o preço do bônus seja inflacionado, além de aumentar a concorrência pelo grão com a atuação de produtores de biodiesel de fora do Estado, que modificam a dinâmica das relações; (iii) a necessidade de organização da base de suprimento; (v) e a atuação dos produtores de biodiesel como organismos de fomento e assistência técnica.

Outras duas questões que ampliam a complexidade da compra de matéria-prima familiar quando comparada à de óleo vegetal ou sebo bovino é o papel dos cerealistas na cadeia de fornecimento e a atuação dos produtores de biodiesel como vendedores de grãos. O cerealista, apesar de não ter uma função formalizada pelo quadro regulatório, é um ator presente no mercado de soja e tem atuado na cadeia produtiva de biodiesel.

De acordo com o entrevistado LM12, representante de uma das federações ouvidas, o cerealista é uma forma de os produtores de biodiesel terem acesso a uma base de suprimento mais organizada, desviando o processo das cooperativas. Isso ocorre porque os produtores familiares lhe entregam seu grão com DAP, que é repassado às usinas com o status de grão familiar, que não poderia ocorrer pelo fato de o cerealista não ter autorização para fazer essa transação dentro do PNPB, nem a DAP jurídica concedida às cooperativas. Aos olhos do entrevistado, além de esta prática ser uma forma de maquiagem o processo, ela também prejudica a conscientização e a organização dos produtores familiares, já que não fazem um trabalho próximo de assistência e fomento como o realizado pelas cooperativas.

Ao mesmo tempo em que a atuação do cerealista na cadeia do biodiesel é vista com certo receio por mascarar uma prática que transgride as normas do Selo Combustível Social, ele também é um ator que opera junto a algumas cooperativas que não têm estrutura de armazenagem como prestador de serviço, como no caso da cooperativa C1, onde os grãos de seus cooperados dão entrada nos cerealistas no nome da cooperativa, que opera apenas como um armazém, recebendo das cooperativas por esse serviço (LM8). Durante a venda da soja aos produtores de biodiesel, muitas vezes só é realizada a troca de papéis, em que a

propriedade do grão passa das cooperativas para os produtores de biodiesel, que o revendem aos cerealistas por não utilizá-lo em seu processo produtivo.

[...] nós [C1] recebemos a soja, nós temos contrato com a cerealista, o nosso grupo de famílias, os nossos associados, leva a soja na cerealista, a C1 é um cliente na cerealista. [...]. A família vem aqui na cooperativa, fixa a soja, vende a soja, nós vendemos essa soja na nossa central, que é em Francisco Beltrão, que é dentro do sistema da cooperativa mesmo, e a central de Francisco Beltrão vende para as usinas de biodiesel, para Bsbios ou vende para a Biopar e nesse próximo ano vai vender para a Caramuru e a Biopar. A Caramuru ou a Biopar revendem essa soja no mesmo dia para o armazém, para o cerealista. Então, a produtora de biodiesel só coloca em cima os custos que ela tem do Selo Combustível Social (LM8).

A relação entre a cooperativa e os cerealistas vai além do contrato de prestação de serviço de armazenagem, uma vez que eles auxiliam as cooperativas na internalização do grão familiar.

[...] eles [cerealistas] nos ajudam [C1] a internalizar a soja. Nós levamos a lista das famílias, eles ficam com a lista no escritório deles e entram em contato com as famílias, aí tem outros negócios né, por exemplo o Renato paga R\$0,50 de soja de frete, é um negócio deles, a cooperativa não interfere em nada disso. Acontece assim se a família tem 500 sacas de soja, o Renato faz o seguinte, me traz aqui as 500 sacas de soja, botamos no programa de biodiesel, eu ajudo com R\$0,50 centavos, então a família vai ter R\$1,50 do bônus e mais R\$0,50 de frete. Então a diferença começa a ser R\$2,00 por saca para o agricultor (LM8).

Essa parceria evidencia a falta de organização e estrutura da base de suprimento familiar no Estado do Paraná. Apesar do grande número de produtores familiares existentes no Estado e do grande número de cooperativas, principalmente tradicionais, as cooperativas com DAP jurídica aptas a fornecer ao Programa ainda estão se organizando e sendo fomentadas pelas federações (LM12; LM9; LM10; LM8).

Conforme já sinalizado, as usinas de biodiesel no Paraná, em decorrência da necessidade de compra de grãos da agricultura familiar, também atuam como revendedoras de soja por não utilizarem este produto na fabricação do biodiesel:

Nós [US1] compramos o óleo e nós temos uma compra de grãos que é vinculada à agricultura familiar. É como funciona [...] para você participar de 100% do leilão de venda da Petrobras, você tem que ter o Selo Combustível Social. Isso implica que 30% da sua matéria-prima seja proveniente da agricultura familiar, mesmo eu não esmagando aqui, eu posso comprar a soja, e depois eu revendo a soja, por exemplo (LM2).

[...] como a usina [US2] não tem esmagadora, ela compra óleo degomado e sebo, e para o Selo o grão da agricultura familiar, só que esse grão nunca chega, porque o grão é vendido logo em seguida, é quase uma troca de papéis, compram o grão, mas já revendem (LM3).

Hoje, como nós [US2], somos uma indústria que não tem uma esmagadora, quer dizer, nós compramos o grão, não esmagamos ele para utilizar na produção de biodiesel, nós compramos, pagamos o bônus, e vendemos ele ao preço original e compramos em óleo, então, essa é uma regra que foi estipulada, que na verdade não estava pré-determinada na instrução normativa (LM4)

Após a compra do grão, obrigatória para o cumprimento do Selo, as usinas paranaenses vendem o volume adquirido àquele comprador com melhor preço, que pode ser um cerealista, uma multinacional, ou algumas vezes o próprio fornecedor da matéria-prima. De acordo com os entrevistados LM2 e LM4, o valor de venda da soja é baseado no valor de mercado do dia e não contempla o valor do bônus pago ao agricultor familiar, sendo este um custo absorvido pela empresa.

Verificou-se que a compra de grãos da agricultura familiar e sua comercialização tornou-se uma prática comum entre as usinas no Paraná que está ligada ao cumprimento das regras do Selo. Essa prática não infringe as normas do Selo, pois a Portaria nº 60 do MDA apenas determina o percentual de matéria-prima que deve ser adquirido da agricultura familiar, mas não vincula a compra ao seu uso na produção do biodiesel. Deve, portanto, ser vista como um movimento de ajuste das empresas paranaenses e de suas estratégias de compra aos regulamentos e normas do quadro regulatório criado pelo Governo.

Essa prática não é uma exclusividade das usinas localizadas no Paraná, e nem mesmo das que não esmagam o grão. A pesquisa revelou que produtores de biodiesel de outros Estados, com esmagadoras ou não, também vão até as cooperativas e produtores familiares do Paraná e do Rio Grande do Sul na busca de matéria-prima familiar para cumprir a porcentagem mínima requerida no Selo, sem utilizar o volume adquirido em seu processo produtivo.

[...] para você ter noção, aqui já tem empresas que estão vindo de outros lugares comprar, lá no sudoeste do Paraná, onde eu comecei e não tinha ninguém, nada, cooperativa era uma cooperativa muito simples pequenininha [...] (LM2).

Esse negócio eu não sei se é bem o nome se é permuta, ele, por exemplo, mói a soja lá em Goiás, mas aqui eles compram o produto, não sei como é que se chama esse processo, e às vezes não mói lá em Goiás, ou mói lá em Mato Grosso, mas o contrato é daqui. Eles têm que comprar a soja daqui, porque eles têm que comprar das cooperativas que tem DAP, né (LM9).

[...] nós [RAF4] temos avaliado, anuído, contratos com várias empresas especialmente do Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, região de Sinop, Rondonópolis, essa região aí que é conhecida nacionalmente como a capital da soja, que tem muita produção de soja, mas que não é produção da agricultura familiar. E a cadeia do biodiesel acaba sendo muito atrativa hoje com essa forma de incluir a agricultura familiar no processo e você ter essa redução de PIS/Cofins, essa redução da alíquota e ter essa prioridade de vender o biodiesel nos leilões da ANP, então isso acaba sendo atrativo para as empresas virem para as regiões onde tem produção da agricultura familiar, originar essa produção da agricultura familiar aqui, elas não levam a produção de soja que originam aqui para o Mato Grosso, elas originam aqui, vendem essa produção aqui, e com essa forma de originar aqui eles permitem comprar o mesmo volume de soja lá no Mato Grosso e fazer biodiesel lá (LM12).

Aí vêm empresas de fora, principalmente as que não têm parque produtivo aqui no Estado, e compram somente o direito da soja familiar, que é a nota fiscal (LM6).

[...] as empresas de outros Estados, Mato Grosso, Goiás, outros Estados vêm buscar aqui é justamente, por nessas regiões tem muita produção de soja, mas poucos organismos sociais, as cooperativas são poucas. [...] Eu compro a soja da agricultura familiar, das cooperativas, mas aí eu revendo, só faço, geralmente é exportação, no caso (LM1).

Com base no exposto, constata-se que o quadro regulatório tem grande influência não só no processo de aquisição de matéria-prima, aqui mais especificamente a familiar, mas também nas estratégias de aquisição, uma vez que, conforme evidenciado, a não-obrigatoriedade de uma parcela da matéria-prima ser de origem familiar alteraria a forma na qual as estratégias são concebidas e aplicadas. Ao finalizar, é importante frisar que o cumprimento das normas e regras que compõem o quadro legal ocorre pelo reconhecimento do benefício de poder participar em 100% do volume negociados nos leilões promovidos da ANP; já o incentivo tributário, redução do PIS e Cofins, não é visto pelas usinas como uma vantagem uma vez que, para recebê-lo, o grão adquirido deve ser esmagado pelo próprio produtor de biodiesel, e isso não ocorre nas usinas do Paraná.

5.2.1.2.2 O “fazer estratégia”: os praticantes, as práticas e as práxis envolvidas na estratégia de aquisição de matéria-prima dos produtores paranaenses de biodiesel

Já foi dito que as práticas, a práxis e os participantes são elementos centrais na análise da estratégia, sendo que sua interconexão define o “fazer estratégia” que resulta nas estratégias ao longo do tempo (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN;

SEIDL, 2007). Os praticantes são importantes tanto na compreensão das estratégias quanto das próprias instituições, pois é por meio deles, de sua agência, ações e práticas que esses dois contextos se ligam (macro e micro). Nesse sentido, o primeiro passo na análise das estratégias de aquisição de matéria-prima para a produção de biodiesel é a identificação dos praticantes envolvidos, seguindo os ensinamentos da Estratégia como Prática, que parte da ligação entre praticantes, práticas e práxis para o estudo da estratégia como prática e do entendimento de que os praticantes são as conexões entre a práxis intraorganizacional e as práticas organizacionais e extraorganizacionais (WHITTINGTON, 2006).

As entrevistas realizadas permitiram identificar os praticantes envolvidos diretamente e os que influenciam indiretamente a estratégia de aquisição de matéria-prima. No que tange à compra de óleo vegetal e gordura animal, verificou-se a atuação dos gestores – sócios diretores e supervisor administrativo na US1 e o gerente e coordenador de fomento na US2 – como os praticantes da estratégia. Eles, com base nas práticas, formulam e implementam as estratégias de compra de matéria-prima. Estes praticantes podem ser classificados como internos e agregados, de acordo com a classificação feita por Jarzabkowski e Spee (2009), por fazerem parte da estrutura organizacional da empresa e por ser um agregado de atores.

No que diz respeito às práticas estratégicas que orientam o trabalho da estratégia e que guiam as ações dos praticantes, há o uso da experiência passada e do conhecimento do mercado nas decisões quanto à aquisição de óleo de soja e sebo bovino. Os praticantes também tomam como base as vendas de biodiesel realizadas nos leilões. Esta é uma prática estratégica comum entre as usinas, já que a programação da produção está condicionada à venda dos lotes de biodiesel nos leilões da ANP. Este comportamento leva a outra prática estratégica, que é a utilização de contratos de curto prazo, trimestrais no caso do óleo e imediatos no caso do sebo. Em se tratando das práticas estratégicas oriundas do contexto institucional estudado, destaca-se a regulamentação relativa à qualidade do biodiesel, em especial a questão do ponto de entupimento.

Com relação à práxis, entendida como as várias atividades envolvidas na formulação deliberada e na implementação da estratégia, a pesquisa mostrou que as estratégias de compra dos produtores são formuladas trimestralmente pelos gestores envolvidos no processo, que tomam como base as práticas citadas anteriormente para a elaboração das estratégias. O planejamento ocorre por meio de reuniões entre os praticantes, que definem as diretrizes de compra, o que e quanto deverá ser comprado. O planejamento trimestral não é decorrência somente da programação da produção, mas também do mercado do óleo de soja e da gordura animal, no qual a produção de biodiesel está inserida. O mercado de óleo de soja caracteriza-

se por variações de preço e demanda, enquanto o mercado do sebo bovino é caracterizado por muito oportunismo por parte dos fornecedores, que nem sempre cumprem os contratos firmados tanto no que se refere à entrega do volume quanto à qualidade e especificação contratada, levando as usinas a preferirem um planejamento mais curto para evitar problemas no suprimento ou um gasto mais alto do que o planejado.

Durante a fase de implementação das estratégias observou-se que as negociações entre os produtores de biodiesel e seus fornecedores ocorrem de forma rápida e informal, em especial a compra do sebo bovino. Nessa fase, os negociadores, que nas usinas estudadas também participam do planejamento da estratégia, buscam balancear a compra das diferentes matérias-primas considerando o preço do mercado, a disponibilidade e, especialmente, sua experiência e conhecimento do processo produtivo para poderem decidir até que volume de sebo pode ser usado na produção do biodiesel sem prejudicar a qualidade do produto. Esse conhecimento do processo produtivo também é utilizado pelo negociador da US2 na tomada de decisão de receber ou não uma carga de matéria-prima fora das especificidades acordadas.

Tratando-se das aquisições de matéria-prima familiar – a soja – há a participação de um número maior de praticantes nas estratégias. A pesquisa revelou que, além dos gestores (sócios diretores e supervisor de fomento na US1 e gestores da área de fomento e diretores na US2), as federações representantes da agricultura familiar e o Governo, em especial o MDA, também têm influência na estratégia de aquisição, mesmo que nem sempre de forma direta.

Há, portanto, a presença de dois tipos de praticantes, os internos agregados, que é o caso dos gestores, e os externos agregados, que são o Governo e as federações que, mesmo não fazendo parte da hierarquia da organização, influenciam as estratégias de aquisição, seja por definirem a porcentagem mínima de matéria-prima de origem familiar ou por criarem estímulos à compra de um ou outro tipo de oleaginosa, no caso do Governo, e no caso das federações por participarem das negociações do valor do bônus e da assistência técnica, além do estímulo ao fomento e organização da base de suprimento centrada em cooperativas.

Quanto às práticas estratégicas, verifica-se o uso da experiência passada e do conhecimento do mercado dos praticantes como orientadores das estratégias. Ao contrário das estratégias de compra de óleo vegetal e gordura animal que levam em conta a programação da produção, aqui é considerado o planejamento estratégico anual da organização. As estratégias de compra de grãos são formuladas a partir do planejamento de vendas de biodiesel do ano, as negociações e os contratos são anuais, fechados safra a safra. Mais especificamente, os contratos realizados são de intenção de compra e, ao longo do ano, se efetivam para o cumprimento das normas do Selo Combustível Social, podendo sofrer ajustes nos preços

acordados (do grão, do bônus e da assistência técnica), no volume e nos prazos de entrega em decorrência das circunstâncias do contexto. Por exemplo, venda de biodiesel maior ou menor do que o planejado, quebra de safra ou variação no preço do grão.

A participação do Governo como um praticante da estratégia evidencia a força que as práticas estratégicas vinculadas ao contexto institucional têm sobre as estratégias de aquisição de matéria-prima. São vários os instrumentos legais que podem ser citados como impactantes, mas a Portaria nº 60 recebe crédito especial por ser responsável pela regulamentação do Selo Combustível Social. Ao longo da história do PNPB, o MDA realizou mudanças significativas nas normas e nas regras do Selo, e isso fez com que os produtores de biodiesel tivessem que adequar suas estratégias para o cumprimento deste.

Dentre as práxis envolvidas na estratégia de aquisição, destaca-se a formulação de longo prazo por meio de reuniões, desdobramento do planejamento estratégico anual das usinas que é realizado pelos gestores em reuniões no final do ano. Durante a implementação da estratégia, a negociação, além de envolver os fornecedores em potencial (produtor familiar e cooperativas com DAP), também incorpora os representantes familiares e, como consequência, outras atividades que não existem na compra de óleo vegetal e gordura animal, como, por exemplo, a pré-negociação com os fornecedores e a posterior aprovação do acordo pelas federações, aliada ao envio das informações da negociação e da efetivação do negócio ao MDA não só pelas usinas, mas também pelas cooperativas.

Cabe frisar que a pré-negociação com os fornecedores ocorre informalmente, por contato telefônico ou pela visita dos representantes das usinas; já a negociação realizada com as federações é mais formal, por meio de reuniões onde são acertados e acordados os termos para posterior efetivação do contrato. Essas duas atividades ocorrem antes do final do ano e do término do contrato realizado no ano anterior. Ressalta-se que este processo se repete a cada contrato efetivado pelo produtor de biodiesel.

O Quadro 21 traz um paralelo dos elementos fundamentais do “fazer estratégia”, relativos à aquisição de matéria-prima familiar e não-familiar para a produção de biodiesel, e caracteriza cada um desses elementos com base nas categorias analíticas 5, 6 e 7 propostas no tópico 2.4.2.

Quadro 21 - Praticantes, práticas e práxis envolvidas no fazer estratégia da aquisição de matéria-prima pelas usinas no Paraná

	Matéria-prima não-familiar		Matéria-prima familiar	
		Caracterização		Caracterização
Praticantes	Gestores	Internos e agregados	Gestores, as federações representantes da Agricultura Familiar e o Governo	Interno e agregados e externos agregados
Práticas	Experiência passada	Conhecimentos e know-how	Experiência passada	Conhecimentos e know-how
	Conhecimento do mercado	Conhecimentos e know-how	Conhecimento do mercado	Conhecimentos e know-how
	Conhecimento técnico e do processo produtivo	Conhecimentos e know-how	Baseiam-se na projeção de venda de biodiesel.	Práticas setoriais
	Baseiam-se nas vendas de biodiesel realizadas nos leilões	Práticas setoriais	Contratos de longo prazo	Práticas setoriais
	Contratos de curto prazo	Práticas setoriais	Regulamentações relativas ao Selo Combustível Social.	Normas advindas da indústria
	Regulamentações relativas à qualidade do biodiesel	Normas advindas da indústria.		
Práxis	Formulação das estratégias de compra é trimestral.		Formulação de estratégias anuais – planejamento estratégico.	
	Reuniões para definir diretrizes de compra.		Reuniões para definir diretrizes de compra.	
	Negociação rápida e informal entre usinas e fornecedores		Negociação rápida e informal entre usinas e fornecedores.	
			Negociação mais formalizada entre usinas e federações.	
			Envio dos contratos às federações para anuência.	
			Envio das compras informações via SABIDO ao MDA.	

Fonte: Elaborado pela autora.

5.2.2 O caso dos produtores de biodiesel do Rio Grande do Sul

5.2.2.1 O Estado do Rio Grande do Sul e o biodiesel – uma contextualização

O biodiesel inseriu-se na base produtiva do Rio Grande do Sul a partir do lançamento do PNPB, quando surgiram algumas iniciativas respondendo aos incentivos do Governo Federal. Reforçando as ações da iniciativa privada e reconhecendo o potencial do biodiesel como uma oportunidade para o Estado, no início de 2008 o Governo do Estado lançou o “Projeto estruturante do biodiesel no Rio Grande do Sul” com o intuito de consolidar a agroenergia no Estado e construir uma base sólida de conhecimento e competências não só em termos tecnológicos, mas também econômicos, tanto no que tange ao biodiesel quanto as suas matérias-primas (EMBRAPA, 2008). Nesse ano, o Estado do Rio Grande do Sul contava

com quatro usinas instaladas e autorizadas para operação, uma em Veranópolis, uma em Rosário do Sul, uma em Passo Fundo e uma em Cachoeira do Sul, com as capacidades produtivas de 198.000 m³/ano, 108.000 m³/ano, 103.000 m³/ano, 90.000 m³/ano, respectivamente, totalizando uma capacidade produtiva de 499.000m³/ano (SANTOS, 2009).

Em 2011 o Estado já tinha seis usinas autorizadas para operação, com capacidade instalada de 1.363.439 m³/ano, volume que foi elevado em 2012 para 1.777.439 (SANTOS; PADULA, 2011; BRASIL, ANP, 2013a). Verifica-se um grande crescimento na capacidade produtiva do Estado, com previsão de incremento de mais 882.000m³/ano num futuro próximo, uma vez que já foram autorizadas a construção de uma nova usina em Ijuí, a Três Tentos Agroindustrial com uma capacidade de 180.000 m³/ano, e as ampliações da Oleoplan para 468.000m³/ano e da Camera Alimentos em Ijuí para 234.000 m³/ano (BRASIL, ANP, 2013e).

Vale dizer que, diferentemente das usinas do Paraná, que iniciaram sua atividade com a produção de biodiesel, no Rio Grande do Sul uma parte das empresas já eram *players* consolidados do mercado de óleo vegetal, sendo o biodiesel uma alternativa de diversificação, o que em parte contribuiu para o fortalecimento do setor no Estado e o posicionamento como um dos maiores produtores de biodiesel no país. O fato de o setor de biodiesel em grande medida ter se desdobrado a partir do complexo da soja, seguindo a tendência nacional, coloca esta matéria-prima como o principal insumo utilizado. Nesse sentido, os tópicos seguintes ocupam-se de tratar das estratégias de compra da matéria-prima das usinas entrevistadas, ressaltando as especificidades desta relação no estado.

5.2.2.2 A estratégia de compra de matéria-prima dos produtores gaúchos de biodiesel

5.2.2.2.1 A compra de matéria-prima pelos produtores gaúchos de biodiesel

Diferentemente das usinas localizadas no Paraná, as usinas gaúchas, além de produzirem o biodiesel, também processam o grão para a produção de óleo vegetal. Das três usinas entrevistadas, duas (US3 e US5) já operavam no mercado de óleo vegetal antes mesmo do lançamento do PNPB e viram no biodiesel a oportunidade de um novo negócio (LM5; LM7). A US4, por sua vez, foi criada tendo o biodiesel como o principal negócio da empresa, iniciando suas atividades sem unidade de processamento de grãos, esmagando-o *a façon*. O processamento de grãos pela própria empresa começou em 2010 e atende somente à demanda de óleo para a produção de biodiesel (LM6).

Essa configuração da estrutura produtiva das usinas gaúchas faz com que o grão de soja seja a principal matéria-prima utilizada na produção do biodiesel. A compra do grão ocorre dentro de contextos distintos, um que segue a Portaria nº 60 do MDA para atender às regras do Selo Combustível Social, como ocorre nas usinas do Paraná, dentro do qual a matéria-prima familiar é comprada, e outro contexto não orientado diretamente pelas normas do PNPB, onde é adquirida a matéria-prima não-familiar.

No que diz respeito à matéria-prima não-familiar, observou-se que, dos três produtores de biodiesel pesquisados, apenas a US5 adquire outros tipos de matéria-prima além do grão de soja, sendo o sebo bovino e certo volume de óleo vegetal. A decisão de quanto comprar de cada uma das matérias-primas varia com relação ao preço e à disponibilidade no momento da compra e, ainda, da época do ano em que se encontra. De acordo com o entrevistado LM7, em temperaturas mais baixas o volume utilizado de sebo é menor, na tentativa de manter o produto dentro das especificações da ANP.

A limitação do uso do sebo bovino em baixas temperaturas foi um dos motivos que levou a US4 a não utilizá-lo em sua produção; outros dois motivos apresentados foram sua disponibilidade e a relação custo/benefício, que já foi vantajosa, mas deixou de ser quando o sebo se valorizou no mercado (LM6). Já na US3 o sebo não é utilizado por ela ter disponível um grande volume de grão de soja, resultado de seu modelo de originação.

Não, a gente não usa sebo, tá. O que eu digo é assim: soja para nós é moeda de troca. Aqui temos 55 armazéns com capacidade estática de 1.2 milhões de toneladas de grãos, lembrando que a safra gaúcha é 11,5, 12, só para você ter uma noção de tamanho (LM5).

Nós temos 28.000 produtores ativos que fazem negócio com a gente. Ativo significa pelo menos uma comercialização a cada 30 dias. Porque aí está a diferença do nosso conceito: nós não somos esmagadora; nosso conceito é: nós queremos entregar uma solução completa para os produtores. Então o produtor que me entrega soja é o mesmo que depois vai lá e compra o farelo, compra pros animais dele, compra ração ensacada, né (LM5).

Esta é uma especificidade do negócio da US3, que mantém uma base de originação robusta com um grande número de produtores cadastrados (cerca de 28.000), que entregam seu grão nos diversos postos de recebimento da empresa. Estes produtores mantêm negócios com a empresa, como a compra de sementes, defensivos e fertilizantes que são pagos em parte ou totalmente com a soja produzida por eles. O grão é processado pela empresa, gerando farelo e óleo. O primeiro destina-se à produção de ração animal, posteriormente vendida aos agricultores, enquanto o óleo é destinado à produção de biodiesel e à comercialização no

mercado interno e externo (LM5). Cabe frisar que nem toda a soja utilizada pela empresa em suas operações é proveniente de permuta; uma parte do volume é adquirida dos produtores cadastrados. Para o entrevistado, a verticalização da empresa é o diferencial competitivo com relação aos demais produtores de biodiesel, que também reconhecem as vantagens deste modelo (LM5; LM6; LM7).

Independente da matéria-prima comprada pelos produtores de biodiesel, o planejamento e a decisão do que, como e quanto comprar passa pelas definições da diretoria e envolve diferentes departamentos. Na US3, sentam o gestor da unidade de negócio Biocombustível, a diretoria financeira, a diretoria de operações responsável pela área industrial e a diretoria de *Trading* (LM5); na US4, o departamento comercial, com base nas definições vindas da diretoria, faz o planejamento e as aquisições de matéria-prima não-familiar (LM6), enquanto na US5 esta definição é feita pelo departamento comercial, que determina as políticas e as repassa para as filiais para cada uma realizar sua própria compra (LM7).

Seguindo a estratégia utilizada pelas usinas do Paraná, as usinas gaúchas também orientam suas compras com base nas vendas realizadas nos leilões da ANP. No caso da US3 também é considerada a capacidade estática e a região de atuação da usina, além dos outros negócios da empresa que também utilizam o grão de soja como matéria-prima, revelando que nem todo o grão adquirido é destinado à produção de biodiesel. De acordo com o entrevistado LM5, a usina US3 se difere por ter originação ao longo de todo ano para atender sua capacidade de esmagamento, o que faz com que precise decidir não só o volume de grão a ser adquirido durante o ano, mas também se o óleo produzido será destinado ao mercado de óleo vegetal ou à produção de biodiesel. Esta decisão é tomada com base na rentabilidade mínima necessária e do *market-share*, uma vez que a unidade de processamento de grão também tem que ganhar.

[...] eu ligo lá em Santa Rosa [unidade de esmagamento], vejo o que preciso e a remunero gerencialmente a preço de mercado. Eu olho Chicago, se a *trading* fosse exportar me daria uma remuneração X, então eu vou, remunerar qualidade de exportação. [...]. A prática é o que eu acompanho o mercado e remunero gerencialmente a unidade esmagadora, já que ela também tem que gerar resultado. Pois, assim como eu vendo biodiesel, eu vendo óleo degomado. Na prática eu compro de mim mesmo, senão eu digo, então tá a usina vai comprar no mercado e eu vou vender no mercado, entendeu (LM5).

Existe um mínimo que a gente tem de rentabilidade e o mínimo de *market share* que a gente quer buscar, para não perder mercado, hoje o óleo refinado é muito menos rentável que o biodiesel (LM5).

A compra da soja para a produção de biodiesel pelas usinas US4 e US5 caracteriza-se por contratos de curto prazo, característicos do mercado *spot*, e são trimestrais seguindo a programação das entregas dos lotes vendidos nos leilões. Os fornecedores são os corretores, cerealistas ou cooperativas, e a seleção ocorre com base no preço, no relacionamento, no custo logístico e na disponibilidade do volume (LM6; LM7). O contato com os corretores, cerealistas e cooperativas ocorre de forma direta por meio de contato telefônico, buscando as melhores condições de negócio.

Exatamente. A partir do resultado do leilão. Mercado tipo, mercado *spot*, mercado do dia a dia, mesmo (LM6).

Então o sistema de comercialização de soja, ele é tradicional, ele é feito através de corretores de cereais, né. [...] As cooperativas colocam os lotes nas mãos deles e eles vão procurar compradores né. Isso vale também para o óleo. As gorduras é que a gente consegue, digamos assim, ter um entendimento mais direto, que já não é um negócio que é tradicional, é um mercado que surgiu mais forte com o biodiesel, porque antes você usava sebo bovino, por exemplo, para fazer sabão. Sobrava muita coisa, agora não é o caso do óleo e da soja, aí sim, sempre através de corretoras (LM7).

O entrevistado LM6 ressaltou o alto risco associado às compras realizadas após a venda de seu produto final, devido à flutuação dos valores da matéria-prima. Segundo ele, a medida adotada pela US4 para minimizar esse risco foi a negociação vinculada à bolsa de Chicago, uma medida bastante utilizada por grandes *players* que passou a ser usada pela indústria de biodiesel, mudando a dinâmica do mercado.

[...] É justamente você trabalhar com negociações vinculadas à bolsa, à bolsa Chicago, o que nós chamamos de *hedge* cambial, *hedge* da opção de compra. Ou seja, nós compramos uma matéria-prima física, e nós compramos uma posição na bolsa, que caso haja flutuação dessa matéria-prima, nós estamos protegidos, né. Isso é algo que a indústria não fazia muito, somente grandes *players*, mas a indústria de biodiesel faz muito, até os pequenos (LM6).

Em se tratando da matéria-prima familiar, outros atores passam a integrar o processo de aquisição, assim como novos procedimentos, reflexos da presença de arranjos legais. Conforme evidenciado no caso do Paraná, os instrumentos legais do quadro regulatório, principalmente aqueles relativos ao Selo Combustível Social, tiveram grande influência sobre as estratégias de aquisição de matéria-prima para a produção do biodiesel. A participação das federações representantes da agricultura familiar nas negociações entre produtores de biodiesel e agricultores familiares é uma das determinações legais com impacto significativo sobre as aquisições. No Rio Grande do Sul este papel é ocupado pela Fetag e a Fetraf Sul RS.

Conforme orientação da Contag, as federações estaduais têm como função anuir os contratos realizados e negociar de forma conjunta os termos desses contratos. Mas também devem atuar no incentivo e na cobrança do fornecimento de assistência técnica aos agricultores familiares pelos produtores de biodiesel e do fomento de culturas alternativas à soja.

[...] mas é claro que a gente também trabalha muito mais e cobra das empresas a sua responsabilidade pela assistência técnica, que é uma responsabilidade da empresa, a gente também cobra das empresas o seu investimento ou fomento na diversificação. Porque a soja, certamente tu já sabe disso, é uns 85%/90% quase, tudo isso, a gente quer dizer, não é uma exigência, mas a gente pede que as empresas invistam, vão fazendo esse fomento, né. E aí junto com o sindicato nós tentamos fazer algumas parcerias indicando agricultores que possam estar interessados, que possam ser um pouco inovadores (LM11).

O Sindibio – Sindicato das Indústrias de Biodiesel também participa das negociações, apresentando e defendendo os interesses e as demandas dos produtores de biodiesel. Recebe as orientações, as demandas e as exigências dos produtores por meio de contato telefônico ou em reuniões e, munido dessas informações, parte para a negociação com as federações, que é feita anualmente, seguindo o período de duração dos contratos de compra de matéria-prima.

[...] nós [RAF1] temos como função fazer parte nas anuências de modelos de contratos e as negociações pertinentes a isso, também somos nós que fizemos, em conjunto com as empresas principalmente aqui do Estado, uma reunião conjunta com o Sindibio, e as empresas de fora do Estado nós atendemos uma a uma, elas vem aqui na federação, conversam, a gente discute as questões contratuais, a questão do contrato, a forma de aquisição e também a temática do bônus e de assistência técnica (LM1).

Como é feito: tem a Fetraf, a Fetag, e também existe o Sindibio, então o Sindibio-RS, nosso Sindicato dos produtores de biodiesel do Rio Grande do Sul, então senta a diretoria do Sindibio e a diretoria da Fetraf e ali unem pontos. Porque dá para ir a uma plenária, é muito complexo (LM5).

Normalmente, antes do final do ano e da assinatura de novos contratos, as federações, juntamente com o Sindibio, determinam as diretrizes dos contratos com base na Portaria nº 60 e acordam os valores de bônus e de assistência técnica a serem praticados durante o ano. Com base nessas orientações, os produtores de biodiesel iniciam as negociações com seus fornecedores.

As federações também fazem acordos com os produtores de outros Estados quanto ao valor do bônus para os agricultores familiares gaúchos. A compra de matéria-prima por empresas de fora do Estado, também discutida no caso do Paraná, fez com que surgisse um

conflito no valor pago do bônus. De acordo com as usinas gaúchas, as demais empresas, principalmente as da Região Centro-Oeste, oferecem aos produtores um valor de bônus superior ao acordado pelas federações e o Sindibio, valorizando o bônus e levando à renegociação do valor a cada entrega de grãos, uma vez que, com a valorização do grão familiar, os agricultores passam a ter poder de barganha.

Então você tem o Sindibio que estabelece um valor de bônus. Vai-se às federações e avalia-se esse bônus. Aí vêm empresas de fora, principalmente as que não têm parque produtivo aqui no Estado, e compram somente o direito da soja familiar, que é a nota fiscal. Principalmente empresas do Centro-Oeste, por estarem comprando numa região em que a matéria-prima é mais barata, automaticamente eles têm uma margem maior, que permitem o bônus a maior. Então a medida que foi acordada cai por terra e cada empresa sai maluca no mercado estabelecendo os valores que acha convenientes, contratando com as cooperativas (LM6).

Não em geral elas [usinas de fora] pagam mais. Porque elas não têm uma tradição aqui, então há sempre uma diferenciação, a própria cooperativa diz “não para a indústria daqui o bônus é x, para quem vem de fora é x+1 (LM7).

Com relação a ruídos, são questões de mercado, e aí tem muito, tem diferença significativa entre o que uma empresa aqui no Sul paga de bônus e algumas empresas de fora. Mas depende muito da necessidade que a empresa está tendo naquele momento, e aí ela acaba pagando um valor que, muitas vezes, acaba distorcendo o que eles chamam de mercado, que é a normalidade do mercado (LM11).

De acordo com os entrevistados, esta prática tornou-se comum por não haver disponibilidade suficiente de matéria-prima familiar onde a empresa tem sua unidade produtiva, é o caso da Região Centro-Oeste, gerando um problema de suprimento que é resolvido com a originação em outro Estado (LM6; LM11). Muitos desses produtores vêm buscar sua matéria-prima familiar na Região Sul do país por ela apresentar uma estrutura familiar mais organizada e com volumes disponíveis, em especial o Rio Grande do Sul.

Com as diretrizes dos contratos e dos preços a serem praticados durante o ano definidos pelas representações, as usinas iniciam a formulação das estratégias de compra. Na US3 estão envolvidos o gestor da unidade de Biocombustível, a diretoria financeira, a diretoria de operações industriais e a diretoria de *Tradding*, que fazem um planejamento anual com a projeção das vendas e em cima disso estimam a quantidade necessária de matéria-prima familiar. Com base nessas informações, o gestor da unidade de biodiesel, juntamente com os responsáveis pela agricultura familiar, contam os fornecedores e iniciam as negociações (LM5).

Na US4 o processo não é muito diferente. A diretoria pré-estabelece o quanto vai ser produzido de biodiesel e qual será a estrutura de originação e as parcerias que serão feitas em seu planejamento estratégico anual. A partir disso o departamento comercial, juntamente com o departamento de fomento, identificam os fornecedores de matéria-prima familiar, e com base no planejamento anual tomam as decisões de quem, quanto e quando comprar (LM6). A US3 também tem a estratégia de aquisição definida pela diretoria, assim como a expectativa de vendas de biodiesel. Estas informações são repassadas para a unidade de produção de biodiesel, que efetiva as negociações e compras.

Cabe dizer que no volume a ser adquirido da agricultura familiar para o cumprimento do selo, além de ser calculado a partir da expectativa de venda no leilão, também se consideram as vendas passadas, o *know-how*, as experiências passadas e a normas da Portaria nº 60 (LM5; LM6; LM7). Após esta definição, os produtores de biodiesel iniciam as negociações com os fornecedores. A US3 negocia os volumes necessários junto a produtores familiares individuais que fazem parte da sua base de originação e com os quais mantêm transações frequentes; já a US4 e US5 negociam preferencialmente com cooperativas pronafianas e selecionam seus fornecedores com base na disponibilidade de grãos, preço e relacionamentos passados (LM6, LM7).

A US4 tem tido nos últimos anos, mas isso tende a mudar, mas até então tem-se feito dessa forma, tem adquirido 99% do seu volume de matéria-prima da agricultura familiar de cooperativas familiares. Por alguns motivos, primeiro deles, volume, nós precisamos anualmente de 3,5 milhões de sacas de soja da agricultura familiar. Tá, se nós fossemos adquirir todo esse volume de agricultores familiares, sabendo que cada agricultor tem uma quantidade limitada de matéria-prima, nós teremos um universo muito grande de agricultores (LM6).

Terminadas as negociações, é assinado o contrato entre o produtor de biodiesel e o agricultor familiar ou a cooperativa com DAP jurídica. De acordo com a Portaria nº 60, estes contratos devem ser antecipados, por isso são celebrados de safra a safra, e devem conter minimamente o tipo de cultura contratada, a data limite do plantio, quantidade contratada, prazo contratual, critérios de formação e de reajuste de preço, questões referente à entrega, às responsabilidades e salvaguardas das partes. Além destes elementos, também faz parte do contrato o valor a ser pago pelo bônus e, no caso de contratos com as cooperativas, o valor da prestação da assistência. Na sequência, o contrato é enviado às federações para receber a anuência, pois é necessária a assinatura de uma das representações da agricultura familiar reconhecida pelo MDA, comprovando o cumprimento dos critérios previstos na Portaria.

Verifica-se que o contrato realizado com os agricultores familiares ou com as cooperativas com DAP é antecipado, trazendo ao mercado de compra e venda de soja uma nova forma de negociação que se diferencia das práticas tradicionais do mercado.

Um procedimento que é novo, principalmente para a agricultura familiar, que é o contrato antecipado, né. Hoje qualquer aquisição de matéria-prima tem que ser com contrato antecipado. Então, esse é um instrumento novo, uma forma nova para se trabalhar a comercialização de matéria-prima para a indústria, até então isso não existia, esse é um elemento novo que inclusive mexe com toda a lógica de mercado que estava estabelecida até então (LM11).

[...] o sistema de comercialização que foi colocado [compra antecipada], até aquele momento não existia (LM7).

No que tange à participação das federações nas negociações e na anuência dos contratos entre produtores de biodiesel e fornecedores familiares (cooperativas com DAP e agricultores familiares), é importante sinalizar a existência de ruídos nessa relação. A análise das entrevistas realizadas junto aos produtores de biodiesel mostrou que, por vezes, as federações tentaram se beneficiar de seu poder de assentir ou não os acordos entre produtores e agricultores.

Desde que as federações impuseram a assinar esses documentos com base em imposto. Ou desde que as federações entraram no circuito, pressionando as empresas por pagamento de bônus a maior. Então a federação pode e tem que assinar, anuir os contratos, mas em alguns momentos eles fazem corpo mole, eles assinam mas vai atrasando, atrasando. É o poder que a federação tem (LM6).

No que diz respeito ao envolvimento das federações na definição do contrato, como deve ser feito o contrato. Há pouco tempo atrás enfrentávamos uma cobrança de valores por essa negociação. As federações cobravam valores para isso, o MDA entrou em cena e disse, “não a coisa não é assim, a federação deve representar o agricultor sem cobrar nada”. Legal, isso organizou a casa, tá funcionando agora certinho (LM6).

E o que as federações reivindicam sempre é bônus e o aumento do bônus, essa é a conversa de todo o ano. E como nós estamos nas mãos deles para que eles deem a homologação dos termos contratuais, e que deem anuência nos contratos, eles também querem receber por isso. Então, eles querem, sei lá, x% para dar a assinatura no contrato que ele verificou, que o contrato tá ok, e isso aí é uma coisa que a gente tem brigando muito com eles, e o próprio MDA é contra essa cobrança (LM7).

No ano anterior teve e provavelmente nós vamos acabar pagando, porque senão não vamos ter um bom serviço, sabe, aí eles começam a colocar um monte de regras que vai te custar mais caro do que se tu pagar, né. Então isso aí são custos todos que a gente tem (LM7).

Apesar de as usinas sinalizaram a cobrança, ou a tentativa de cobrança por parte das federações para dar anuência aos contratos (LM6, LM7), nada foi dito a respeito pelos representantes das federações no que se refere ao envolvimento do MDA nestas negociações.

Durante as entrevistas foi destacada pelas federações a questão da diversificação dos contratos e a intenção de consolidá-los em um modelo único a ser utilizado pelas usinas em suas transações, facilitando o trabalho e agilizando o processo de avaliação e anuência (LM1; LM11). A representação do Sindibio também levantou a questão da diversidade dos contratos e a dificuldade de se concretizar essa ideia (LM14).

Uma das dificuldades que nós temos e que tentamos implementar no ano passado e não tivemos sucesso é um único contrato. Um contrato único para todas as empresas, mas não avançamos e recuamos novamente. Aí nos temos 23 contratos, um diferente do outro, então você imagina fazer a análise de todo esse processo. Complicado, cada empresa com seu contrato. Então por isso uma das iniciativas que a gente espera poder construir para poder chegar a um contrato único acordado entre todas as partes (LM1).

Então até o ano retrasado, tudo era feito individualmente, ano passado, com a criação do Sindibio, nós procuramos chamar as empresas, ouvir a posição de cada uma com relação a esses itens, bônus, remuneração, assistência técnica, então se toma uma posição de consenso. Fazemos uma reunião, então o Sindibio com as federações, juntamos a Fetag e Fetraf e discutimos questões de bônus e remuneração, porque isso é a discussão. Agora os termos, vamos dizer tem contrato com duas folhas, o básico. Agora se tu pegar um contrato de uma multinacional tem 20 folhas, não tem como fazer isso, já se conversou fazer um contrato padrão, não adianta, cada um tem seus procedimentos, sua filosofia de comercialização, enfim, então o que é discutido é exatamente isso aí, então foi bom por um lado porque se discute tudo numa hora só (LM14).

Dois itens que fazem parte dos contratos antecipados, realizados dentro do contexto do Selo Combustível Social, merecem uma análise mais profunda: a assistência técnica e o bônus. A prestação de assistência técnica é uma determinação legal que deve ser cumprida pelos produtores de biodiesel. No Rio Grande do Sul ela ocorre tanto por meio das cooperativas como pelos próprios produtores. Das usinas pesquisadas, todas têm em seu corpo de funcionários uma equipe que trabalha com os agricultores familiares; no entanto, somente o entrevistado da US3 afirmou prestar o serviço de assistência técnica porque já realizam esta atividade antes mesmo de iniciarem a produção de biodiesel, e as demais declararam pagar um valor às cooperativas para que o trabalho seja realizado por eles (LM5, LM6, LM7).

Além do trabalho de assistência técnica, os produtores de biodiesel têm em andamento projetos de fomento de oleaginosas alternativas à soja, nos quais não só fornecem semente,

insumos e assistência técnica, mas também dão garantia de compra. A canola foi a oleaginosa escolhida pelas três usinas. Na US3 a escolha foi baseada no fato de o óleo de canola ter mercado (LM5). O entrevistado LM6, da US4, por sua vez, revela que a opção por essa oleaginosa se deu “pela disponibilidade de área, domínio tecnológico e a possibilidade direta de utilização de seu óleo para a produção de biodiesel”. Já para o entrevistado LM7, da US5, a escolha ocorre com base na “disposição dos produtores em fazer alguma coisa, e dependendo da região aquilo que mais se adapta”. Acrescentou dizendo que tentaram o cultivo da mamona, mas não tiveram sucesso por problemas culturais, já que os agricultores viam a mamona como uma erva daninha sem necessidade de cuidados, resultando em baixa produtividade. Apesar de o Governo Federal oferecer um estímulo ao fomento de oleaginosas alternativas, seja por considerar os gastos com o fomento como custo de matéria-prima adquirida, seja fornecendo um peso maior a estas oleaginosas no cálculo do valor total da matéria-prima adquirida da agricultura familiar, ainda assim as usinas acreditam que o custo com o fomento é maior do que os benefícios recebidos.

Quanto ao bônus pago aos produtores familiares inseridos no PNPB, apesar de não ser regulamentado, foi incorporado às negociações como um estímulo e benefício aos agricultores para que participem do Programa e também como uma maneira de transferir parte do benefício fiscal concedido aos produtores de biodiesel ao restante da cadeia (LM1). O bônus é visto pelas federações como um dos benefícios à agricultura familiar decorrente do PNPB; já os produtores de biodiesel, apesar de reconhecerem a qualidade e a importância da proposta, o veem com ressalvas (LM1, LM11, LM6, LM7). De acordo com o entrevistado LM7, a “exequibilidade dele é um desastre” em decorrência da não-existência de regras que o regulem, gerando incertezas no mercado. Associada à questão levanta pelo entrevistado LM7 está a inconsistência gerada no mercado de grão não-familiar pela inflação do bônus decorrente da participação de produtores de biodiesel de fora do Estado. Além disso, o entrevistado LM6 acrescenta:

Bem, na verdade, a prática de bonificação da matéria-prima da agricultura familiar foi um vício que foi criado, que tem sido um problema para a indústria. Porque não existe regra clara para isso, simplesmente quem paga mais leva. E isso não é nada sustentável para qualquer mercado. Quando você não tem regras estabelecendo o que tem que ser pago o que não deve ser pago, você tem insustentabilidade do processo. Então, isso vai acontecer com o Selo Combustível Social também, vai chegar num ponto que se torna inviável para as indústrias adquirirem matéria-prima familiar, porque o custo vai ser muito mais alto que a outra matéria-prima e o benefício que ela tem em vender com Selo Combustível Social cai por terra tá (LM6).

Assim com no caso do Paraná, no Rio Grande do Sul também foram observados ruídos oriundos de interesses antagônicos dos produtores de biodiesel e dos produtores familiares, representados na posição das federações nas negociações referentes ao bônus, em que sempre buscam e forçam o maior valor do bônus possível, e das usinas, que procuram fechar no menor (LM11; LM7, LM6).

O alcance do arranjo legal ultrapassa a etapa de compra de matéria-prima, fazendo com que, mesmo após o negócio realizado e efetivado, os produtores de biodiesel ainda tenham que enviar informações ao MDA por meio do SABIDO, trimestralmente, assim como as cooperativas que tiveram relações comerciais junto aos produtores, seguindo o mesmo procedimento do Paraná, para manterem o Selo (LM1, LM5, LM6, LM7, LM13).

Durante as entrevistas, o papel dos cerealistas, também chamados de corretores pelos entrevistados, aparece com menos destaque do que no Paraná. Isso se deve ao fato de o Rio Grande do Sul ter uma organização social melhor, tanto no que se refere ao cooperativismo quanto ao movimento sindical, favorecendo a inclusão das cooperativas pronafianas na cadeia produtiva do biodiesel como importantes fornecedores de matéria-prima e que garante o suprimento de grãos no Rio Grande do Sul, o que não ocorre no Paraná.

Porque nosso Estado é diferente. Porque a organização social é muito forte o Selo Social, tanto na ordem do movimento sindical como do cooperativismo. Para você ter ideia, nós trabalhamos com 23 empresas ao todo aqui que nós, a RAF1, atendemos e com 36 cooperativas envolvidas diretamente no processo, tanto as empresas na aquisição como as vendas das cooperativas. Claro que as empresas trabalham com contratos individuais, mas o grosso do volume se dá via cooperativas de agricultura familiar. E é esse o contexto que as empresas de outros Estados, Mato Grosso, Goiás, outros Estados vêm buscar aqui é justamente por nessas regiões ter muita produção de soja, mas poucos organismos sociais, as cooperativas são poucas (LM1).

Essa melhor organização da agricultura familiar em torno de cooperativas pronafianas aptas a participar do Programa facilita a oferta de matéria-prima familiar e também contribui para a vinda de usinas de outras regiões em busca do produto. Associado a isto, outra vantagem das usinas gaúchas frente às paranaenses no que tange à aquisição de matéria-prima familiar são as iniciativas de organização da rede de originação das próprias usinas. A US3 já opera dentro de um modelo de originação verticalizado e a US5 tem pontos de coleta e armazenagem de grãos espalhados no Estado, o que dá liberdade aos produtores de biodiesel de adquirir direto dos produtores; já a US4, apesar de atualmente adquirir quase exclusivamente de cooperativas, reconhece a importância de ter uma base de originação própria e pretende investir em um modelo mais integrado e verticalizado (LM5, LM6, LM7).

As cooperativas são um ator importante dentro da cadeia produtiva do biodiesel. Sua participação é cada vez maior e vista como salutar no processo, uma vez que atuam na inclusão do produtor familiar ao PNPB, além de garantirem que os benefícios do Programa e a assistência técnica cheguem a ele (LM1, LM11). A importância do papel das cooperativas é reforçada por ações do Governo, como o incentivo dado à compra de matéria-prima de cooperativas previsto na Portaria nº 60, a qual determina um fator multiplicador de 1,2 a estas aquisições, e a redução na porcentagem do número de agricultores familiares no quadro de associados necessário para que a cooperativa tenha DAP. Vale lembrar que, no Paraná, se verificou a cobrança do pacote da organização por parte de uma das cooperativas entrevistadas, o que não foi identificado no Rio Grande do Sul, onde as cooperativas não recebem valor adicional algum pelo trabalho prestado (LM13).

O processo de aquisição de matéria-prima dentro do contexto do Selo Combustível Social revela que o quadro institucional, além de orientar a forma como as relações comerciais devem ocorrer e como os atores devem se envolver, também traz novos procedimentos e atividades ao processo, como, por exemplo, o envio de informações ao MDA via SABIDO dos negócios realizados para o cumprimento das normas do Selo, a existência de uma área de fomento ou de relacionamento com o agricultor familiar para tratar das questões específicas da agricultura familiar, que não faziam parte das atividades da empresa, a negociação antecipada de grãos e a revisão destas a cada entrega.

O Selo Combustível Social te demanda fazer alguns contratos e pagar um pouco mais. Tem toda aquela história do bônus, da negociação (LM5).

É lógico que se montou um departamento, um núcleo de agricultura familiar, tem que ter uma estrutura para gerenciar e controlar tudo isso. Cada vez mais com mais volume, mais tem que ter, mais relacionamento (LM5).

Até porque a Portaria de nº 60, já era previsto na Instrução Normativa 01, estabelece entregas sob contratos antecipados de comercialização. Então, nós temos que previamente determinar quais serão os nossos fornecedores de matéria-prima da agricultura familiar (LM6).

Principalmente controles relacionados à matéria-prima da agricultura familiar. As questões documentais que permitem que aquilo que seja adquirido seja validado como da agricultura familiar, questão de controles internos quanto daquele volume de matéria-prima é realmente oriundo da agricultura familiar, e o repasse de informação de forma regular ao programa do MDA, chamado de SABIDO, onde são postadas as informações a partir da agricultura familiar. A maior mudança no meu entendimento é isso (LM6).

Naturalmente, a indústria produtora de biodiesel deve repassar informações a outros órgãos do Governo Federal, como a própria ANP, produção diária, produção semanal, produção mensal, matéria-prima utilizada, mas o maior impacto foi no quesito questões gerenciais da matéria-prima da agricultura familiar (LM6).

[...] aí volta essa questão do Selo Combustível Social, a principal mudança, aquilo que a empresa teve que fazer para se adequar ao que é imposto pelo regramento do mercado de biodiesel, foi principalmente a criação de setores que cuidam de questões ligadas ao Selo, as empresas terem departamentos técnicos que deem assistência técnica aos seus agricultores familiares, ou então que monitorem as cooperativas familiares que foram contratadas, NE. Me parece que as maiores mudanças seriam essas (LM6)

[...] o sistema de comercialização que foi colocado, até aquele momento não existia. Ninguém vendia soja, antes de produzir, antes de plantar (LM7).

As entrevistas também revelaram outros elementos que surgem dessas negociações, sendo que algumas reforçam os encontrados na análise do Paraná, que são: (i) a existência de interesses distintos entre os atores envolvidos; (ii) a valorização do grão familiar; (iii) o reconhecimento do cooperativismo gaúcho; (iv) o conflito existente no bônus, que é afetado diretamente pelo preço pago pelos produtores de fora do Estado; (v) a atuação dos produtores de biodiesel como organismos de fomento e assistência técnica; e (vi) a vantagem de se ter uma rede de originação organizada e verticalizada, como é o caso da US3.

Ao finalizar, cabe dizer que, de acordo com os entrevistados das usinas US3, US4 e US5, a opção por ter o Selo Combustível Social e a consequente aceitação e cumprimento de suas regras se baseia nos benefícios vinculados a ele, como a autorização de participar de todos os lotes dos leilões e a redução do PIS e Cofins, sendo que esta última vantagem não é tão valorizado quanto a primeira.

É, o principal fator é a questão, o primeiro é poder participar do lote grande no leilão, ponto. Esse é o fator número um e qualquer usina vai ser assim, se te disserem que é pelo bônus, é mentira. Para poder ficar dentro dos 80, óbvio que eu ganho incentivo tributário, né, mas tem vezes que é tanto aperto, é tanto stress de gerenciar isso, ih, que tem que ficar provando que você faz agricultura familiar (LM5).

Hum, vamos dizer em termos de incentivos, o que existe é o do PIS/Cofins, só que ele é mínimo. Não faz diferença alguma porque, como a gente paga R\$1,00 real a mais por saca na agricultura familiar, que é o famoso bônus que foi criado, tá, o que se paga já consome esse benefício. O benefício maior é tu poder entrar com uma quantidade maior no leilão, que o leilão divide, em 20% e 80%, então 80% com selo e 20% sem selo, e quem tem selo pode entrar nos 100%. Então esse é o benefício de ter o selo social (LM7).

5.2.2.2.2 O “fazer estratégia”: Os praticantes, as práticas e as práxis envolvidas na estratégia de aquisição de matéria-prima dos produtores gaúchos de biodiesel.

Seguindo a mesma ordem utilizada na análise dos produtores do Paraná, primeiro foi abordada a aquisição da matéria-prima não-familiar, iniciando-se com a identificação e a caracterização dos praticantes, seguida da análise das práticas e da práxis, e na sequência a mesma análise foi realizada com foco na matéria-prima familiar.

Na formulação e implementação das estratégias ligadas à compra da matéria-prima não-familiar os praticantes atuantes identificados foram: na US3, o gestor da unidade de negócio Biocombustível, a diretoria financeira, a diretoria de operações industriais e a diretoria de *Trading* na formulação da estratégia, e na implementação, os colaboradores da unidade de negócio Biocombustível; na US4, a diretoria geral e o gestor do departamento comercial envolvidos na formulação; já a execução é responsabilidade dos colaboradores do departamento comercial; na US5, a formulação é feita pelo departamento comercial e a implementação fica a cargo dos colaboradores das filiais responsáveis pelas compras. Com base na classificação sugerida por Jarzabkowski e Spee (2009), esses praticantes podem ser chamados de internos e agregados, uma vez que fazem parte do corpo da empresa e por serem um agregado de atores.

Ao tratar das práticas estratégicas, observou-se que, na decisão de optar pelo uso do sebo bovino, do grão de soja ou óleo degomado, a US5 toma como base o preço, a disponibilidade e a época do ano da compra. O critério época do ano reflete o uso da experiência e do conhecimento do mercado dos praticantes, pois é sabido que o biodiesel de sebo bovino apresenta a mais alta viscosidade cinemática e ponto de entupimento de filtro a frio, comparado ao óleo vegetal; também revela o uso de regulamentações relativas à qualidade do biodiesel que tratam do ponto de entupimento do biodiesel, uma prática que também orienta a decisão das usinas US4 e US3 de não utilizarem o sebo bovino como matéria-prima.

Outra prática comum entre os produtores de biodiesel durante a compra da matéria-prima é o uso das vendas realizadas nos leilões da ANP como base para a decisão do volume a ser adquirido, também observado no caso do Paraná, revelando que é comum entre as empresas adquirir a matéria-prima após a venda de seu produto, não sendo usual a utilização de estoques. Estas práticas levam a outras duas: a primeira é o uso de contratos de curto prazo nas compras de matéria-prima não-familiar e a segunda, o uso de *hedge* cambial nas compras; ou seja, a vinculação das negociações à bolsa de Chicago.

Cabe ressaltar que a US3 tem práticas distintas quando se trata da compra de matéria-prima devido à forma como são estruturados seu negócio e sua base de originação. Nela, as compras de matéria-prima ocorrem ao longo do ano, sendo seu planejamento anual ajustado trimestralmente, e a decisão não passa pelo volume de grãos a ser adquirido, mas quanto a empresa irá remunerar sua unidade de processamento de grãos pelo óleo necessário. Contudo, independente da forma como o grão é adquirido, a decisão de quanto de óleo será necessário também parte da quantidade de lotes de biodiesel vendidos nos leilões.

A análise das entrevistas evidenciou algumas práxis. Verificou-se que as estratégias de compras são formuladas trimestralmente pelos praticantes com base nas práticas citadas. Normalmente, ocorrem por meio de reuniões onde se define o que, quanto, de quem e como será adquirido, considerando também a situação do mercado, uma vez que a matéria-prima utilizada pelos produtores se caracteriza pelas flutuações no preço e em sua oferta. Observou-se que, durante a implementação das estratégias, as usinas optam por fornecedores com os quais já tiveram negócios, buscando equilibrar o volume a ser adquirido com o preço e a disponibilidade da matéria-prima, tendo negociações rápidas. No caso da US3, durante a implementação é ponderada a quantidade de óleo necessária para a produção de biodiesel *versus* o volume de óleo disponível na unidade de processamento e o preço e o mercado do óleo. Após essa definição, é feita a remuneração gerencial à unidade de processamento.

Dentro das aquisições de matéria-prima familiar observou-se a presença de um número maior de praticantes no processo. Além dos praticantes internos agregados (diretores e gestores), participam as federações representantes do agricultor familiar (Fetag e Fetraf Sul RS), o Sindibio e o Governo, em especial o MDA, como praticantes externos agregados que, direta ou indiretamente, influenciam as estratégias de aquisição de matéria-prima.

Com relação às práticas estratégicas, verificou-se que os produtores de biodiesel orientam, definem sua estratégia de aquisição a partir do planejamento estratégico anual, no qual estão determinadas as expectativas de produção e venda e a estrutura de originação da empresa. Com base nessas informações são formuladas as estratégias de compra das matérias-primas familiares. Nesse processo também são considerados o histórico de vendas, o *know-how* e as experiências passadas dos praticantes. A participação do Governo e das representações se dá nesta etapa, onde os produtores de biodiesel levam em conta as normas e as regras provenientes do quadro regulatório do PNPB, especialmente as vinculadas ao Selo Combustível Social, e os acordos e as diretrizes dos contratos que resultam da combinação entre Fetag, Fetraf Sul RS e Sindibio.

Durante a fase de implementação da estratégia, uma das práticas estratégicas identificadas diz respeito à maneira como os produtores de biodiesel selecionam os fornecedores. Eles se baseiam na disponibilidade de grãos do fornecedor, no preço e nos relacionamentos passados. Em se tratando da efetivação da compra, tem-se o uso de contratos anuais negociados safra a safra, seguindo as orientações da Portaria nº 60, evidenciando a participação do Governo como um praticante. As representações da agricultura familiar também participam nesta etapa, dando anuência ao contrato quando todos os critérios e requisitos previstos na Portaria nº 60 foram cumpridos pelos produtores de biodiesel e estão de acordo com o que foi combinado pelas federações e Sindibio.

Das práxis pode-se dizer que, durante a formulação das estratégias, são realizadas reuniões entre os praticantes e a partir delas saem os direcionamentos para compras. Reuniões também fazem parte da tentativa de alinhar os interesses e demandas do setor produtivo. O Sindibio senta e acorda com as usinas gaúchas as demandas que serão levadas aos representantes dos agricultores familiares. De posse das exigências e interesses, o Sindibio se reúne com as federações na tentativa de estabelecer as diretrizes que guiarão os contratos, e elas são repassadas diretamente aos produtores de biodiesel gaúchos para que possam dar continuidade aos negócios.

Após a formulação da estratégia inicia-se a implementação, com a seleção dos fornecedores. Na US4 e US5, o contato com os fornecedores em potencial é feito por e-mail ou telefone, averiguando o volume disponível para negócio e o preço pedido. Uma vez definido o fornecedor e feita a negociação, o contrato é firmado e repassado para aval e anuência das Federações. Esta última atividade é resultado direto da Portaria nº 60, assim como o envio das informações das aquisições via SABIDO ao MDA pelos produtores de biodiesel e cooperativas, na medida em que os contratos vão sendo cumpridos.

O Quadro 22 apresenta uma síntese da discussão realizada sobre praticantes, práticas e práxis com relação às compras de matéria-prima tanto não-familiar quanto familiar, com base nas categorias analíticas cinco (5), seis (6) e sete (7) do tópico 2.4.2.

Quadro 22 - Praticantes, práticas e práxis envolvidas no fazer estratégia da aquisição de matéria-prima pelas usinas no Rio Grande do Sul

	Matéria-prima não-familiar		Matéria-prima familiar	
		Caracterização		Caracterização
Praticantes	Gestores	Internos e agregados	Gestores, as federações representantes da Agricultura Familiar e o Governo	Internos e agregados e externos agregados
Práticas	Experiência passada	Conhecimentos e <i>know-how</i>	Experiência passada	Conhecimentos e <i>know-how</i>
	Conhecimento do mercado	Conhecimentos e <i>know-how</i>	Conhecimento do mercado	Conhecimentos e <i>know-how</i>
	Baseiam-se nas vendas de biodiesel realizadas nos leilões.	Práticas setoriais	Baseiam-se no planejamento estratégico anual.	Práticas setoriais
	Contratos de curto prazo	Práticas setoriais	Baseiam-se na projeção de venda de biodiesel.	Práticas setoriais
	Não ter estoque de matéria-prima.	Práticas setoriais	Contratos de longo prazo	Prática setorial
	Uso de <i>hedge</i> cambial	Práticas setoriais	Regulamentações relativas ao Selo Combustível Social	Normas advindas da indústria
	Regulamentações relativas à qualidade do biodiesel.	Normas advindas da indústria		
Práxis	A formulação das estratégias de compra é trimestral.		Formulação de estratégias anuais – planejamento estratégico	
	Reuniões para definir diretrizes de compras.		Reuniões para definir diretrizes de compra.	
	Negociação rápida e informal entre usinas e fornecedores		Reuniões e conversas entre produtores de biodiesel e Sindibio para alinhar interesses e demandas.	
			Reuniões entre Fetag, Fetrafi Sul RS e Sindibio para definir as diretrizes dos contratos.	
			Negociação mais formalizada entre usinas e federações.	
			Negociação rápida e informal entre usinas e fornecedores.	
			Envio dos contratos às federações para anuência.	
Envio das compras informações via SABIDO ao MDA				

Fonte: Elaborado pela autora.

5.3 A RELAÇÃO ENTRE INSTITUIÇÃO E ESTRATÉGIA DE AQUISIÇÃO DE MATÉRIA-PRIMA DOS PRODUTORES DE BIODIESEL PARANAENSES E GAÚCHOS

Este tópico ocupa-se em representar e analisar a relação entre instituição e estratégias de aquisição de matéria-prima para a produção de biodiesel na Região Sul do país, com base no *framework* analítico proposto pela Figura 18. A aproximação entre a Estratégia como Prática e a Teoria Institucional revela que existe uma relação recursiva entre as instituições e as estratégias (Figura 12) em que uma influencia e é influenciada ou reforçada pela outra. Nesse sentido, o estudo da relação parte da identificação do impacto do arranjo institucional

do PNPB sobre a estratégia de aquisição de matéria-prima e a forma como as instituições o reforçam, alteram ou rompem.

Cabe lembrar que, para o fim desta tese, a análise da instituição e de seus desdobramentos ocorreu por meio da ação do Estado nas atividades da indústria do biodiesel, dando destaque ao PNPB. Ao estudar o impacto das instituições sobre as organizações, mais especificamente sobre suas estratégias, é necessário retomar alguns conceitos da Teoria Institucional para definir o caminho a ser seguido na análise, conforme evidenciado pelo *framework* analítico proposto (Figura 18). A revisão teórica mostrou que as pressões institucionais e as contradições institucionais são vistas como forças motrizes da ação, sendo que a primeira direciona a conformidade da ação às normas, regras e padrões institucionais, enquanto a segunda tende a estimular a agência e a mudança da ordem.

Considerando as pressões institucionais como um limitador das ações singulares e individuais dos atores organizacionais, a pesquisa revelou por meio das entrevistas e da análise do arranjo institucional que, dentre as várias medidas estabelecidas pelo PNPB, as que imprimiram maior pressão e trouxeram consequências ao processo estratégico de aquisição de matérias-primas concernem ao Selo Combustível Social, aos leilões e à qualidade e especificação do biodiesel.

Dentro da regulamentação do Selo Combustível Social, atualmente disposta na Portaria nº 60 do MDA, verificou-se que os itens que tiveram maior impacto sobre as estratégias foram: (i) a obrigatoriedade de uma porcentagem mínima de aquisição de matéria-prima oriunda da agricultura familiar; (ii) a obrigatoriedade da anuência dos contratos por parte dos representantes da agricultura familiar; e (iii) as especificações e os critérios dos contratos de compra entre os produtores de biodiesel e o produtor familiar.

A obrigatoriedade de origem familiar fez com que a rede de suprimento dos produtores de biodiesel fosse organizada de modo a incluir o agricultor familiar como fornecedor de matéria-prima, além de contribuir para que os processos e procedimentos de negociação e compras fossem adequados para melhor atendê-lo. Ao ter de negociar e estabelecer relações com a agricultura familiar, ou cooperativas com DAP, para cumprir a cota mínima de matéria-prima familiar, os produtores de biodiesel passaram a ter sua escolha de fornecedor restringida pelo Selo.

Outro efeito verificado nas usinas no Paraná, não ligado diretamente à estratégia de compras, mas que vale ser citado, é a atividade de revenda do grão. O fato de o grão não ser processado pelas empresas fez com que as usinas paranaenses tivessem não só que modificar

os processos de compras de modo a incluírem as regras do Selo, como também passassem a se preocupar com a destinação do grão adquirido e a organizá-la.

Observou-se também que as usinas tiveram que organizar sua estrutura gerencial para atender as regras que orientam as negociações e a contratação da matéria-prima familiar, contribuindo com a maneira em que o processo de aquisição se configurou. A criação de um departamento ou setor destinado ao relacionamento junto à agricultura familiar não foi o único resultado dos impactos do Selo; quando comparada à compra de matéria-prima não-familiar, verificou-se a presença dos representantes da agricultura familiar durante a etapa de negociação (acordando os valores do bônus e assistência técnica e as diretrizes dos contratos) e conclusão do negócio (anuidos os contratos), modificando a forma como as estratégias são formuladas e implementadas ao tornar o processo de compra mais complexo e formal.

Além disso, os produtores de biodiesel e seus fornecedores tiveram que passar a preencher relatórios e enviá-los ao MDA via SABIDO com as informações referentes à compra de matéria-prima, familiar e não-familiar, para controle do Ministério sobre as atividades das empresas dentro do Selo e avaliação do cumprimento das normas e regras. Esta prática passou a compor o “fazer estratégia”, em decorrência das normas da Portaria nº 60.

O bônus pago ao agricultor familiar pelo grão vendido pode ser visto como outra consequência da participação dos representantes nas negociações, passando a ser um elemento central nas negociações entre federações e produtores de biodiesel (ou Sindibio), onde é tido pelos primeiros como item fundamental nos contratos firmados com os agricultores familiares. Cabe ressaltar que, para as federações, o bônus é visto como um repasse dos benefícios concedidos pelo Governo, enquanto para os produtores de biodiesel é reconhecido como um custo adicional nas compras da matéria-prima familiar.

Outra decorrência notada diz respeito aos contratos, que passam a ser antecipados e de longo prazo, com critérios a serem cumpridos conforme determinado pela Portaria nº 60. No que se refere aos critérios a serem cumpridos pelos contratos, destaca-se a prestação de assistência técnica, que passa a fazer parte das estratégias das empresas, tendo estas que optar por terceirizar estes serviços ou prestar elas próprias, incluindo mais esta decisão à estratégia de aquisição.

Quanto ao fato de o contrato junto aos agricultores familiares ser antecipado, pode-se dizer que a compra antecipada não só figura como uma das grandes diferenças entre a compra da matéria-prima familiar e não-familiar, como também é uma das principais fontes de influências sobre as estratégias, uma vez que a lógica de compra é modificada, impactando na maneira como a estratégia é formulada e implementada. Um exemplo é o uso do planejamento

estratégico e a previsão de vendas de biodiesel como subsídio para a formulação das estratégias de compra de matéria-prima familiar, que não ocorre nas compras não-familiares, que são baseadas nas vendas efetivas de biodiesel nos leilões. Cabe destacar que este impacto foi mais sentido por produtores que já operavam no setor de óleo vegetal e tiveram que se adequar para poderem entrar na indústria de biodiesel, uma vez que a nova forma de negociação se diferencia das práticas tradicionais do mercado de óleo.

Dos leilões, pode-se dizer que o fato de haver uma reserva de 80% do volume comercializado para empresas com Selo Combustível Social fez com que a opção por tê-lo esteja vinculada a esta característica do arranjo legal. Esta reserva é vista como o principal estímulo que leva as usinas a optarem pelo Selo, já que possuí-lo não é obrigatório para obter a concessão de produção e comercialização do biodiesel. Nesse sentido, o efeito dos leilões sobre as estratégias de compra é indireto, pois ao incentivar a obtenção do Selo leva as empresas a terem que segui-lo, e isso, por sua vez, tem consequências mais diretas sobre a compra de matéria-prima.

Outro efeito indireto dos leilões sobre as aquisições de matéria-prima está ligado ao planejamento de compra de soja não-familiar, que é orientada pelas vendas nos leilões e pela programação das entregas dos lotes, fazendo com que as compras ocorram trimestralmente com contratos de curto prazo, e que atualmente passou a ser de dois meses devido às mudanças mais recentes nas regras dos leilões. O uso de *hedge* cambial nas compras para evitar as perdas com as flutuações nos preços da soja também pode ser considerado uma consequência deste modelo de compra.

A questão da qualidade do biodiesel foi levantada como um dos elementos legais do PNPB que influencia as compras de matéria-prima não-familiar, por interferir na escolha do tipo e quantidade de matéria-prima a ser usada na produção, mais especificamente no que se refere à compra de sebo bovino. Vale dizer que esta questão não tem influência na compra de matéria-prima familiar na Região Sul do Brasil pelo fato de o sebo não ser comercializado por agricultores familiares ou por cooperativas com DAP jurídica nos Estados do Paraná e do Rio Grande do Sul.

Ficou evidente que as estratégias das compras realizadas dentro do contexto do Selo Combustível Social recebem maior impacto do quadro regulatório do PNPB do que as da matéria-prima não-familiar. Em parte, isso pode ser explicado pelo fato de as compras não-familiares receberem mais influências do mercado e serem menos dirigidas pelo arranjo legal do PNPB.

Considerando os tipos de respostas estratégicas sugeridas por Oliver (1991), apresentadas no Quadro 16, entende-se que as estratégias de compra de matéria-prima podem ser vistas como de aquiescência, mais especificamente as táticas de conformar e de subordinação. A tática de conformar vem de as empresas optarem por aceitar e obedecer às regras e normas do PNPB por interesse próprio, para poderem usufruir de benefícios provenientes do Programa e do suporte social, como no caso da concordância com a cobrança do bônus na matéria-prima familiar por parte das usinas e o pagamento deste nas transações realizadas para que tenham anuência das representações familiares e poderem manter o Selo. Já no caso da subordinação, que diz respeito ao assentimento da pressão institucional em decorrência de coerção ou persuasão por parte de outras organizações, nos casos estudados ela pode ser observada pelo cumprimento das normas e regras do PNPB em decorrência da coerção proveniente dos diferentes órgãos e agentes do Governo que operam o Programa. Já considerando a classificação proposta por Lawrence, Suddaby e Leca (2009) (Quadro 15), as estratégias devem ser vistas como de manutenção, uma vez que a prática dos atores com relação ao esforço direcionado às instituições leva à continuidade do arranjo institucional existente.

Ainda que o arranjo institucional do biodiesel esteja na etapa de pré-institucionalização, foi constatado que, dentro do contexto do PNPB, há certa congruência nas respostas organizacionais, prevalecendo as pressões institucionais. Este comportamento é distinto do sugerido por Scott (2001), onde as organizações pertencentes a um campo organizacional no estágio de pré-institucionalização ou de institucionalização recente tendem a buscar seus objetivos em detrimento da conformação ao ambiente institucional. Isso pode ser explicado por dois motivos: o primeiro é que, independentemente do estágio de institucionalização do arranjo institucional do biodiesel, a indústria recebe fortes imperativos institucionais oriundos do Estado que, ao ser reconhecido e legitimado como um agente institucional, reforça e fortalece as sanções e coerções criadas por ele, levando à congruência nas respostas dos produtores de biodiesel e ao prevalecimento das pressões, mas, principalmente, porque a indústria do biodiesel foi construída sobre outro arranjo institucional já existente e institucionalizado, o do setor de combustíveis, do qual herdou parte de seus elementos regulativos e práticas.

O Quadro 23 apresenta um resumo dos impactos do arranjo institucional sobre as estratégias de aquisição de matéria-prima apresentados.

Quadro 23 - Resumo dos impactos da instituição sobre as estratégias

Medidas do PNPB	Impacto
<p>Selo Combustível Social Percentual mínimo de matéria-prima familiar</p> <p>Participação da representação Familiar</p> <p>Critérios dos contratos</p>	<p>Faz com que o produtor com concessão do Selo tenha que comprar matéria-prima da Agricultura Familiar independente de ser vantajoso ou não à empresa, fazendo com que ela tenha que incorporar esta questão às suas estratégias de compra.</p> <p>Ao ter que comprar matéria-prima familiar e ter de cumprir as normas do Selo, as usinas se reestruturaram ou incorporaram novos procedimentos administrativos, como: ter uma equipe destinada ao relacionamento com o produtor familiar, ter que enviar informações trimestralmente ao MDA via SABIDO e ter que organizar sua base de suprimento.</p> <p>As usinas do Paraná incorporaram a atividade de venda de grãos para revender o grão adquirido da agricultura familiar.</p> <p>Aumentou o número de praticantes envolvidos, fazendo com que novos processos fossem acrescentados, tais como a necessidade de negociar os critérios dos contratos e o valor do bônus com as federações antes de tratar com os agricultores familiares e de enviar os contratos depois de assinados às federações para que fossem avalizado e anuído.</p> <p>Colocou o bônus pago ao agricultor familiar como um elemento fundamental nos contratos de compra, fazendo com que os produtores tenham que se preocupar em negociá-lo, inclui-lo em sua previsão de compra e incorporá-lo às suas estratégias de aquisição.</p> <p>Incorporou a questão da assistência técnica à estratégia de aquisição, levando as usinas a terem que planejá-la. Ao associar a aquisição de matéria-prima à assistência técnica, os contratos passaram a ser realizados antecipadamente e de safra a safra, fazendo com que as empresas tivessem que reorganizar suas estratégias de compras.</p>
Leilões	<p>A reserva de 80% do volume leiloado para os portadores do Selo estimulou os produtores de biodiesel a buscarem a concessão deste.</p> <p>As vendas nos leilões e a programação das entregas do biodiesel previstas nos editais levam as empresas de biodiesel a realizarem contratos de curto prazo e a utilizarem a <i>hedge</i> cambial para evitar as perdas.</p>
Qualidade e especificação do biodiesel	Interfere nas decisões relativas ao tipo de matéria-prima a ser adquirido pelos produtores de biodiesel, em especial no que tange o ponto de entupimento do biodiesel produzido.

Fonte: Elaborado pela autora.

Além dos impactos do arranjo institucional, as contradições institucionais existentes na indústria também têm impacto sobre as estratégias de aquisição de matéria-prima. Das contradições encontradas na indústria do biodiesel, duas merecem atenção: uma de não-adaptabilidade relativa ao período entre a venda nos leilões, a compra de matéria-prima e a entrega do biodiesel, que levou o produtor de biodiesel a ter problemas com o preço da matéria-prima, e a outra de interesses desalinhados ligada aos diferentes interesses existentes em relação ao bônus. No primeiro caso, os produtores de biodiesel optaram por trabalhar com contratos de curto prazo nas compras de matéria-prima não-familiar e vincular suas negociações à bolsa de Chicago para reduzir as flutuações do preço da matéria-prima e seu impacto no custo de produção, o que se tornou uma prática comum das usinas. Já quanto ao

bônus, observou-se a escolha das usinas por negociar com cooperativas e agricultores familiares já parceiros para reduzir o oportunismo e manter o bônus dentro do preço acordado no início da safra, que é também uma prática ordinária entre os produtores de biodiesel.

Em se tratando do sentido estratégia-instituição, a análise partiu das mudanças ocorridas no arranjo institucional do PNPB com o intuito de encontrar indícios que vinculassem a elas as estratégias de compra de matéria-prima. Dentre as mudanças encontradas durante a pesquisa documental foram analisadas aquelas que podem ter reflexos na escolha e na compra de matéria-prima. O Quadro 24 traz em síntese estas mudanças.

Quadro 24 - Síntese das mudanças do arranjo institucional

Mudança relativa à (ao)...	Instrumento legal	Descrição
Aumento de mistura	Resolução nº 2/2008, nº 2/2009 e nº 6/2009 do CPNE	Aumentaram o percentual mínimo de mistura do biodiesel no diesel.
Selo Combustível Social	Instrução Normativa nº 1/2009 do MDA Instrução Normativa nº 1/2011 do MDA Portaria nº 60 do MDA	Modificou os percentuais mínimos de aquisição de matéria-prima familiar e os critérios do custo de aquisição da matéria-prima, e estabeleceu a compulsoriedade da prestação de assistência técnica ao agricultor familiar. Regulou a participação de cooperativas como fornecedoras para os fins de concessão e manutenção do Selo. Aumentou a porcentagem mínima de matéria-prima a ser adquirida da Agricultura Familiar. Também trouxe novos critérios e elementos que compõem o custo da matéria-prima e novos multiplicadores para sua diversificação, além de reduzir para 60% a participação mínima de agricultores familiares nas cooperativas para habilitá-la como fornecedora de matéria-prima familiar.
Tributação do biodiesel	Decreto nº 5.297 da Casa Civil Decreto nº 6.458 da Casa Civil Lei nº 12.546/2011 Lei nº 12.715/2012	Reduziu as alíquotas do PIS/Pasep e da Cofins. Zerou as alíquotas de PIS/Pasep e Cofins para o biodiesel produzido no Norte, Nordeste e Semi-Árido a partir de matéria-prima da Agricultura Familiar independente da oleaginosa utilizada. Forneceu 50% do crédito de PIS e Cofins na compra de insumos para a produção de biodiesel, e para as compras realizadas junto às cooperativas a incidência foi vetada. Isentou da cobrança de PIS e Cofins a toda e qualquer matéria-prima adquirida para a produção do biodiesel, independente da origem.
Comercialização	Portaria nº 476 da ANP	Autorizou a redução do tempo entre os certames para dois meses, incluiu as distribuidoras ao processo de concorrência nos leilões e valorizou a questão da qualidade e da localização das usinas como um diferencial competitivo.
Especificação do biodiesel	Resolução nº 14/2012 da ANP	Alterou as especificações do biodiesel que ficam mais rígidas quanto ao controle de qualidade.

Fonte: Elaborado pela autora.

As entrevistas com produtores de biodiesel, representantes da agricultura familiar e cooperativas mostraram que, para eles, as mudanças ocorridas no arranjo institucional (Quadro 24) estão vinculadas ao processo natural de melhoria e amadurecimento do quadro

regulatório, da própria indústria e do mercado e aos interesses do Governo, não estando ligadas às suas estratégias de aquisição de matéria-prima.

Na verdade, essa foi uma força do próprio Governo, eles identificaram [...] a vantagem que estava trazendo para a agricultura familiar e para esses agricultores, [...], e aumentando a obrigatoriedade do percentual outras famílias ao mesmo tempo poderiam fazer parte do programa. Então dentro dessa ótica, aumentando esse percentual, automaticamente aumenta-se o número de famílias participantes do Programa (LM4).

[...] eu acho que isso é natural de um programa que é um sucesso, no país e no mundo, se você olhar. [...] É natural que no desenrolar das coisas os *stakeholders* vão se ajustando e entendendo, enfim. (LM5).

Se nós, do setor produtivo, não estivéssemos constantemente demandando, e cobrando do Governo Federal, talvez aqueles primeiros modelos de negócio estariam ainda naquele modelo. Então o setor produtivo demanda, o Governo vem até o mercado, avalia, entende, e faz a alteração de uma forma a atender (LM6).

E regras relacionadas ao leilão [...], o leilão amadureceu e evoluiu muito bem, em alguns momentos propondo algumas ferramentas que não eram as mais adequadas para o processo, [...], entretanto sempre procurando se adequar ao mercado e dar condições [...] (LM6)

Isso [mudanças no leilão] sempre é ao sabor da ANP e da Petrobras. [...]. Agora isso aí realmente é uma determinação da ANP, então, embora a gente faça algumas considerações, dificilmente a ANP aceita (LM7).

Entrevistados do MDA (LM15) e do MME (LM16) também vincularam as mudanças à dinâmica do mercado de biodiesel e às inconsistências observadas a partir do monitoramento do mercado e da interação próxima e permanente destes Ministérios junto aos diferentes atores da cadeia, em especial as relativas à mistura, à comercialização do biodiesel e ao Selo Combustível Social. Ficou evidente durante as entrevistas que as principais alterações ocorridas no PNPB não foram estimuladas pelas práticas de aquisição de matéria-prima das usinas, indo ao encontro do que foi dito pelas usinas, cooperativas e representações da agricultura familiar.

Eu acho que, com relação à prática de compra, a prática, o dia a dia não levou a nenhuma alteração [...] Acho que foi muito mais no sentido de verificando um crescimento, que ocorreu a partir de 2009, as contas da agricultura familiar, verificando a disponibilidade de matéria-prima de certa forma fácil na Região Sul, detectando a necessidade de dar incentivos maiores a outras oleaginosas para as Regiões Nordeste e Semiárido, verificando a necessidade de se deixar mais claras, mais detalhadas as regras para arranjos produtivos de culturas perenes e para frustração de safra. Também a necessidade de alterações e incentivos maiores para questão de

fomento e assistência técnica. Então foram necessidades que nós fomos percebendo que provocaram essas alterações (LM15).

A gente via, a gente começou a perceber que tinha alguns vícios, dentro dessa temática que a gente vem tentando ajustar com algumas mexidas aqui [...] (LM16)

De acordo com o Diretor do Departamento de Biocombustíveis Renováveis do MME e coordenador do Grupo Gestor do PNPB (LM16), o Governo tem um papel ativo na busca por melhorias e consolidação do biodiesel como uma alternativa energética no país. O Governo atua no PNPB a partir da Comissão Interministerial e do seu Grupo Gestor, e por meio deles as mudanças são encaminhadas, discutidas e definidas antes de serem operacionalizadas pelo órgão responsável. Neste processo, o Grupo Gestor debate as questões mais específicas antes que sejam levadas à Comissão Interministerial, onde são avaliadas e decididas.

Ao mesmo tempo em que ressaltaram o papel ativo do Governo nas mudanças ocorridas, os entrevistados também revelaram que os atores se organizaram e agiram de modo a fazer pressão para que algumas alterações fossem feitas no arranjo institucional. No caso do aumento da mistura do biodiesel no diesel e das mudanças que ocorreram nos leilões, a pesquisa mostrou que as usinas de biodiesel se arranjaram em torno de seus representantes (Ubrabio e Aprobio) para encaminhar suas demandas ao Governo, tendo sucesso em alguns pleitos, como, por exemplo, a elevação do B3 para B4 e B5 e algumas alterações feitas nos leilões, como a redução do período entre um certame o outro.

[...] Algumas coisas que as associações já vêm pleiteando, dentre elas está a redução dos períodos dos leilões, que já vai acontecer agora. [...]. Esta é uma briga que nós já vínhamos tendo, [...] (LM2).

Existe, e as duas grandes forças são por meio da Aprobio e Ubrabio. [...] E através dos sócios dessas usinas, desses dois órgãos eles estão fazendo uma campanha muito grande, uma pressão muito grande contra, a favor do Governo, para que o Governo faça esse aumento [da mistura] (LM4).

Existe um trabalho extremamente forte feito pela Aprobio, juntamente com a Casa Civil do Governo Federal e com a Frente Parlamentar do Biodiesel, buscando justamente subsidiar o Governo com informações que demonstrem que o setor produtivo tem condições de atender o aumento de mistura, que não vai faltar matéria-prima, que nós vamos ter um biodiesel de qualidade, sem que isso impacte em inflação [...]. O Governo tem dado muito espaço para que o setor produtivo possa apresentar suas demandas, [...], ouvindo os prós e os contras de um aumento de percentual de mistura, onde você terá benefícios e você terá malefícios. (LM6).

[...] certamente nós [MME] ouvimos e mantemos uma relação muito aberta com os produtores e associações, várias reuniões, vários eventos que a gente participa junto (LM16)

Assim como as mudanças ocorridas nos leilões, as modificações no Selo Combustível Social também tiveram origem na interação permanente e próxima do Governo, por meio do MDA, com os atores. Foi a partir desta interação que se levantaram e sistematizaram as necessidades de mudanças, resultando em reuniões e audiências para formalizá-las e encaminhá-las à Comissão Interministerial, que avaliou as demandas recebidas e deu prosseguimento às alterações.

Então todas as modificações do marco legal do selo a gente dá a tarefa ao MDA, que conduz, discute comigo, discute com a Casa Civil sobre quais seriam as melhores opções, quais seriam as consequências de fazer A ou B. Discutimos isso, e quando a coisa toma uma forma mais precisa levamos à Comissão. Na Comissão se faz uma explanação maior do motivo pelo qual se está fazendo para ver se alguém tem mais algum ponto a comentar, enfim. Então essa tem sido a forma como o Governo vem trabalhando (LM16).

Outra mudança no quadro legal estimulada pela organização dos atores foi a regulamentação das cooperativas como fornecedoras de matéria-prima familiar para o Selo Combustível Social e a redução da porcentagem de agricultores familiares no quadro de associados exigida para que as cooperativas pudessem vender matéria-prima familiar. De acordo com os entrevistados, este foi um movimento do setor cooperativo, juntamente com o setor produtivo e os representantes da agricultura familiar:

Foi, foi [uma demanda das cooperativas]. Entretanto ainda não atende ao mercado. Existem ainda um grande número de cooperativas que estão no 50%. Então, o setor produtivo solicitou ao MDA que a produção fosse para 50% (LM6).

Eu acredito que tá tendo isso aí [movimentação das cooperativas e das usinas] (LM9).

Sim, foi um movimento mais forte das cooperativas, nós como federação concordamos com isso [...] (LM11).

Então, essas mudanças que aconteceram no processo vêm um pouco de, eu acredito em duas coisas, uma do envolvimento mais efetivo das federações, que daí, transforma esse processo, inclusive na questão de fomentar o cooperativismo, [...] A redução de 70% para 60% é um movimento das cooperativas, mas muito por ter uma garantia do mercado que as indústrias estão trabalhando (LM12).

As entrevistas mostraram que as mudanças presenciadas pela indústria no quadro legal do PNPB estão ligadas ao processo natural de sua consolidação. Assim, durante a análise das

mudanças não foram encontrados subsídios que ligassem as estratégias de aquisição às mudanças ocorridas, verificando que mudanças estão ligadas ao processo natural de institucionalização e de construção do arranjo institucional que regula esta indústria. Apesar de as estratégias de aquisição de matéria-prima não estarem ligadas às mudanças que ocorreram no PNPB, ainda assim elas se conectam à instituição reforçando-a, o que também comprova a existência da relação recursiva entre instituição e estratégia.

Para Jarzabkowski (2004), a prática pode ter uma tendência recursiva ou adaptativa. No caso das estratégias de aquisição de matéria-prima para a produção de biodiesel, foi verificado que são recursivas por reforçarem a estrutura já existente, perpetuando as práticas e dando-lhes continuidade e estabilidade ao mesmo tempo em que, reforçando o macrocontexto, revelam a maneira como as estratégias se ligam ao arranjo institucional do biodiesel.

O fato de as estratégias de aquisição de matéria-prima não levarem a mudanças também está vinculado ao contexto no qual a indústria do biodiesel se encontra. Segundo Jarzabkowski (2004), a prática também é resultado do contexto no qual ele se insere. Num macrocontexto com uma estrutura social altamente institucionalizada, com instituições dominantes e condições regulatórias estáveis, há uma tendência por estratégias recursivas (JARZABKOWSKI, 2004). Este é o caso da indústria do biodiesel, que tem o Governo como um ator institucional legitimado, dando ao Estado a posição de instituição dominante e levando as usinas a optarem por estratégias que estão de acordo com as práticas existentes e as normas e regras institucionais.

O fato de as estratégias reforçarem e manterem a instituição também pode ser explicado em decorrência de a indústria do biodiesel ter sido criada sobre a base legal e regulativa do setor de combustíveis, que tem um arranjo institucional legitimado e arraigado na prática e nas estratégias das empresas, indo ao encontro da afirmação de Beckert (1999) de que os arranjos institucionais mais enraizados e legitimados tendem a serem mais aceitos e reproduzidos, com menor atuação da agência sobre eles, o que também levaria a uma menor probabilidade de mudanças e alterações na instituição.

Outra característica da indústria do biodiesel, não só na Região Sul, mas no Brasil inteiro, que levaria à manutenção e à não-ruptura ou alteração do arranjo institucional é que há uma competição relativamente estável, baseada em uma tecnologia consolidada e difundida. De acordo com Jarzabkowski (2004), em contextos como estes, onde há uma tendência ao comportamento de seguidoras por parte das empresas, sem uma competição baseada em tecnologias disruptivas e alta obsolescência de produtos, que requerem alterações

e adaptações contínuas das quais surgiram práticas flexíveis e adaptativas, não há necessidade de mudanças ou criação de novas práticas que poderiam levar a mudanças institucionais.

As análises realizadas tanto no que diz respeito aos efeitos das instituições sobre as estratégias de aquisição de matéria-prima, quanto destas sobre as instituições revelam a forma como sucede a relação recursiva entre elas. Os efeitos provenientes do arranjo institucional do PNPB sobre as estratégias puderam ser observados com mais clareza, além de se mostrarem mais intensos quando comparados com os impactos das estratégias sobre a instituição. O estudo revelou que o arranjo institucional tem grande influência na forma como as estratégias de compra de matéria-prima são formuladas e implementadas, principalmente no que diz respeito às matérias-primas familiares em decorrência do Selo Combustível Social, que orienta e regula as transações ocorridas entre os produtores de biodiesel e os agricultores familiares. Nas compras de matéria-prima não-familiar, o arranjo institucional opera com menos força, dando mais liberdade para os produtores de biodiesel.

O fato de os dados coletados não indicarem que as mudanças ocorridas no arranjo institucional são originárias das estratégias de compra das usinas não descarta a existência de ligação entre elas; muito pelo contrário, demonstra que, no caso da indústria do biodiesel, as práticas e a práxis que compõem a estratégia de aquisição dos produtores de biodiesel incorporaram as estruturas institucionais, fortalecendo o macrocontexto. Nesse sentido, apesar de não serem tão evidentes os efeitos das estratégias sobre as instituições, elas reforçam a instituição existente perpetuando as práticas originárias do arranjo institucional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado teve como objetivo caracterizar e analisar a relação existente entre a instituição proeminente na indústria do biodiesel e as estratégias de aquisição de matéria-prima das empresas a ela pertencentes. Após a pesquisa histórica e os estudos de caso, foi possível compreender a maneira como a instituição e as estratégias de aquisição de matéria-prima para a produção de biodiesel na Região Sul do país se relacionam. A arquitetura teórica utilizada durante a pesquisa, baseada na Teoria Institucional e na Estratégia como Prática, mostrou-se adequada para responder às questões de pesquisa e atingir o objetivo proposto.

Em termos teóricos, a tese não teve como pretensão desenvolver conceitos ou esgotar a discussão acerca da integração entre a Teoria Institucional e a Estratégia como Prática para o estudo e análise da estratégia, mas demonstrar a possibilidade, o potencial de integração e a aplicação conjunta das abordagens para a análise da estratégia e construir um *framework* analítico teórico que viabilizasse a análise. Ao buscar a integração, foi possível construir um esquema analítico de modo que os elementos teóricos de ambas as abordagens se complementassem, estabelecendo uma base teórica que dê suporte ao estudo da ligação entre o micro (prática) e o macro (instituição) contextos do fenômeno da estratégia.

Ao integrar concepções diferenciadas da estratégia, a tese colabora com o suplemento do conhecimento acerca da estratégia organizacional, desvendando outras lógicas que circundam o tema, contribuindo para a melhor compreensão do fenômeno. Nesse sentido, o trabalho colabora com o estudo do fenômeno da estratégia ao permitir que seja visto sob uma perspectiva mais ampla, não somente da ação ou do ambiente. Destaca, assim, a relação recursiva existente entre instituição e estratégia, o pressuposto que possibilita a aproximação e o uso combinado das abordagens teóricas propostas.

Desta forma, a linha analítica proposta na tese soma-se ao esforço já presente de explicação do fenômeno da estratégia sob uma ótica menos racional e voluntarista da natureza do pensamento estratégico e mais distante do determinismo estrutural, ao incorporar a prática e seus elementos centrais (práticas, práxis e praticante/agente) e as instituições e sua natureza dinâmica como referências para os estudos neste campo de pesquisa.

No que se refere ao objeto estudado, verificou-se que, na indústria do biodiesel, a presença acentuada do Governo como direcionador e regulador ressalta seu papel de agente institucional em proeminência e evidencia o domínio do pilar regulativo. Isso fez com que, para os fins da tese, a instituição fosse analisada sob a perspectiva do arranjo institucional criado pelo Governo, traduzido nos elementos legais que compõem o PNPB.

A pesquisa histórica e a análise dos casos mostraram que as medidas e o conjunto das políticas públicas voltadas ao biodiesel têm tido o importante papel de indutoras do crescimento do mercado deste bicomcombustível. Ainda, revelaram que, embora não tenha o poder de direcionar o mercado aos propósitos definidos no PNPB no que se refere à dinâmica da produção pelo fato de a armazenagem, a distribuição e a revenda continuarem dependentes da cadeia dos derivados do petróleo, o conjunto tem força para conduzir a aquisição de matéria-prima, respondendo positivamente ao objetivo de inclusão da agricultura familiar na cadeia de biodiesel na região estudada, mas nem tanto ao desejo de realizar a diversificação de matéria-prima de modo a encontrar um substituto para a soja.

A partir do arranjo institucional estudado foram identificadas as pressões institucionais que operam sobre a indústria do biodiesel, bem como as contradições institucionais e as mudanças do arranjo que ocorreram desde o lançamento do PNPB até o ano de 2012. Os efeitos da instituição estudada sobre a indústria do biodiesel foram evidenciados pelas respostas das empresas aos elementos legais, nas quais foi possível observar uma predisposição dos produtores de biodiesel em aceitar e cumprir o que é definido pelo PNPB. Isso porque o controle institucional é exercido por meio da coerção legal, deixando de fora ou punindo empresas que não cumprem o estabelecido legalmente e provocando reflexos nas estratégias de compra de matéria-prima.

Nesse sentido, as decisões dos produtores de biodiesel quanto à compra de matéria-prima mostraram ser *topdown* na medida em que a instituição, por meio de seu arranjo, tem grande efeito sobre suas estratégias de compra. Observou-se também que o poder de agência dos atores é minimizado pelo contexto, no caso da aquisição de matéria-prima familiar, por ser altamente regulado; já no caso da compra não-familiar, apesar de não haver uma incidência tão direta e intensa das pressões do arranjo do PNPB, o mercado de *commodities* já consolidado é imperativo, considerando que produção de biodiesel na Região Sul do Brasil se baseia na cultura da soja.

O arranjo institucional estudado apresenta-se num estado de consolidação e no estágio de pré-institucionalização, evidenciado pelas constantes mudanças e alterações sofridas no PNPB e pelo fato de os comportamentos padronizados ainda estarem se difundindo entre os produtores de biodiesel da Região Sul do país. De acordo com Scott (2001), isso levaria os atores do campo organizacional, no caso da indústria do biodiesel, a terem atitudes voltadas ao interesse próprio, o que não foi verificado durante a análise das entrevistas, onde o que se encontrou foi uma congruência ao que está institucionalizado, porque a força da instituição sobre as aquisições de matéria-prima que leva os produtores a se conformarem ao arranjo

institucional decorre da legitimidade do Governo como um agente institucional. Além disso, há compartilhamento de elementos já institucionalizados na sociedade, porque a indústria do biodiesel foi arquitetada sobre um arranjo institucional já consolidado e institucionalizado, o do setor de combustíveis, herdando vários de seus elementos regulativos e práticas.

Para Scott (2001), a tática de criar programas governamentais ou incentivos específicos a fim de direcionar as ações das organizações é uma forma de o Governo induzir a obediência das organizações de acordo com suas intenções. Esse movimento fica claro na indústria do biodiesel ao observar que o Governo se utiliza de políticas, leis e regulamentações, como o Selo Combustível Social, as políticas de tributação do biodiesel e os leilões de compra de biodiesel para conduzir os produtores de biodiesel aos seus objetivos. Ressalta-se o fato de os produtores de biodiesel adequarem suas estratégias de compra de matéria-prima ao quadro legal do PNPB para poderem operar e comercializar o biodiesel ou para desfrutarem de benefícios e incentivos específicos.

Ao estudar as intervenções governamentais sobre a compra de matéria-prima pelos produtores de biodiesel, ficou evidente a existência de dois contextos, um referente à produção de biodiesel propriamente dita e outro ao cumprimento do Selo Combustível Social, ou seja, um relativo à compra de matéria-prima não-familiar e o outro à familiar. Esses dois contextos apresentam elementos, atores e lógicas diferentes que diferenciam não só o processo da compra, mas, principalmente, as estratégias utilizadas, além de receberem e responderem de maneira distinta às pressões institucionais.

A compra da matéria-prima não-familiar tem pouca interferência governamental. Assim, a influência do arranjo institucional do PNPB sobre as decisões e estratégias relativas a este tipo de aquisição é baixa, fazendo com que a lógica de mercado predomine neste contexto. Os resultados mostram que, seguindo a tendência nacional, os produtores da Região Sul do país tem a soja como a principal fonte de óleo para a produção de biodiesel, utilizando, por vezes, o sebo bovino, fazendo com que a compra da matéria-prima não-familiar passe pela decisão de qual dessas duas matérias-primas comprar e que seja orientada pela lógica de mercado na busca do melhor custo/benefício.

Do quadro legal do PNPB, apenas alguns elementos são levados em conta quando a estratégia é formulada e implementada. As especificações do biodiesel e o padrão de qualidade requerido pelas resoluções da ANP e os editais dos leilões definem o período de entrega utilizado para a programação da compra, sendo que o elemento de maior peso nas estratégias de compra de matéria-prima não-familiar é o volume vendido nos leilões e a disponibilidade e o preço das matérias-primas.

Quanto à compra de matéria-prima familiar, ela é mais regulada e apresenta maior interferência do Governo, tornando-o um ator importante no processo. Aqui os efeitos do arranjo institucional ocorrem, principalmente, por meio das regras e normas do Selo Combustível Social que é gerido pelo MDA, uma vez que, ao optar por ele, os produtores de biodiesel passam a ter de cumprir normas, o que traz à compra de matéria-prima familiar e sua estratégia, características distintas das da matéria-prima não-familiar.

Duas interferências mais claras do arranjo institucional sobre as compras de matéria-prima familiar são a determinação de um percentual mínimo de aquisição da agricultura familiar e a incorporação de suas representações nas negociações entre o agricultor familiar e o produtor de biodiesel. Outros efeitos identificados, não menos importantes, são: (i) a cobrança do bônus sobre a saca de soja comprada da agricultura familiar; (ii) a prática do contrato antecipado de grãos; (iii) a incorporação de novos procedimentos administrativos; (iv) a criação de uma área administrativa ou pessoas destinadas à relação com os produtores familiares; (v) a organização da base de suprimento, e; (vi) a prática da revenda do grão de soja familiar, principalmente no caso do Estado do Paraná.

Verificou-se que, aos olhos dos produtores de biodiesel da Região Sul, a obrigatoriedade da aquisição da agricultura familiar trouxe uma externalidade negativa ao mercado, que é o aumento da concorrência pela matéria-prima familiar na região, resultando na valorização do grão familiar e na inflação do valor do bônus pago aos agricultores. Isso ocorre porque as usinas de fora da região passaram a buscar a matéria-prima familiar no Paraná ou no Rio Grande do Sul para suprirem sua demanda. Cabe frisar que esta prática, apesar de desagradar os produtores de biodiesel da Região Sul, não fere os regulamentos do Selo, sendo uma estratégia comumente utilizada pelas usinas de fora para cumprir as normas do Selo e mantê-lo.

A análise dos casos mostrou que a prática de revenda do grão da soja familiar não é uma exclusividade das usinas do Paraná, mas também entre as usinas de fora da Região Sul que adquirem a soja na região. No caso das usinas paranaenses, a prática decorre da obrigatoriedade de aquisição da matéria-prima familiar (a soja) para o cumprimento das normas do selo, mesmo sem ter estrutura para processar o grão. Já para as usinas de fora, a venda do grão está vinculada ao alto custo de transporte, sendo mais viável adquiri-lo e vendê-lo do que levá-lo até a unidade de processamento, ou ao fato de não processarem o grão por utilizarem prioritariamente o sebo bovino em seu processo. Apesar de a venda do grão adquirido da agricultura familiar não ser uma prática ilegal, acredita-se que ela não se ajusta às diretrizes do Programa no caso das empresas com unidades fora do Estado por não

contribuírem com o desenvolvimento de sua região e nem com a melhoria das condições da agricultura familiar no Estado de onde se originam, por realizarem apenas uma troca de papel e não terem um relacionamento próximo e de melhoria da propriedade rural familiar.

A questão do trabalho dos produtores de biodiesel junto aos agricultores familiares no intuito de aproximar a relação entre esses atores e promover a agricultura familiar é tratada dentro do Selo Combustível Social a partir da obrigatoriedade da prestação de assistência técnica e incentivos ao desenvolvimento de projetos de fomento junto aos agricultores. Apesar da boa intenção, as representações da agricultura familiar alertam para o fato de não haver um entendimento compartilhado do que é o acompanhamento técnico, que vai além da simples e pura prestação de assistência técnica, e de ser difícil o controle desta prestação de serviço. Também foi ressaltada a necessidade de valorizar e priorizar os produtores de biodiesel da região de origem do grão familiar que oferecem mais do que a assistência técnica prevista nas normas, atuando junto às cooperativas ou aos produtores com equipes próprias no fomento de outras oleaginosas, na busca da diversificação, ou no acompanhamento da produção.

Com base nos resultados dos casos e na análise do PNPB, observa-se que as ações e os direcionamentos do Governo Federal, como agente institucional e definidor de leis, normas e regras e executor das sanções previstas sobre a indústria do biodiesel por meio de seus órgãos (Ministérios e Agências), incidem diretamente sobre as estratégias de aquisição de matéria-prima, em especial a familiar. Isto evidencia e reforça um dos sentidos da conexão entre instituição e estratégias, que é o impacto e as influências da instituição sobre as estratégias, fornecendo-lhes restrições e direcionamentos, um aspecto amplamente trabalhado e difundido pela Teoria Institucional.

As pressões que tiveram maior impacto sobre as aquisições de matéria-prima, afetando a forma como os produtores de biodiesel planejam e implementam suas estratégias, estão relacionadas ao Selo Combustível Social, aos leilões e à especificação e qualidade do biodiesel. As respostas das usinas a essas pressões caracterizam-se pela aceitação e o cumprimento das normas e regras do PNPB, levando a uma conformidade pacífica, corroborando a afirmação de Scott (2001) ao asseverar que, quando há fortes imperativos institucionais, prevalece a congruência entre as respostas e as pressões institucionais. Nesse sentido, as respostas organizacionais foram classificadas como de aquiescência, conforme sugerido por Oliver (1991), sendo que a conformidade às pressões e a homogeneização das ações é consciente e estratégica para que possam usufruir dos benefícios e do suporte legal concedidos tanto pelo Selo quanto pela adequação às regras dos leilões e às especificações e critérios de qualidade do biodiesel.

Mesmo direcionando as ações das usinas com relação à compra de matéria-prima, pode-se dizer que o arranjo institucional do PNPB baliza suas decisões, mas não rompe com seu poder de decisão. Existe, portanto, espaço para o surgimento da agência estratégica que, dentro da Teoria Institucional, seria a capacidade de intervir em eventos, de forma intencional ou não, e que pode vir a alterar ou romper com a instituição, mesmo que isso não tenha sido observado no caso da indústria do biodiesel no período analisado. Neste caso, o poder de agência dos praticantes das estratégias destinou-se a manter a instituição existente.

A prática, ao mesmo tempo em que pode estar direcionada à aceitação das pressões institucionais e à reprodução e ao reforço das estruturas institucionais, também pode optar pela oposição, alteração e ruptura dessas estruturas (JARZABKOWSKI, 2004). Nesse sentido, a estratégia com uma prática social também atua sobre a instituição, reforçando-a ou modificando-a. Este entendimento vem se disseminando nos estudos da Teoria Institucional, que reconhece que os atores como agentes portadores de agência têm um papel importante não só na continuidade da instituição, mas também em sua mudança (DACIN; GOODSTEIN; SCOTT, 2002; SEO; CREED, 2002; GREENWOOD; SUDDABY, 2006; LEVY; SCULLY, 2007). No caso da indústria de biodiesel, os resultados mostraram que a estratégia relativa à aquisição de matéria-prima reproduz a estrutura institucional, reforçando-a.

Apesar de terem ocorrido mudanças no arranjo institucional do biodiesel, os resultados encontrados não fornecem subsídios para sua vinculação às estratégias de compra de matéria-prima, ou à agência e à práxis dos atores participantes no processo. Todavia, isso não caracteriza a não-existência de uma relação recursiva entre instituição e estratégia; ao contrário, porque, de acordo com os direcionamentos da SAP, a ligação entre estratégia e instituição ocorre por seu reforço ou por sua ruptura e alteração e, conforme já exposto, as estratégias se conectam à instituição ao reproduzirem seu arranjo institucional, perpetuando-o. Constata-se, portanto, que existe uma relação recursiva entre instituições e estratégias, pois, ao mesmo tempo em que a instituição, por meio do arranjo institucional traduzido no PNPB, direciona as estratégias de aquisição de matéria-prima dos produtores de biodiesel da Região Sul, estas reforçam a instituição ao aceitarem e reproduzirem as regras e normas do PNPB.

As análises mostraram que as mudanças ocorridas no arranjo institucional fazem parte de seu processo de institucionalização, uma vez que a indústria de biodiesel é dinâmica e ainda se encontra em consolidação. Então, apesar de as regras do jogo já terem sido dispostas pelo PNPB, elas passam por mudanças a fim de melhorar o desempenho do setor e o próprio quadro regulatório. Além disso, outras ações dos atores da indústria, não vinculadas às estratégias de aquisição, contribuíram ou estimularam algumas mudanças observadas no

arranjo institucional, como, por exemplo, o trabalho conjunto entre as usinas e suas representações pressionando o Governo para o aumento do B, que teve bons resultados no passado e ainda ocorre com vistas a aumentar a mistura para B10, e para mudanças e ajustes nos leilões. Outro exemplo é a organização das representações familiares e das cooperativas, que resultou em mudanças nas normas e nas regras do Selo Combustível Social, ampliando a inclusão das cooperativas na cadeia produtiva do biodiesel.

O fato de o mercado do biodiesel se encontrar em fase de consolidação traz consigo incertezas quanto a sua sustentabilidade, fazendo com que as políticas públicas sejam importantes para garantir a existência de um mercado para o biodiesel e para atingir as metas de inserção social do Governo. A presença marcante das pressões institucionais ressalta o papel fundamental do Governo brasileiro para a constituição e a continuidade desta atividade, também reconhecido pelos entrevistados participantes da pesquisa.

Não coube a este trabalho avaliar se as políticas públicas para a indústria do biodiesel atendem ou não aos interesses de seus agentes; entretanto, ao estudar as contradições institucionais existentes na indústria, pôde-se identificar conflitos de interesses, desalinhamentos que levam à ineficiência e a dificuldades de adaptação das empresas às mudanças do ambiente. Assim, uma das contribuições da pesquisa está não apenas em apontar a importância das políticas públicas na regulação do negócio, na competitividade da indústria do biodiesel e nas estratégias de aquisição de matéria-prima, mas também que elas podem levar a inconsistências que, no futuro, talvez venham a ser um vetor da mudança institucional.

Além disso, a pesquisa revelou que ainda há alguns ajustes a serem feitos no PNPB para que atenda melhor às expectativas dos atores. Para atender às demandas dos produtores de biodiesel, faz-se necessária a mudança na regulamentação dos níveis de mistura para que as empresas tenham mais confiança no setor e possam continuar investido. Também foi apontada a necessidade de criar regras e normas para o bônus pago ao agricultor familiar por sua matéria-prima a fim de reduzir as incertezas e o oportunismo inerente a esta prática. No que se refere às demandas do elo agrícola da cadeia, destaca-se a ampliação do entendimento do que seria a assistência técnica, aliada ao aumento da fiscalização do que está sendo oferecido pelas usinas de biodiesel e a criação de programas ou incentivos mais diretos à diversificação de matéria-prima, uma vez que o mecanismo utilizado hoje, a aplicação de um multiplicador maior no custo de aquisição da matéria-prima familiar, não tem estimulado os produtores de biodiesel a fazerem além do que já tem sido feito e a buscarem uma alternativa para a soja que não a canola.

Este trabalho apresenta algumas limitações, dentre elas: (i) o foco em apenas um tipo de estratégia; (ii) a análise baseada apenas no pilar regulativo, uma vez que as pressões advindas do PNPB não são as únicas exercidas sobre a indústria, sendo válida a condução de estudos que tenham como foco pressões provenientes de outros pilares institucionais ou outras instituições que operam sobre a indústria do biodiesel; e, (iii) o fato de a indústria do biodiesel ser recente, limitando o espaço de tempo estudado e inviabilizando um estudo longitudinal mais amplo que pudesse permitir uma melhor verificação dos efeitos das estratégias sobre a instituição.

Diante disso, e a partir das discussões e análises realizadas na pesquisa, trazem-se algumas sugestões para trabalhos futuros:

- Análise do impacto de outras instituições assentadas em um pilar institucional que não o regulativo, sobre as estratégias de aquisição de matéria-prima e vice versa.
- Estudos que tratem da relação entre o arranjo institucional estudado e outros tipos de estratégias, como, por exemplo, as ligadas à comercialização do biodiesel.
- Estudos que foquem as contradições institucionais provenientes da estrutura do PNPB e seu reflexo sobre o desempenho da indústria e do próprio Programa.
- Estudos sobre as possíveis consequências para as estratégias dos produtores de biodiesel, caso a intervenção do Governo Federal deixe de existir.
- Estudos que aprofundem a discussão sobre os métodos a serem utilizados nos estudos que abordam a estratégia sob a perspectiva da Teoria Institucional e da Estratégia como Prática.
- Ampliar a discussão de como a estratégia influencia a instituição: como observar e analisar esta influência.
- Elaboração de ensaios que abordem a relação entre as estratégias e mudanças institucionais.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. Beyond prediction and preparation. **Journal of Management Studies**, online, v. 20, n. 1, p. 59-69, 1983. ISSN: 1467-6486

AGRICULTURA familiar: Suporte para produtores. **Revista BiodieselBr**, Curitiba, n. 7, out.-nov. 2008a, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/revista/007/selo-social-2.htm>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

AKTOUF, O. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas, v. 42, n. 3, p. 43-53, jul.-set. 2002.

ALBINO, J.; GONÇALVES, C. A.; CARRIERI, A.; MUNIZ, R. Estratégia como Prática: uma proposta de síntese. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 9, n. 1-2, jan.-jun. 2010. ISSN 1645-4464

AMARAL FILHO, R. G. A.; MACHADO-DA-SILVA, C. Estratégia e Teoria Institucional: uma proposta discursiva de integração. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2006. [artigo não-paginado].

ANDREWS, K. **The concept of Corporate Strategy**. Homewood, IL: R. D. Irwin, 1971.

ANSOFF, H. Igor. **Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw Hill, 1965.

_____. Strategic Issue Management. **Strategic Management Journal**, online, v. 1, n. 2, p. 131-148, Apr.-June 1980.

APROBIO: Mudanças que ocorreram no setor são bases sólidas para novo marco regulatório. **Revista BiodieselBr**, Curitiba, n. 29, jun.-jul. 2012d, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/revista/029/coluna-aprobio.htm>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

APROBIO e ANP se reúnem para discutir preço máximo do biodiesel. **BiodieselBr**, Curitiba, 11 out. 2012f, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/noticias/regulacao/leilao/aprobio-anp-discutir-preco-maximo-biodiesel-111012.htm>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ÓLEOS VEGETAIS – ABIOVE. **Carta Sugestão**. Brasília, MDA, 12 jan. 2012. Disponível em: <<http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/biodiesel/2286313>>. Acesso em: 2 out. 2012.

ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DE BIODIESEL DO BRASIL – APROBIO. **Mercado**. São Paulo, 18 out. 2012a. Disponível em: <<http://www.aprobio.com.br/institucional.html>>. Acesso em: 18 out. 2012.

_____. **Aprobio debate com Governo tributos e regras de comercialização.** São Paulo, jul. 2012b. Disponível em: <<http://www.aprobio.com.br/noticias.html>> Acesso em: 19 out. 2012.

_____. **Diretor da Aprobio defende oferta de biodiesel no Leilão 27.** São Paulo, 17 out. 2012c. Disponível em: <http://www.aprobio.com.br/atualidades_nacionalizacao.html> Acesso em: 19 out. 2012.

_____. **ANP poderá reduzir periodicidade das vendas para bimestral.** São Paulo, ago. 2012d. Disponível em: <<http://www.aprobio.com.br/noticias.html>> Acesso em: 19 out. 2012.

_____. **Mercado.** São Paulo, 15 jan. 2013. Disponível em: <<http://www.aprobio.com.br/mercado.html>>. Acesso em: 20 jan. 2013.

BABBIE, E. **The Practice of Social Research.** 11. ed. Belmont, California: Thomson Wadsworth, 2007.

BALOGUN, J.; JARZABKOWSKI, P.; SEIDL, D. Strategizing activity and practice. In: AMBROSINI, V.; JENKINS, M. (Eds.). **Advanced Strategic Management: a multiple perspective approach.** 2nd ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BARLEY, S. R.; TOLBERT, P. S. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. **Organization Studies**, SAGE Journals Online, v. 18, n. 1, p. 93-117, 1997. Disponível em: <<http://oss.sagepub.com>>. Acesso em: 27 maio 2013.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, online, Southern Management Association, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

_____. Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, online, Southern Management Association, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.

BARROS, G. S. C.; SILVA, A. P.; PONCHIO, L. A., ALVES, L. R. A.; OSAKI, M.; CENAMO, M. Custos de produção de biodiesel no Brasil. **Revista de Política Agrícola**, Brasília, DF, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Secretaria de Política Agrícola, v. 15, n. 3, p. 36-50, jul.-ago.-set. 2006. ISSN 1413-4969

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. Nota técnica: cognição e ação: o ator ocupa a cena nos estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais: ação e análise organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2009. Vol. 3, p. 69-76.

BATTILANA, J. A. Agency and Institutions: the enabling role of individuals' social position. **Organization**, SAGE Journals Online, v.13, n. 5, p. 653-676, 2006.

BECKER, D. R.; MOSELEY, C.; LEE, C. A supply chain analysis framework for assessing state-level forest biomass utilization policies in the United States. **Biomass and Bioenergy**, Amsterdam, Elsevier, v. 35, n. 3, p. 1.429-1.439, 2011.

BECKERT, J. Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The role of strategic choices and institutionalized practices in organizations. **Organization Studies**, SAGE Journals Online, v. 20, n. 5, p. 777-799, 1999. Disponível em: <<http://oss.sagepub.com>>. Acesso em: 22 jun. 2013.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 24. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

BOURDIEU, P. **The logic of practice**. Cambridge: Polity Press, 1990.

BOWMAN, E. H.; SINGH, H.; THOMAS, H. The domains of Strategic Management: history and evolution. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Strategy and Management**. London: SAGE, 2010. Cap. 2, p. 31-51.

BRASIL. Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. Resolução ANP nº 41, de 24 de novembro de 2004. Institui pela presente Resolução a regulamentação e obrigatoriedade de autorização da ANP para o exercício da atividade de produção de biodiesel. (Revogada pela Resolução ANP nº 25 de 2008). **Diário Oficial da União**, Brasília, 9 dez. 2004a - retificada **Diário Oficial da União**, Brasília, 21 dez. 2004. Disponível em: <<http://www.diariodasleis.com.br/busca/exibelink.php?numlink=1-6-34-2004-11-24-41>>. Acesso em: 17 fev. 2013.

_____. _____. Resolução ANP nº 42, de 24 de novembro de 2004. Estabelece a especificação para a comercialização de biodiesel que poderá ser adicionado ao óleo diesel na proporção 2% em volume. **Diário Oficial da União**, Brasília, 9 dez. 2004b – retificada **Diário Oficial da União**, Brasília, 19 abr. 2005. Disponível em: <<http://www.fecombustiveis.org.br/juridico-resolucoes/anp/resolucao-anp-n-42-de-24.11.2004-dou-9.12.2004-ret.-do-19.4.2005-2.html>>. Acesso em: 17 fev. 2013.

_____. _____. Resolução ANP nº 31, de 4 de novembro de 2005. Revogada pela Resolução ANP nº 33, de 30 de outubro de 2007. **Diário Oficial da União**, Brasília, 31 out. 2007 – Efeitos a partir de 31.10.2007. Disponível em: <http://nxt.anp.gov.br/nxt/gateway.dll/leg/resolucoes_anp/2005/novembro/ranp%2031%20-%202005.xml>. Acesso em: 17 fev. 2013.

_____. _____. **Boletim mensal do Biodiesel** – dez. 2012. Brasília: ANP, 2012. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/?pg=63697&m=&t1=&t2=&t3=&t4=&ar=&ps=&cachebust=1361232177809>>. Acesso em: 17 fev. 2013.

_____. _____. **Biodiesel. Boletim mensal do Biodiesel** – jan. 2013. Brasília, ANP, 2013a. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/?pg=63697&m=&t1=&t2=&t3=&t4=&ar=&ps=&cachebust=1361232177809>>. Acesso em: 17 fev. 2013.

_____. _____. **Biodiesel. Dados estatísticos mensais: produção de biodiesel**. Brasília: ANP, 2013b. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/?pg=59236&m=&t1=&t2=&t3=&t4=&ar=&ps=&cachebust=1352478495126>>. Acesso em: 17 fev. 2013.

_____. _____. **Biodiesel. Leilões de biodiesel**. Brasília: ANP, 2013c. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/?pg=62660&m=&t1=&t2=&t3=&t4=&ar=&ps=&cachebust=1352500376100>>. Acesso em: 17 fev. 2013.

_____. _____. **Biodiesel. Boletim mensal do biodiesel** – jan. 2008 a jan. 2013. Brasília: ANP, 2013d. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/?pg=62219&m=&t1=&t2=&t3=&t4=&ar=&ps=&cachebust=1352482044901>>. Acesso em: 17 fev. 2013.

_____. _____. **Autorizações para construção**. Brasília: ANP, 2013e. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/?pg=29048&m=&t1=&t2=&t3=&t4=&ar=&ps=&cachebust=1362415871655>>. Acesso em: 3 mar. 2013.

_____. Casa Civil. Decreto de 2 de julho de 2003. Institui Grupo de Trabalho Interministerial encarregado de apresentar estudos sobre a viabilidade de utilização de óleo vegetal - biodiesel como fonte alternativa de energia, propondo, caso necessário, as ações necessárias para o uso do biodiesel. **Diário Oficial da União**, Brasília, 3 jul. 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/DNN/2003/Dnn9920.htm>. Acesso em: 4 out. 2012.

_____. _____. Medida Provisória nº 214, de 13 de setembro de 2004. **Diário Oficial da União**, Brasília, 14 set. 2004a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Mpv/214.htm>. Acesso em: 26 fev. 2013.

_____. _____. Decreto nº 5.297, de 6 de dezembro de 2004. Dispõe sobre os coeficientes de redução das alíquotas da Contribuição para o PIS/PASEP e da COFINS incidentes na produção e na comercialização de biodiesel, sobre os termos e as condições para a utilização das alíquotas diferenciadas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 7 dez. 2004b. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Decretos/2004/dec5297.htm>>. Acesso em: 2 out. 2012.

_____. _____. Decreto nº 5.448, de 20 de maio de 2005. Regulamenta o § 1º do art. 2º da Lei nº 11.097, de 13 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a introdução do biodiesel na matriz energética brasileira, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 24 maio 2005a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5448.htm>. Acesso em: 26 fev. 2013.

_____. _____. Lei nº 11.097, de 13 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a introdução do biodiesel na matriz energética brasileira; altera as Leis nºs 9.478, de 6 de agosto de 1997, 9.847, de 26 de outubro de 1999 e 10.636, de 30 de dezembro de 2002; e dá outras providências. [Conversão da MPv nº 214, de 2004.]. **Diário Oficial da União**, Brasília, 14 jan. 2005b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Lei/L11097.htm>. Acesso em: 26 fev. 2013.

_____. _____. Lei nº 11.116, de 18 de março de 2005. Dispõe sobre o Registro Especial, na Secretaria da Receita Federal do Ministério da Fazenda, de produtor ou importador de biodiesel e sobre a incidência da Contribuição para o PIS/Pasep e da Cofins sobre as receitas decorrentes da venda desse produto; altera as Leis nºs 10.451, de 10 de maio de 2002, e 11.097, de 13 de janeiro de 2005c; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 19 maio 2005. Disponível em: <<http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/96695/lei-11116-05>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

_____. _____. Decreto nº 6.458, de 14 de maio de 2008. Altera o art. 4º do Decreto nº 5.297, de 6 de dezembro de 2004, que dispõe sobre os coeficientes de redução diferenciados das alíquotas da Contribuição para o PIS/PASEP e da COFINS incidentes na produção e na

comercialização de biodiesel. **Diário Oficial da União**, Brasília, 15 maio 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6458.htm>. Acesso em: 2 out. 2012.

_____. _____. Lei nº 12.546, de 14 de dezembro de 2011. Institui o Regime Especial de Reintegração de Valores Tributários para as Empresas Exportadoras (Reintegra); dispõe sobre a redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) à indústria automotiva; altera a incidência das contribuições previdenciárias devidas pelas empresas que menciona; altera as Leis nº 11.774, de 17 de setembro de 2008, nº 11.033, de 21 de dezembro de 2004, nº 11.196, de 21 de novembro de 2005, nº 10.865, de 30 de abril de 2004, nº 11.508, de 20 de julho de 2007, nº 7.291, de 19 de dezembro de 1984, nº 11.491, de 20 de junho de 2007, nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999, e nº 9.294, de 15 de julho de 1996, e a Medida Provisória nº 2.199-14, de 24 de agosto de 2001; revoga o art. 1º da Lei nº 11.529, de 22 de outubro de 2007, e o art. 6º do Decreto-Lei nº 1.593, de 21 de dezembro de 1977, nos termos que especifica; e dá outras providências. Conversão da Medida Provisória nº 540, de 2011. **Diário Oficial da União**, Brasília, 15 dez. 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112546.htm>. Acesso em: 26 fev. 2013.

_____. _____. Decreto nº 7.768, de 27 de junho de 2012. Altera o Decreto nº 5.297, de 6 de dezembro de 2004, que dispõe sobre os coeficientes de redução das alíquotas da Contribuição para o PIS/PASEP e da COFINS incidentes na produção e na comercialização de biodiesel, e sobre os termos e as condições para a utilização das alíquotas diferenciadas. **Diário Oficial da União**, Brasília, 28 jun. 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7768.htm>. Acesso em: 2 out. 2012.

_____. Conselho Nacional de Política Energética – CNPE. **Resolução nº 3, de 23 de setembro de 2005**. Reduz o prazo de que trata o § 1º do art. 2º da Lei nº 11.097, de 13 de janeiro de 2005, e dá outras providências. Brasília, CNPE, 2005. Disponível em: <http://www.mme.gov.br/mme/galerias/arquivos/conselhos_comite/CNPE/resolucao_2005/Resolucao03.pdf>. Acesso em: 4 out. 2012.

_____. _____. **Resolução nº 5, de 3 de outubro de 2007**. Estabelece diretrizes gerais para a realização de leilões Públicos para aquisição de biodiesel, em razão da obrigatoriedade legal prevista na Lei nº 11.097, de 13 de janeiro de 2005, e dá outras providências. Brasília, CNPE, 2007. Disponível em: <http://www.mme.gov.br/mme/galerias/arquivos/conselhos_comite/CNPE/resolucao_2007/Resolucao05.pdf>. Acesso em: 4 out. 2012.

_____. _____. **Resolução nº 2, de 13 de março de 2008**. Estabelece em três por cento, em volume, o percentual mínimo obrigatório de adição de biodiesel ao óleo diesel comercializado ao consumidor final, nos termos do art. 2º da Lei nº 11.097, de 13 de janeiro de 2005. Brasília, CNPE, 2008. Disponível em: <http://www.mme.gov.br/mme/galerias/arquivos/conselhos_comite/CNPE/resolucao_2008/Resolucao02.pdf>. Acesso em: 4 out. 2012.

_____. _____. **Resolução nº 2, de 27 de abril de 2009**. Estabelece em quatro por cento, em volume, o percentual mínimo obrigatório de adição de biodiesel ao óleo diesel comercializado ao consumidor final, de acordo com o disposto no art. 2º da Lei nº 11.097, de 13 de janeiro de 2005. Brasília, CNPE, 2009a. Disponível em: <http://www.mme.gov.br/mme/galerias/arquivos/conselhos_comite/CNPE/resolucao_2009/RESOLUCAO_2_CNPE.pdf>. Acesso em: 4 out. 2012.

_____. _____. **Resolução nº 6, de 15 setembro de 2009**. Estabelece em cinco por cento, em volume, o percentual mínimo obrigatório de adição de biodiesel ao óleo diesel comercializado ao consumidor final, de acordo com o disposto no art. 2º da Lei nº 11.097, de

13 de janeiro de 2005. **Diário Oficial da União**, Brasília, 26 out. 2009b. Disponível em: <http://nxt.anp.gov.br/nxt/gateway.dll/leg/folder_resolucoes/resolucoes_cnpe/2009/rcnpe%206%20-%202009.xml>. Acesso em: 4 out. 2012

_____. Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA / Secretaria da Agricultura Familiar. **Cartilha do Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel (PNPB): inclusão social e desenvolvimento territorial - até 2010**. [s.d.]. Disponível em: <<http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/biodiesel/2286313>>. Acesso em: 14 out. 2012.

_____. _____. Instrução Normativa nº 1, de 5 de julho de 2005. Dispõe sobre os critérios e procedimentos relativos à concessão, manutenção e uso do selo combustível social. **Diário Oficial da União**, Brasília, 5 jul. 2005a. Disponível em: <http://www.udop.com.br/download/legislacao/tributario/institucional_juridico_tributarios/in_01_%282005%29_biodiesel_procedimento.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2013.

_____. _____. Instrução Normativa nº 2, de 30 de setembro de 2005. Dispõe sobre os critérios e procedimentos relativos ao enquadramento de projetos de produção de biodiesel ao selo combustível social. **Diário Oficial da União**, Brasília, 30 set. 2005b. Disponível em: <http://portal.mda.gov.br/portal/saf/arquivos/view/biodiesel/IN_02_30-09-2005_Enquadramento.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2013

_____. _____. Instrução Normativa MDA nº 1/2009, de 19 de fevereiro de 2009. Dispõe sobre os critérios e procedimentos relativos à concessão, manutenção e uso do selo combustível social. **Diário Oficial da União**, Brasília, 25 fev. 2009. Disponível em: <<http://www.rcambiental.com.br/Atos/ver/IN-MDA-1-2009/>>. Acesso em: 5 mar. 2013.

_____. _____. **Instrução Normativa nº 1, de 20 de junho de 2011**. Dispõe sobre a participação de cooperativas agropecuárias do agricultor familiar como fornecedoras de matéria-prima aos produtores de Biodiesel para os fins de concessão e manutenção do Selo Combustível Social. Brasília, MDA, 2011. Disponível em: <http://portal.mda.gov.br/portal/saf/arquivos/view/Instru%C3%A7%C3%A3o_Normativa_n%C2%BA_01_do_MDA_de_20_de_junho_de_2011.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2013.

_____. _____. **O que é o Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel?**. Brasília, MDA, out. 2012a. Disponível em: <<http://comunidades.mda.gov.br/portal/saf/programas/biodiesel/2286217>>. Acesso em: 8 out. 2012.

_____. _____. **MDA publica portaria com novas regras do Selo Combustível Social**. Brasília, MDA, 10 set. 2012b. Disponível em: <www.mda.gov.br/portal/noticias/item?item_id=10373705>. Acesso em: 20 out. 2012.

_____. _____. Portaria nº 60, de 6 de setembro de 2012. **Diário Oficial da União**, Brasília, 10 set. 2012c, n. 175, Seção 1, p. 63. Disponível em: <http://www.lex.com.br/legis_23694594_portaria_n_60_de_6_de_setembro_de_2012.aspx>. Acesso em: 20 out. 2012.

_____. Ministério de Minas e Energia – MME. **Biodiesel, o novo combustível do Brasil: Programa de Produção e Uso do Biodiesel**. Brasília, MME, 12 dez. 2004. Disponível em: <http://www.mme.gov.br/programas/biodiesel/galerias/arquivos/biodiesel/cartilha_biodiesel_portugues.pdf>. Acesso em: 8 out. 2012.

_____. _____. Portaria nº 483, de 3 de outubro de 2005. **Diário Oficial da União**, Brasília, 4 out. 2005, seção 1, p. 52, v. 142, n. 191. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/cedoc/prt2005483mme.pdf>>. Acesso em: 5 mar. 2013.

_____. _____. **Boletim mensal dos combustíveis renováveis** – jan. 2008. Brasília, MME, n. 1, jan. 2008a. Disponível em: <http://www.mme.gov.br/spg/galerias/arquivos/publicacoes/boletim_mensal_combustiveis_renovaveis/Boletim_DCR_nx_001_-_Janeiro_de_2008.pdf>. Acesso em: 15 out. 2012.

_____. _____. **Boletim mensal dos combustíveis renováveis** – fev. 2008. Brasília, MME, n. 2, fev. 2008b. Disponível em: <http://www.mme.gov.br/spg/galerias/arquivos/publicacoes/boletim_mensal_combustiveis_renovaveis/Boletim_DCR_nx_002_-_Fevereiro_de_2008.pdf>. Acesso em: 15 out. 2012.

_____. _____. **Boletim mensal dos combustíveis renováveis** – mar. 2008. Brasília, MME, nº3, mar. 2008c. Disponível em: <http://www.mme.gov.br/spg/galerias/arquivos/publicacoes/boletim_mensal_combustiveis_renovaveis/Boletim_DCR_nx_003_-_Marxo_de_2008.pdf>. Acesso em: 15 out. 2012.

_____. _____. **Boletim mensal dos combustíveis renováveis** – maio 2008. Brasília, MME, n. 5, maio 2008d. Disponível em: <http://www.mme.gov.br/spg/galerias/arquivos/publicacoes/boletim_mensal_combustiveis_renovaveis/Boletim_DCR_nx_005_-_Maio_de_2008.pdf>. Acesso em: 15 out. 2012.

_____. _____. **Boletim mensal dos combustíveis renováveis** – abr. 2009. Brasília, MME, n. 16, abr. 2009a. Disponível em: <http://www.mme.gov.br/spg/galerias/arquivos/publicacoes/boletim_mensal_combustiveis_renovaveis/Boletim_DCR_nx_016_-abril_de_2009.pdf>. Acesso em: 15 out. 2012.

_____. _____. **Boletim mensal dos combustíveis renováveis** – set. 2009. Brasília, MME, n. 20, set. 2009b. Disponível em: <http://www.mme.gov.br/spg/galerias/arquivos/publicacoes/boletim_mensal_combustiveis_renovaveis/Boletim_DCR_nx_021_-setembro_de_2009.pdf>. Acesso em: 15 out. 2012

_____. _____. **Boletim mensal dos combustíveis renováveis** – fev. 2009. Brasília, MME, n. 14, fev. 2009c. Disponível em: <http://www.mme.gov.br/spg/galerias/arquivos/publicacoes/boletim_mensal_combustiveis_renovaveis/Boletim_DCR_nx_014_-fevereiro_de_2009_xerratax.pdf>. Acesso em: 15 out. 2012.

_____. _____. **Boletim mensal dos combustíveis renováveis** – maio 2011. Brasília, MME, n. 41, maio 2011a. Disponível em: <http://www.mme.gov.br/spg/galerias/arquivos/publicacoes/boletim_mensal_combustiveis_renovaveis/Boletim_DCR_nx_041_-maio_de_2011.pdf>. Acesso em: 20 out. 2012.

_____. _____. Portaria nº 469, de 2 de agosto de 2011. Estabelece diretrizes específicas para os Leilões de Compra de Biodiesel, a serem promovidos pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis - ANP, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 3 ago. 2011b. Nota: Revogada pela Portaria MME nº 276, de 10 de maio de 2012. **Diário Oficial da União**, Brasília, 11 maio 2012.

_____. _____. **Boletim mensal dos combustíveis renováveis** – out. 2011. Brasília, MME, n. 46, out. 2011c. Disponível em: <http://www.mme.gov.br/spg/galerias/arquivos/publicacoes/boletim_mensal_combustiveis_renovaveis/Boletim_DCR_nx_046_-_outubro_de_2011.pdf>. Acesso em: 20 out. 2012.

_____. _____. **Histórico do Programa**. Brasília, MME, 8 out. 2012a. Disponível em: <<http://www.mme.gov.br/programas/biodiesel/menu/programa/historico.html>>. Acesso em: 8 out. 2012.

_____. _____. **Programa Nacional de Produção e uso do Biodiesel**. Brasília, MME, 8 out. 2012b. Disponível em: <<http://www.mme.gov.br/programas/biodiesel/menu/biodiesel/pnpb.html>>. Acesso em: 8 out. 2012.

_____. _____. **Programa Nacional de Produção e uso do Biodiesel: estrutura gerencial**. Brasília, MME, 8 out. 2012c. Disponível em: <http://www.mme.gov.br/programas/biodiesel/menu/programa/estrutura_gerencial.html>. Acesso em: 8 out. 2012.

_____. _____. Portaria MME nº 276, de 10 de maio de 2012. **Diário Oficial da União**, Brasília, 11 maio 2012d, n. 91, Seção 1, p. 148. Disponível em: <http://www.mme.gov.br/mme/galerias/arquivos/noticias/2012/Port_276_Leilxo_novo_modelo_.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2013.

_____. _____. **Boletim mensal dos combustíveis renováveis** – maio 2012. Brasília, MME, n. 52, maio 2012e. Disponível em: <http://www.mme.gov.br/spg/galerias/arquivos/publicacoes/boletim_mensal_combustiveis_renovaveis/Boletim_DCR_nx_052_-_maio_de_2012.pdf>. Acesso em: 20 out. 2012.

_____. _____. Portaria MME nº 476, de 15 de agosto de 2012. **Diário Oficial da União**, Brasília, 16 ago. 2012f. Disponível em: <http://nxt.anp.gov.br/nxt/gateway.dll/leg/folder_portarias/portarias_mme/2012/pmme%20476%20-%202012.xml>. Acesso em: 5 mar. 2013

_____. _____. **Boletim mensal dos combustíveis renováveis** – ago. 2012. Brasília, MME, n. 55, ago. 2012g. Disponível em: <http://www.mme.gov.br/spg/galerias/arquivos/publicacoes/boletim_mensal_combustiveis_renovaveis/Boletim_DCR_nx_055_-_agosto_de_2012.pdf>. Acesso em: 20 out. 2012.

_____. _____. **Boletim mensal dos combustíveis renováveis** – set. 2012h. Brasília, MME, n. 56, set. 2012h. Disponível em: <http://www.mme.gov.br/spg/galerias/arquivos/publicacoes/boletim_mensal_combustiveis_renovaveis/Boletim_DCR_nx_056_-_setembro_de_2012.pdf>. Acesso em: 20 out. 2012.

_____. _____. **Boletim mensal dos combustíveis renováveis** – jan. 2013. Brasília, MME, n. 60, jan. 2013. Disponível em: <http://www.mme.gov.br/spg/galerias/arquivos/publicacoes/boletim_mensal_combustiveis_renovaveis/Boletim_DCR_nx_060_-_janeiro_de_2013.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2013.

BSBIOS. **História**. 2013. Disponível em: <<http://www.bsbios.com/pages/historia/>>. Acesso em: mar. 2013.

CAMERA. **Linha do Tempo**. 2013. Disponível em: <http://www.camera.ind.br/novo/a_compania/linha_do_tempo.php>. Acesso em: mar. 2013.

CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. Strategy as practice? **Strategic Organization**, SAGE Journals Online, v. 6, n. 1, p. 83-99, 2008.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. **Organizações & Trabalho**, Lisboa: APSIOT Celta, n. 28, p. 27-48, 2002.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. ; *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. p. 295-315.

CHAFFEE, Ellen Earle. Three models of Strategy. **Academy of Management Review**, New York, v. 10, n. 1, p.89-98, Jan. 1985.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure**: chapters in the history of American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT - Massachusetts Institute of Technology, 1962.

CHILD, J. Strategic choice in analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, SAGE Journals Online, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.

CINÉTICA: bastidores, Sindicom e Petrobras . **Revista BiodieselBr**, Curitiba, n. 25, out.-nov. 2011c, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/revista/007/selo-social-4.htm>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

CLEMENS, B.; DOUGLAS, T. J. Understanding strategic responses to institutional pressures. **Journal of Business Research**, Elsevier Journals Online, v. 58, p. 1.205-1.213, 2005.

CLEMENS, E. S.; COOK, J. M. Politics and Institutionalism: explaining durability and change. **Annual Review of Sociology**, online, v. 25, p. 441-466, 1999.

COOPERATIVAS no RS lutam contra limitação. **BiodieselBr**, Curitiba, 10 mar. 2011d, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/noticias/em-foco/cooperativas-lutam-contralimitacao-100311.htm>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

34 COOPERATIVAS habilitadas para vender oleaginosas da agricultura familiar. **BiodieselBr**, Curitiba, 15 set. 2011c, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/noticias/em-foco/34-cooperativas-habilitadas-oleaginosas-agricultura-familiar-150911.htm>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A questão Institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 37-60, 2004.

DACIN, M. T. Isomorphism in context: the power and prescription of institutional norms. **Academy of Management Journal**, New York, v. 40, n. 1, p. 46-81, Feb. 1997.

DACIN, M.; GODDSTEIN, J.; SCOTT, W. Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum. **Academy of Management Journal**, New York, v. 45, n. 1, p. 45-57, 2002.

DELMAS, M. A.; TOFFEL, M. W. Organizational responses to environmental demands: opening the black box. **Strategic Management Journal**, online, v. 29, n. 10, p. 1.027-1.055, 2008.

DEMIRBAS, A. Progress and recent trends in biofuels. **Progress in Energy and Combustion Science**, Elsevier Journals Online, v. 33, p. 1-18, 2007.

_____. Importance of biomass energy sources for Turkey. **Energy Policy**, Elsevier Journals Online, v. 36, p. 834-842, 2008a.

_____. Biofuels sources, biofuel policy, biofuel economy and global biofuel projections. **Energy Conversion and Management**, Elsevier Journals Online, v. 49, p. 2.106-2.116, 2008b.

_____. Political, economic and environmental impacts of biofuels: a review. **Applied Energy**, Elsevier Journals Online, v. 86, p. 108-117, 2009.

_____. Competitive liquid biofuels from biomass. **Applied Energy**, Elsevier Journals Online, v. 88, p. 17-28, 2011.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: _____; _____. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Traduzido por Sandra Regina Netz. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-42.

Os desafios do selo social para as usinas - Erasmo Battistella [AgriBio]. **BiodieselBr**, Curitiba, 13 jul. 2012b, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/noticias/agricultura/selo/desafios-selo-social-usinas-erasmo-battistella-130712.htm>>. Acesso em: 20 out. 2012.

DiMAGGIO, P. J. Interest and agency in institutional theory. In: ZUCKER, L. G. (Ed.). **Institutional patterns and organizations: culture and environment**. Cambridge, MA: Ballinger, 1988. p. 3-21.

_____; POWELL, W. W. Introduction. In: _____; _____ (Eds.). **The new Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago, 1991. p. 1-38.

_____; _____. A Gaiola de Ferro revisada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr.-jun. 2005.

DINARDI, M. F.; SALUN, A.; MIRANDA, T. L. S. Produção de biodiesel: uma análise econômica. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE MAMONA, 4., 2010, Campina Grande. **Anais...** Campina Grande, PB: Embrapa Algodão, 2010. p. 178-181.

DOKU, A.; FALCO, S. Biofuels in developing countries: Are comparative advantages enough? **Energy Policy**, Elsevier Journals Online, v. 44, p. 101-117, 2012.

DORADO, S. Institutional entrepreneurship, partaking, and convening. **Organization Studies**, SAGE Journals Online, v. 26, n. 3, p. 383-413, 2005.

DOVER, G., LAWRENCE, T. B. A Gap Year for Institutional Theory: Integrating the Study of Institutional Work and Participatory Action Research. **Journal of Management Inquiry**, Sage Journals online, v. 19, n. 4, p. 305-316, 2010.

DUFFY, B. Análise de evidências documentais. In: BELL, J. **Projeto de pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em Educação, Saúde e Ciências Sociais**. Porto Alegre: ARTMED, 2008. Cap. 7, p. 107-118.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMBRAPA. **Projeto Estruturante de Agroenergia do Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: 2º Simpósio Estadual de Agroenergia e a 2ª Reunião Técnica Anual de Agroenergia, 2008. Disponível em: <http://www.cpact.embrapa.br/publicacoes/download/livro/agroenergia_2008/Agroener/palestras/quarta_feira/Simposio_agroenergia%20_Estruturante.pdf>. Acesso em: 8 mar. 2013.

ENTREVISTA exclusiva: Arnaldo Campos e Marco Antonio Viana Leite do MDA. **BiodieselBr**, Curitiba, 11 mar. 2011a, [não-paginado]. Disponível em: <www.biodieselbr.com/destaques/2010/exclusiva-arnaldo-campos-marco-vianna-mda-110310.htm>. Acesso em: 20 out. 2012.

ENTREVISTA: José Honório Accarini. **Revista BiodieselBr**, Curitiba, n. 12, ago.-set. 2009a, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/revista/012/entrevista-1.htm>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

ENTREVISTA: Marcos Merlin Boff – Oleoplan. **Revista BiodieselBr**, Curitiba, n. 29, jun.-jul. 2012c, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/revista/029/entrevista-marcos-merlin-boff.htm>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

EXCLUSIVO_ Presidente Dilma Rousseff sanciona lei que reduz impostos do biodiesel. **BiodieselBr**, Curitiba, 15 dez. 2011e, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/noticias/regulacao/r/dilma-sanciona-lei-impostos-biodiesel-151211.htm>>. Acesso em: 27 fev. 2013.

O FAMOSO bônus pago para a agricultura familiar. **Revista BiodieselBr**, Curitiba, n. 20, dez. 2010-jan. 2011a, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/revista/020/o-famoso-bonus-1.htm>>. Acesso em: 5 nov. 2012.

FAN, J.; LIANG, Y.; TAO, A.; SHENG, K.; MA, H.; XU, Y.; WANG, C.; SUN, W. Energy policies for sustainable livelihoods and sustainable development of poor areas in China. **Energy Policy**, Elsevier Journals Online, v. 39, p. 1.200-1.212, 2011.

FASE 2: o novo leilão de biodiesel. **Revista BiodieselBr**, Curitiba, n. 29, jun.-jul. 2012b, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/revista/029/de-cara-nova.htm>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

FETRAF negocia aumento do bônus para Agricultura familiar. **BiodieselBr**, Curitiba, 14 set. 2012c, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/noticias/agricultura/selo/fetra-sul-negocia-aumento-bonus-140912.htm>>. Acesso em: 20 out. 2012

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS – FAO. **The State of food and agricultural - Biofuels: Prospects, risks and opportunities**. Rome: Electronic Publishing Policy and Support Branch Communication Division FAO, 2008. p. 1-138.

_____. THE GLOBAL BIOENERGY PARTNERSHIP – FAO/GBEP. **A review of the current state of bioenergy development in G8+5 countries**. Rome, 2007. p.1-302.

FAULKNER, D.; CAMPBELL, A. Introduction. In: _____; _____ (Eds.). **The Oxford Handbook of Strategy**. New York: Oxford University Press, 2003. Cap.1, p. 1-26.

FEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS E DE LUBRIFICANTES – FECOMBUSTÍVEIS. **Relatório Anual da Revenda de Combustíveis 2012 – Biodiesel**. dez. 2012. Disponível em: <<http://relatorio2012.fecombustiveis.org.br/biodiesel>>. Acesso em: 5 abr. 2013.

FERNANDEZ-ALLES M.; VALLE-CABRERA, R. Reconciling institutional theory with organizational theories. How neoinstitutionalism resolves five paradoxes. **Journal of Organizational Change Management**, Emerald Group, v. 19, n. 4, p. 503-517, 2006.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **O biodiesel e sua contribuição para o desenvolvimento brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 2010a. p. 1-36.

_____. **Análise dos impactos econômicos e sociais, nos níveis setorial e nacional, de uma decisão de antecipação do percentual de mistura obrigatória de biodiesel de B5 para B10 em 2010 - UBRABIO**. Rio de Janeiro: FGV, set. 2010b.

FIGUEIREDO, N. M. A. **Método e metodologia na pesquisa científica**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis, 2007.

FLIGSTEIN, N. Social skill and institutional theory. **American Behavioral Scientist**, Sage Journals Online, v. 40, n. 4, p. 397-405, 1997.

FONSECA, V. S. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, A.C. (Org.). **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed.FGV, 2003. p. 47-66.

FONSECA, V.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversão entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, Edição Especial, art. 3, p. 51-75, 2010.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. **The new Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 232-263.

GARCEZ, C. A. G.; VIANNA, J. N. L. Brazilian Biodiesel Policy: social and environmental considerations of sustainability. **Energy**, Elsevier Journals Online, v. 34, p. 645-654, 2009.

GARUD, R.; HARDY, C.; MAGUIRE, S. Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue. **Organization Studies**, SAGE Journals Online, v. 28, n. 7, p. 957-969, 2007.

_____; JAIN, S.; KUMARASWAMY, A. Institutional Intrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: the case of Sun Microsystems and Java. **Academy of Management Journal**, New York, v. 45, n. 1, p. 196-214, 2002.

GEORGE, E.; SITKIN, S.; BARDEN, J. Cognitive underpinnings of institutional persistence and change: a framing perspective. **Academy of Management Review**, New York, v. 31, n. 2, p. 347-365, 2006.

GIDDENS, A. **A constituição da Sociedade**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIMENEZ, F. A. P.; HAYASHI JUNIOR, P.; GRAVE, P. G. Isomorfismo mimético em estratégia: uma ferramenta para investigação. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 35-59, 2007.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 4.

GOODSTEIN, J. D. Institutional pressures and strategic responsiveness: employer involvement in work-family issues. **Academy of Management Journal**, New York, v. 37, n. 2, p. 350-382, 1994.

GOVERNO gaúcho amplia incentivos ao biodiesel de soja importada. **BiodieselBr**, Curitiba, 25 out. 2012g, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/noticias/regulacao/impostos/governo-gaucha-incentivos-biodiesel-soja-importada-251012.htm>> Acesso em: 27 fev. 2013.

GRAEFF, J. F.; FERNANDES, B. H. R.; ANGONESE, R.; MASSUKADO, M. S. Pressões ambientais, *stakeholders* e respostas estratégicas: proposição de metodologia de análise do ambiente institucional em setores produtivos. **Perspectivas Contemporâneas**, Campo Mourão, Edição Especial, p. 179-207, out. 2010.

GRANOL assume nova usina e se torna maior do setor. **BiodieselBr**, Curitiba, 5 nov. 2012a, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/noticias/usinas/info/granol-assume-usina-maior-setor-051112.htm>>. Acesso em: 25 fev. 2013.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, New York, v. 21, n. 4, p. 1.022-1.054, 1996.

_____; SUDDABY, R. Institutional Entrepreneurship in mature fields: the big five accounting firms. **Academy of Management Journal**, New York, v. 49, n. 1, p. 27-48, 2006.

_____; _____. HININGS, C. R. Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. **The Academy of Management Journal**, New York, v. 45, n. 1, p. 58-80, 2002.

HAIR, J. F. J.; BABIN, B.; MONEY, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, R. H. **Organizações**. São Paulo: Pearson, 2004.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. New York: Blackwell, 1988.

HUFF, A. S. Mapping strategic thought. In: _____ (Ed.). **Mapping strategic thought**. New York: John Wiley & Sons, 1990. p. 11-49.

_____; NARAPAREDDY, V.; FLETCHER, K. E. Coding the causal association of concepts. In: HUFF, A. S. (Ed.). **Mapping strategic thought**. New York: John Wiley e Sons, 1990. p. 311-325.

_____; REGER, R. K. Review of the strategic process research. **Journal of Management**, Sage Journals Online, v. 13, n. 2, p. 211-236, 1987.

INGRAM, P.; SILVERMAN, B. S. The new institutionalism in strategic management. In: _____. (Eds.). **The new institutionalism in Strategic Management**. United Kingdom: Elsevier Science, 2002. p. 1-30. (Advances in Strategic Management, v. 19).

_____; SIMONS, T. Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work family issues. **Academy of Management Journal**, New York, v. 38, p. 1466-1482, 1995.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Comunicação 137 IPEA – Biodiesel: desafios das políticas públicas para a dinamização da produção**. Brasília, Ipea, 1º mar. 2012. Disponível em: <<http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2012/11025.pdf>>. Acesso em: 2 maio 2013.

A INTRINCADA logística do biodiesel. **Revista BiodieselBr**, Curitiba, n. 27, fev.-mar. 2012a, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/revista/027/barreira-geografica.htm>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

JARZABKOWSKI, P. Strategic perspectives: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, online, v. 40, n. 1, p. 23-51, 2003.

_____. Strategy as Practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, SAGE Journals Online, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

_____. Shaping Strategy as a Structuration Process. **Academy of Management Journal**, New York, v. 51, n. 4, p. 621-650, 2008.

_____; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, SAGE Journals Online, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

_____; MATTHIESEN, J. K.; VAN de VEN, A. Doing which work? A practice approach to institutional pluralism. In: LAWRENCE, T.; LECA, B.; SUDDABY, R. (Eds.). **Institutional Work: actors and agency in institutional studies of organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009. p. 284-316.

_____; SEIDL, D. The role of strategy meetings in the social practice strategy. **Organization Studies**, SAGE Journals Online, v. 29, n. 11, p. 1.391-1.426, 2008.

_____; SPEE, A. Strategy-as-Practice: a review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, United Kingdom, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.

_____; WHITTINGTON, R. A Strategy-as-Practice approach to Strategy Research and Education. **Journal of Management Inquiry**, Sage Journal online, v. 17, n. 4, p. 282-286, 2008.

JEPPERSON, R. Institutions, institutional effects, and institutionalism. In: POWELL, W.; DiMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991. Cap. 6, p. 143-163.

JOHNSON, G.; MELIN L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, online, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN L.; WHITTINGTON, R. **Strategy as Practice: research directions and resources**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

JUMBE, C. B. L.; MKONDIWA, M. Comparative analysis of biofuels policy development in Sub-Saharan Africa: The place of private and public sectors. **Renewable Energy**, Elsevier Journals Online, v. 50, p.614-620, 2013.

KAY, J.; MCKIERNAN, P.; FAULKNER, D. The history of strategy and some thoughts about the future. In: FAULKNER, D.; CAMPBELL, A (Eds.). **Oxford Handbook of Strategy**. New York: Oxford University Press, 2003. Cap. 2, p. 27-52.

LAKATOS, E. L.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, New York, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.

LAMERS, P.; HAMELINCKB, C.; JUNGINGER, M.; FAALJ, A. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, Elsevier Journals Online, v. 15, p. 2.655-2.676, 2011.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. **Organization and environment: managing differentiation and integration**. Homewood, IL: Irwin, 1969.

LAWRENCE, T. B. Institutional strategy. **Journal of Management**, online, n. 25, p. 161-187, 1999.

_____; SUDDABY, R. Institutions and Institutional Work. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; LAWRENCE, T. B.; NORD, W. (Eds.). **The SAGE Handbook of Organization Studies**. 2nd. ed. London: Sage, 2006. p. 215-254.

_____; _____; LECA, B. Introduction: theorizing and studying institutional work. In: _____; _____; _____ (Eds.). **Institutional Work: actors and agency in institutional studies of organizations**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2009. Cap. 1, p. 1-27.

_____; _____; _____. Institutional Work: refocusing institutional studies of organization. **Journal of Management Inquiry**, SAGE Journals Online, v. 20, n. 1, 2011.

LEARNED, E.; CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS, K. W. **Business Policy: text and cases**. Homewood, IL: Irwin, 1969.

LEILÃO de biodiesel surpreende. **BiodieselBr**, Curitiba, 13 nov. 2007, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/noticias/biodiesel/leilao-biodiesel-surpreende-13-11-07.htm>> Acesso em: 26 fev. 2013.

27^o LEILÃO: preços de referência desagradam usinas. **BiodieselBr**, Curitiba, 4 set. 2012e, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/noticias/regulacao/leilao/precos-referencia-desagradam-usinas-040912.htm>>. Acesso em: 25 fev. 2013.

LEVY, D.; SCULLY, M. The institutional entrepreneur as modern prince: the strategic face of power in contested fields. **Organization Studies**, SAGE Journals Online, v. 28, n. 7, p. 971-991, 2007.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. Respostas estratégicas da Administração e da Contabilidade ao sistema de avaliação da CAPES. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.10, n. 28, p. 63-77, set.-dez. 2003.

_____; FONSECA, V. S. Competitividade Organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, Edição Especial, art. 2, p. 33-49, 2010.

_____; _____; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, Agência e Interpretação: elementos para uma Abordagem Recursiva do processo de institucionalização. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, Edição Especial, art. 4, p. 77-107, 2010.

_____; _____; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M.; OLIVEIRA, L. M. (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____; GONÇALVES, S. Nota técnica: Teoria Institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2010. Vol. 1, p. 218-225.

_____, GRAEFF, J. F. Desenvolvimento e institucionalização de práticas em espaços socioterritoriais: a Região dos Campos Gerais. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 45, p. 233-252, 2008.

MAGUIRE, S.; HARDY, C.; LAWRENCE, T. B. Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. **Academy of Management Journal**, New York, n. 47, p. 657-679, 2004.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação. Porto Alegre: Artmed, 2006.

MATÉRIA-PRIMA para biodiesel recebe isenção total de PIS e Cofins. **BiodieselBr**, Curitiba, 19 set. 2012l, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/noticias/regulacao/impostos/materia-prima-biodiesel-isencao-pis-cofins-190912.htm>>. Acesso em: 27 fev. 2013.

MATSUMOTO N.; SANO D.; ELDER M. Biofuels initiatives in Japan: strategies policies and future potential. **Applied Energy**, Elsevier Journals Online, v. 86, p. 569-575, 2009.

MATSUMURA Y.; YOKOHAMA S. Current situation and prospect of biomass utilization in Japan. **Biomass and Bioenergy**, Elsevier Journals Online, v. 29, n. 5, p. 304-309, 2005.

MAY, T. **Pesquisa Social**: questões, métodos e processo. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: formal structure as myth and ceremony. **The American Journal of Sociology**, Chicago, v. 83, n. 2, p. 340-363, Sept. 1977.

_____; SCOTT, W. R.; DEAL T. E. Institutional and technical sources of organizational structure: explaining the structure of educational organizations. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Orgs.). **Organizational Environments**: ritual and rationality. Newbury Park: Sage, 1992. p. 45-67.

MEYER, K. E.; ESTRIN, S.; BHAUMIK, S. K.; PENG, M. W. Institutions, resources and entry strategies in emerging economies. **Strategic Management Journal**, online, v. 30, p. 61-80, 2009.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H. Strategy Making in three modes. **California Management Review**, Berkeley, University of California, v. 16, n. 2, p.44-53, Winter 1973.

_____. Crafting Strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 65, n. 4, p. 66-75, July-Aug. 1987.

_____. Strategy formation: schools of thought. In: FREDRICKSON, J. W. (Ed.). **Perspectives on Strategic Management**. New York: Harper and Row, 1990. p. 105-123.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2003.

NEM tudo são flores no mercado de biodiesel. **BiodieselBr**, Curitiba, 31 out. 2012j, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/noticias/eventos/nem-tudo-sao-flores-mercado-biodiesel-291012.htm>> . Acesso em: 25 fev. 2013.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: Integrat. **Academy of Management Review**, New York, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

_____. Strategic responses to Institutional processes. **The Academy of Management Review**, New York, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

_____. The antecedents of deinstitutionalization. **Organization Studies**, SAGE Journals Online, v. 13, n. 4, p. 563-588, 1992.

_____. Sustainable competitive advantage: combining Institutional and Resource-Based views. **Strategic Management Journal**, online, v. 18, n. 9, p. 679-713, 1997.

PADULA, A. D.; SANTOS, M. S.; FERREIRA, L.; BORENSTEIN, D. The emergence of the biodiesel industry in Brazil: current figures and future prospects. **Energy Policy**, Elsevier Journals Online, n. 44, p. 395-405, May 2012.

PARENTE, E. **Biodiesel**: uma aventura tecnológica num país engraçado. Fortaleza: TECBIO, 2003.

PASCUCCI, L.; AUGUSTO, P. O. M. Micro activities and institutionalized practices: the role of business consultants in strategizing. In: INTERNATIONAL STRATEGY AS PRACTICE WORKSHOP IN NORTH AMERICA, 1, 2010, Montreal. **Proceedings...** Montreal: HEC, 2010 [artigo não-paginado].

PASCUCCI, L.; CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S. Ambiente Institucional, Recursos e Comportamento Estratégico: o estudo da verticalização de negócios em uma Unidade Regional da UNIMED. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2006 [artigo não-paginado].

PATRIOTTA, G.; GOND, J.; SCHULTZ, F. Controversies, Sensemaking and the institutional work of justification. **International Centre for Corporate Social Responsibility**. United Kingdom: Nottingham University Business School, [n.d.], p. 1-38. (No. 57-2010 ICCSR Research Paper Series).

PENG, M. W. Towards an Institution-Based view of business strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, online, v. 19, p. 251-267, 2002.

_____; SUN, S. L.; PINKHAM, B.; CHEN, H. The Institution-Based view as a third leg for a strategy tripod. **Academy of Management Perspectives**, New York, v. 23, n. 3, p. 63-81, Aug. 2009.

PERROW, C. **Complex organizations**: a critical essay. New York: McGraw Hill, 1986.

PETROBRAS Biocombustível - PBIO. **Carta Sugestão**. Selo Combustível Social Sugestão. Brasília, MDA, 12 jan. 2012. Disponível em: <<http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/biodiesel/2286313>>. Acesso em: 2 out. 2012.

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Strategic Management: the strengths and limitations of a field. In: _____; _____; _____ (Eds.). **Strategy and Management**. London: SAGE, 2010. Cap. 1, p. 3-32.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organization**: a resource dependence perspective. New York: Harper & Row, 1978.

PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. B.; HARDY, C. Discourse and institutions. **Academy of Management Review**, New York, n. 29, p. 635-652, 2004.

PLÁ, J. A. Perspectivas do Biodiesel no Brasil. **Indicadores Econômicos FEE**, Porto Alegre, v. 30, n. 2, p. 179-190, 2002.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

_____. **Competitive advantage**: creating and sustaining competitive performance. New York: Free Press, 1985.

POUSA, G. P. A. G.; SANTOS, A. L. F.; SUAREZ, P. A. Z. History and policy of biodiesel in Brazil. **Energy Policy**, Elsevier Journals Online, v. 35, p. 5.393-5.398, 2007.

POWELL, W. W. Expanding the scope of institutional analysis. In: POWELL, W. W.; DiMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago, Illinois: University of Chicago Press, 1991. Cap. 8, p. 183-203.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

O PREÇO do biodiesel. **BiodieselBr**, Curitiba, 31 out. 2012d, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/noticias/eventos/preco-biodiesel-291012.htm>>. Acesso em: 25 fev. 2013.

A PROBLEMÁTICA formação do preço do biodiesel. **BiodieselBr**, Curitiba, 10 nov. 2011b, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/colunistas/masv/problematica-formacao-preco-biodiesel-101111.htm>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

PRODUTORES de biodiesel terão abatimento de 50% do crédito de PIS_Cofins. **BiodieselBr**, Curitiba, 16 dez. 2011f, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/noticias/regulacao/r/produtores-biodiesel-abatimento-credito-pis-cofins-161211.htm>>. Acesso em: 27 fev. 2013.

PRODUTORES pedem a Ministério a obrigatoriedade imediata do B5. **BiodieselBr**, Curitiba, 3 mar. 2009, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/noticias/em-foco/produtores-pedem-a-ministo-a-exigencia-imediata-b5-03-03-09.htm>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

QUESTÕES políticas evoluem o biodiesel. **BiodieselBr**, Curitiba, 31 out. 2012i, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/noticias/eventos/debate-questoes-politicas-evoluem-biodiesel-291012.htm>>. Acesso em: 25 fev. 2013.

RATHMANN, R.; SZKLO, A.; SCHAEFFER, R. Targets and results of the Brazilian Biodiesel Incentive Program – has it reached the promised land? **Applied Energy**, Elsevier Journals Online, v. 97, p. 91-100, Sept. 2012.

ROBERTS, P. W.; GREENWOOD, R. Integrating transaction cost and institutional theories: toward a constrained-efficiency framework for understanding organizational design adoption. **Academy of Management Review**, New York, v. 22, n. 2, p. 346-373, 1997.

RONDA-PUPO, G. A.; GUERRAS-MARTIN, L. A. Dynamics of the evolution of the strategy: concept 1962–2008: a co-word analysis. **Strategic Management Journal**, online, n. 33, p. 162-188, 2012. ISSN: 1097-0266.

ROTHENBERG, S. Environmental managers as institutional entrepreneurs: The influence of institutional and technical pressures on waste management. **Journal of Business Research**, Elsevier Journals Online, v. 60, p. 749-757, 2007.

ROULEAU, L.; SÉGUIN, F. Strategy and organization theories: common forms of discourse. **Journal of Management Studies**, online, v. 32, n. 1, p. 101-117, 1995.

RS incentiva produção de biodiesel com soja importada. **BiodieselBr**, Curitiba, 17 out. 2012h, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/noticias/regulacao/impostos/rs-isencao-fiscal-biodiesel-soja-importada-171012.htm>>. Acesso em: 27 fev. 2013.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., LUCIO, P. B. **Metodología de la investigación**. México: McGraw Hill, 1991.

SANTOS, M. S. **O quadro institucional do biodiesel e suas implicações nas cadeias de suprimento**: um estudo de casos múltiplos no Estado do Rio Grande do Sul. 2009. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

_____; PADULA, A. D. Transação: um fator estruturante da cadeia de suprimento do biodiesel no Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2011.

_____; _____. Quadro institucional do biodiesel e as cadeias de suprimento do biodiesel no Rio Grande do Sul. In: PADILHA, A. C. M.; GOLLO, S. S.; SILVA, M. N. **Estudos na cadeia produtiva do biodiesel**. Jaguarão: Unipampa, 2012a. Cap. 10, p. 196-208.

_____; _____. Industrial dynamics of biodiesel industry in Brazil. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, v. 9, n. 12, p. 293-312, jul.-dez. 2012b.

SAUERBRONN, F. F.; FARIA, A. A utilização do método histórico em pesquisa acadêmica de Marketing. **Estratégia e Negócios**, Santa Catarina, v. 2, n. 2, p. 77-95, jul./dez. 2009.

SCHWENK, C. R. The cognitive perspective on strategic decision making. **Journal of Management Studies**, online, v. 25, n. 1, p. 41-55, 1988.

SCOTT, W. R. Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists. In: WILLIAMSON, O. R. **Organization Theory**: from Chester Bernard to the present and beyond. New York: Oxford University Press, 1995. Cap. 2, p. 38-55.

_____. **Institutions and Organizations**. California: SAGE, 2001.

_____. Institutional theory: contributing to a theoretical research program. In: SMITH, K.G.; HITT, M. A. (Orgs.). **Great minds in management**: the process of theory development. Oxford: Oxford University Press, 2005. Cap. 22, p. 460-484.

_____; MEYER, J. W. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W. W.; DiMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago, Illinois: University of Chicago Press, 1991. p. 83-107.

SELO Combustível Social: reformas. **Revista BiodieselBr**, Curitiba, n. 7, out.-nov. 2008b, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/revista/007/selo-social-3.htm>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

SELO Combustível Social: reformas. **Revista BiodieselBr**, Curitiba, n. 7, out.-nov. 2008c, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/revista/007/selo-social-4.htm>>. Acessado em: 26 fev. 2013.

SELO Combustível Social: Sugestão. **Portal MDA**, Brasília, Secretaria da Agricultura Familiar, 12 jan. 2012e. Disponível em: <<http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/biodiesel/2286313>>. Acesso em: 2 out. 2012.

SELO Social: Certificado de inclusão?. **Revista BiodieselBr**, Curitiba, n. 12, ago.-set. 2009b, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/revista/012/certificado-inclusao-1.htm>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

SELO Social: Falta tecnologia?. **Revista BiodieselBr**, Curitiba, n. 12, ago.-set. 2009c, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/revista/012/certificado-inclusao-2.htm>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

SEO, M.; CREED, W. E. D. Institutional contradiction, praxis and institutional change: a dialectical perspective. **Academy of Management Review**, New York, v. 27, n. 2, p. 222-247, 2002.

SORDA, G.; BENSE, M.; KEMFERT, C. An overview of biofuel policies across the world. **Energy Policy**, Elsevier Journals Online, v. 38, p. 6.977-6.988, 2010.

SPECIAL Issue on Institutional Entrepreneurship. **Organization Studies**, SAGE Journals Online, v. 28, n. 7, 2007.

SUDDABY, R.; GREENWOOD, R. Rhetorical strategies of legitimacy. **Administrative Science Quarterly**, SAGE Journals Online, v. 50, p. 35-67, 2005.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, online, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: executive succession in the higher education publishing industry. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 105, n. 3, p. 801-843, Nov. 1999.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, SAGE Journals Online, n. 28, p. 22-39, 1983.

_____; _____. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2010. Vol. 1, p. 194-217.

TRANSPORTE: FAL - Ajustando a logística. **Revista BiodieselBr**, Curitiba, n. 25, out.-nov. 2011b, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/revista/025/ajustando-a-logistica.htm>>. Acesso em: 16 out. 2012.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 2008.

TSAI, W. T. Coupling of energy and agricultural policies on promoting the production of biomass energy from energy crops and grasses in Taiwan. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, Elsevier Journals Online, v. 13, n. 6-7, p. 1.495-1.503, 2009.

UNIÃO BRASILEIRA DO BIODIESEL E BIOQUEROSENE – UBRABIO. **O biodiesel e sua contribuição ao desenvolvimento brasileiro**. out. 2010. Disponível: <http://www.bsbios.com/media/adminfiles/estudo_fgv_2010.pdf>. Acesso em: 18 out. 2012.

_____. **Relatório de atividades/2009**. dez. 2009a. Disponível: <<http://www.ubrablo.com.br/sites/1700/1729/00000157.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2012.

_____. **Relatório de atividades/2009**. dez. 2009b. Disponível: <<http://www.ubrablo.com.br/sites/1700/1729/00000157.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2012.

_____. **Relatório de atividades/2011**. dez. 2011. Disponível em: <<http://ubrablo.com.br/sites/1800/1891/RelatoriodeAtividades/RelatArioAnualdeAtividadesUbrablo2011.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2012.

_____. **Selo Social proporciona bônus a agricultores familiares do Paraná**. 27 jan. 2012a. Disponível em: <ubrablo.com.br/1891/Noticias/SeloSocialProporcionaBonusAAgricultoresFamiliaresDoParana_157059/>. Acesso em: 20 out. 2012.

_____. **Ubrablo – quem somos?**. out. 2012b. Disponível: <<http://www.biodieselbr.com/revista/029/coluna-aprobio.htm>>. Acesso em: 18 out. 2012.

_____. **Selo Combustível Social Sugestão**. Brasília, MDA, 12 jan. 2012c. Disponível em: <<http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/biodiesel/2286313>>. Acesso em: 2 out. 2012.

VALOR ECONÔMICO. Biodiesel: a necessidade de um novo marco regulatório. **Valor Econômico**, São Paulo, maio 2010, [não-paginado]. Disponível: <<http://www.valor.com.br/>>

arquivo/822553/ biodiesel-necessidade-de-um-novo-marco-regulatorio#ixzz29eVSD1JC>. Acesso em: 18 out. 2012.

_____. Ociosidade no biodiesel. **Valor Econômico**, São Paulo, 27 out. 2011a, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/1071494/ociosidade-no-biodiesel>>. Acesso em: 5 abr 2013.

_____. Cresce instabilidade na indústria de biodiesel. **Valor Econômico**, São Paulo, 17 mar. 2011b, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/arquivo/877637/cresce-instabilidade-na-industria-de-biodiesel>>. Acesso em: 5 abr. 2013.

_____. Concorrência afeta resultado da Brasil Ecodiesel. **Valor Econômico**, São Paulo, 31 mar. 2011c, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/arquivo/880339/concorrenca-afeta-resultado-da-brasil-ecodiesel>>. Acesso em: 05 abr. 2013.

_____. Frente parlamentar reforça o lobby por novo marco regulatório para biodiesel. **Valor Econômico**, São Paulo, 20 out. 2011d, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/1060012/frente-parlamentar-reforca-o-lobby-por-novo-marco-regulatorio-para-biodiesel>>. Acesso em: 5 abr. 2013.

_____. Produtores de biodiesel esperam marco regulatório ainda em 2011. **Valor Econômico**, São Paulo, 3 out. 2011e, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/1032848/produtores-de-biodiesel-esperam-marco-regulatorio-ainda-em-2011>>. Acesso em: 5 abr. 2013.

_____. Usinas de biodiesel pedem novas regras para o segmento no Senado. **Valor Econômico**, São Paulo, 14 jul. 2011f, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/arquivo/199647/usinas-de-biodiesel-pedem-novas-regras-para-o-segmento-no-senado>>. Acesso em: 5 abr. 2013.

_____. Aprobio defende mudanças no novo padrão do biodiesel. **Valor Econômico**, São Paulo, 15 fev. 2012a, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/2532510/aprobio-defende-mudancas-no-novo-padrao-do-biodiesel#ixzz2c2nWF8lb>>. Acesso em: 23 fev. 2013.

_____. De olho no B20. **Valor Econômico**, São Paulo, 3 ago. 2012b, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/2775066/de-olho-no-b20>>. Acesso em: 5 abr. 2013.

_____. Cadeia produtiva do biodiesel cobra aumento do percentual em mistura. **Valor Econômico**, São Paulo, 21 ago. 2012c, [não-paginado]. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/2798276/cadeia-produtiva-do-biodiesel-cobra-aumento-do-percentual-em-mistura>>. Acesso em: 5 abr. 2013.

VIEIRA, M. M. R. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em Administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 2006. p. 13-28.

_____; CARVALHO, A. C. Sobre organizações, instituições e poder. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, A. C. (Orgs.). **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 2003. p. 11-26.

WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M. A institucionalização da estratégia como prática nos estudos organizacionais. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2009 [artigo não-paginado].

_____; _____. Prática Estratégica e *Strategizing*: mapeamento dos delineamentos metodológicos empregados em estratégia como prática. **RECADM - Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo, Faculdade Cenecista, v. 11, n. 1, p. 131-142, 2012.

_____; _____. FONSECA, V. S. O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, art. 4, p. 282-298, jun. 2011.

WHIPP, R. Desconstrução criativa: estratégia e organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2009. V. 3, p. 229-249.

WHITTINGTON, R. Environmental, structure and theories of strategic choice. **Journal of Management Studies**, online, v. 25, n. 6, p. 521-536, Nov. 1988.

_____. Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. **Journal of Management Studies**, online, v. 29, n. 6, p. 693-712, 1992.

_____. Strategy as Practice. **Long Range Planning**, Elsevier Journals Online, v. 29, n. 5, p. 731-735, Oct. 1996.

_____. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, SAGE Journals Online, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

_____. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, SAGE Journals Online, v. 28, n. 10, p. 1.575-1.586, 2007.

_____; JOHNSON, G.; MELIN, L. The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion. In: EGOS COLLOQUIUM, 20., 2004, Ljubljana, Slovenia. **Proceedings...** Ljubljana, Slovenia: Organization as a Set Dynamic Relationships, 2004.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

WILLIS, J. W. **Foundation of Qualitative Research**: interpretative and critical approaches, Thousand Oaks, California: SAGE, 2007.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 11-20, 2004.

WOLFFENBÜTTEL, A. O que é? Marco Regulatório. **Revista Desafios do Desenvolvimento**, Brasília, IPEA, n. 19, maio 2005, [não-paginado]. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2093:catid=28&Itemid=23>. Acesso em: 6 out. 2012.

YAMAOKA, R. S.; COSTA, A.; SOUZA, R.; FAUCZ, R.; OLIVEIRA, D. **Programa Paranaense de Bioenergia**. Curitiba: Instituto Agrônômico do Paraná - IAPAR, 2007. Disponível em: <<http://www.iapar.br>>. Acesso em: 28 fev. 2013.

YIN, R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, C. Y.; HUANG, W. H. Review of Taiwan's climate policy after Copenhagen. **Renewable and Sustainable Energy reviews**, Elsevier Journals Online, v. 16, n. 1, p. 20-28, 2012.

ZILBER, T. Institutionalization as an interplay between actions, meanings and actors: the case of a rape crisis center in Israel. **Academy of Management Journal**, New York, n. 45, p. 234-254, 2002.

ZUCKER, L. G. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, online, v. 13, p. 443-464, 1987.

_____. Organizations as institutions. In: BACHARACH, Samuel B. (Ed.). **Perspectives in Organizational Sociology: theory and research**. Greenwich, CT: JAI Press, 1983. (ASA Series, Vol. 2, p. 1-47).

APÊNDICES

APÊNDICE A - Exemplo da Ficha de Leitura

Pasta		Tema	Nome do documento	Data	Motivo da seleção	Palavras-chave	Data do levantamento	Código	
Fonte	Tipo								
MME	Portarias	Arranjo institucional - Governo	Abastecimento/leilões	Portaria 483MME_03out05	3/10/2005	Define e regulamenta os leilões , quem vai participar, os critérios, e distingue lotes com selo e sem selo (Primeira portaria que regulamenta leilão).	leilões	4/10/2102	MME-Port-01
			Abastecimento/leilões	Portaria 469MME_02ago2011	2/8/2011	Estabelece diretrizes específicas para os Leilões de Compra de Biodiesel, a serem promovidos pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis - ANP, e dá outras providências. Incorpora Fator logístico (Mudança institucional).	leilões	4/10/2012	MME-Port-02
				Portaria 276 MME_10mai2012	10/5/2012	Define e regulamenta os leilões , quem vai participar, os critérios, e distingue lotes com selo e sem selo (segundo decreto - mostra mudança que ocorreu no leilão com relação à Portaria 483 MME - mudança institucional).	leilões	4/10/2012	MME-Port-03
				Portaria 476 MME_17ago2012	17/8/2012	Faz alguns ajustes na portaria 276. - mudança institucional	leilões	19/10/2012	MME-Port-04
	Publicação	Abastecimento/leilões		Novo modelo de leilões	maí/12	Explica como é realizado os leilões atualmente. Explica a questão da compra com e sem o Selo combustível social .		4/10/2012	MME-Manu-01
	Resolução	Arranjo institucional - Governo	Abastecimento/leilões	Resolução CNPE nº 3 _28set2005	28/9/2005	Reduz o prazo de que trata o § 1º do art. 2º da Lei nº 11.097, prazo para inclusão do biodiesel, e dá outras providências - determina que a origem do biodiesel deve ser de produtores com Selo Combustível Social e trata dos leilões	aquisição, selo combustível social	4/10/2012	MME-Res-01
				Resolucao CNPE nº5_3out2007	3/10/2007	Estabelece diretrizes gerais para a realização de leilões para aquisição de biodiesel em razão da obrigatoriedade prevista na lei 11.097. É a pedra fundamental dos leilões , aqui que se determina que a aquisição deve ocorrer via leilão considerando a questão do selo.	Leilões	4/10/2012	MME-Res-02
			Mistura	Resolucao CNPE nº2_13mar2008	13/3/2008	Estabelece em 3% por cento, em volume, o percentual mínimo obrigatório de adição de biodiesel.	percentual obrigatório	4/10/2012	MME-Res-03

APÊNDICE B – Listagem e referência dos documentos utilizados nos resultados

Código	Nome do documento	Referência	Citado no texto como:
ANP-Res-01	Resolucao ANP n31_04no2005	BRASIL. Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. Resolução ANP nº 31, de 4 de novembro de 2005. Revogada pela Resolução ANP nº 33, de 30 de outubro de 2007. Diário Oficial da União , Brasília, 31 out. 2007 – Efeitos a partir de 31.10.2007. Disponível em: < http://nxt.anp.gov.br/nxt/gateway.dll/leg/resolucoes_anp/2005/novembro/ranp%2031%20-%202005.xml >. Acesso em: 17 fev. 2013.	BRASIL, ANP, 2007
ANP-Res-03	Resolução ANP n41_241104	BRASIL. Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. Resolução ANP nº 41, de 24 de novembro de 2004. Institui pela presente Resolução, a regulamentação e obrigatoriedade de autorização da ANP para o exercício da atividade de produção de biodiesel. (Revogada pela Resolução ANP nº 25 de 2008). Diário Oficial da União , Brasília, 9 dez. 2004a - retificada Diário Oficial da União , Brasília, 21 dez. 2004. Disponível em: < http://www.diariodasleis.com.br/busca/exibelinck.php?numlink=1-6-34-2004-11-24-41 >. Acesso em: 17 fev. 2013.	BRASIL, ANP, 2004a
ANP-Res-04	Resolução ANP n42_201104	BRASIL. Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. Resolução ANP nº 42, de 24 de novembro de 2004. Estabelece a especificação para a comercialização de biodiesel que poderá ser adicionado ao óleo diesel na proporção 2% em volume. Diário Oficial da União , Brasília, 9 dez. 2004b – retificada Diário Oficial da União , Brasília, 19 abr. 2005. Disponível em: < http://www.fecombustiveis.org.br/juridico-resolucoes/anp/resolucao-anp-n-42-de-24.11.2004-dou-9.12.2004-ret.-do-19.4.2005-2.html >. Acesso em: 17 fev. 2013.	BRASIL, ANP, 2004b
ANP-Est-01	Produção de biodiesel	BRASIL. Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. Biodiesel. Dados estatísticos mensais: produção de biodiesel. Brasília: ANP, 2013b. Disponível em: < http://www.anp.gov.br/?pg=59236&m=&t1=&t2=&t3=&t4=&ar=&ps=&cachebust=1352478495126 >. Acesso em: 17 fev. 2013.	BRASIL, ANP, 2013b
Apro-Ent-01	Os desafios do selo social para as usinas - Erasmo Battistella [AgriBio]	BIODIESELBR. Os desafios do selo social para as usinas - Erasmo Battistella [AgriBio]. BiodieselBr , 13 jul. 2012b. Disponível em: < http://www.biodieselbr.com/noticias/agricultura/selo/desafios-selo-social-usinas-erasmo-battistella-130712.htm >. Acesso em: 20 out. 2012.	BIODIESELBR, 2012b
Apr-Ent-02	Aprobio defende mudanças no novo padrão do biodiesel	VALOR ECONOMICO. Aprobio defende mudanças no novo padrão do biodiesel. Valor Econômico , 15 fev. 2012a. Disponível em < http://www.valor.com.br/empresas/2532510/aprobio-defende-mudancas-no-novo-padrao-do-biodiesel#ixzz2c2nWF8lb > Acessado em: 23 fev. 2013.	VALOR ECONÔMICO, 2012a
Apro-Inf-01	Aprobio	ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DE BIODIESEL DO BRASIL – APROBIO. Mercado. Aprobio , 15 jan. 2013 < http://www.aprobio.com.br/mercado.html > Acessado em: 20 jan. 2013.	APROBIO, 2013
Apro-Apr-01	Aprobio	ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DE BIODIESEL DO BRASIL – APROBIO. Mercado. Aprobio , 18 out. 2012 < http://www.aprobio.com.br/institucional.html > Acessado em 18 out.2012	APROBIO, 2012a
Apro-Not-01	APROBIO debate com Governo tributos e regras de comercialização	ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DE BIODIESEL DO BRASIL – APROBIO. APROBIO debate com Governo tributos e regras de comercialização. Aprobio , jul 2012. Disponível em: < http://www.aprobio.com.br/noticias.html > Acessado em 19 out.2012.	APROBIO, 2012b

Apro-Not-02	ANP poderá reduzir periodicidade das vendas para bimestral	ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DE BIODIESEL DO BRASIL – APROBIO. ANP poderá reduzir periodicidade das vendas para bimestral. Aprobio , ago. 2012d. Disponível em: < http://www.aprobio.com.br/noticias.html > Acessado em 19 out. 2012.	APROBIO, 2012d
Apro-Not-03	Diretor da APROBIO defende oferta de biodiesel no Leilão 27	ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DE BIODIESEL DO BRASIL – APROBIO Diretor da APROBIO defende oferta de biodiesel no Leilão 27. Aprobio , 17 out. 2012c. Disponível em: < http://www.aprobio.com.br/atualidades_nacionalizacao.html > Acessado em: 19 out. 2012	APROBIO, 2012c
Bio-Not-02	27º leilão_ preços de referência desagradam usinas	BIODIESELBR. 27º leilão: preços de referência desagradam usinas. BiodieselBr , 04 set. 2012e. Disponível em: < http://www.biodieselbr.com/noticias/regulacao/leilao/precos-referencia-desagradam-usinas-040912.htm > Acessado em 25 fev. 2013	BIODIESELBR, 2012e
Bio-Not-03	Diretor da APROBIO defende oferta de biodiesel no Leilão 27	BIODIESELBR. Aprobio e ANP se reúnem para discutir preço máximo do biodiesel. BiodieselBr , 11 out. 2012f. Disponível em: < http://www.biodieselbr.com/noticias/regulacao/leilao/aprobio-anp-discutir-preco-maximo-biodiesel-111012.htm >. Acessado em 26 fev. 2013	BIODIESELBR, 2012f
Bio-Not-04	A problemática formação do preço do biodiesel	BIODIESELBR. A problemática formação do preço do biodiesel. BiodieselBr , 10 nov. 2011b. Disponível em: < http://www.biodieselbr.com/coronistas/masv/problematica-formacao-preco-biodiesel-101111.htm >. Acessado em: 26 fev. 2013.	BIODIESELBR, 2011b
Bio-Not-05	Leilão de biodiesel surpreende.	BIODIESELBR. Leilão de biodiesel surpreende. BiodieselBr , 13 nov. 2007. Disponível em: < http://www.biodieselbr.com/noticias/biodiesel/leilao-biodiesel-surpreende-13-11-07.htm > Acessado em: 26 fev. 2013.	BIODIESELBR, 2007
Bio-Not-06	Produtores pedem a ministério a obrigatoriedade imediata do b5	BIODIESELBR. Produtores pedem a ministério a obrigatoriedade imediata do B5. BiodieselBr , 03 mar. 2009. Disponível em: < http://www.biodieselbr.com/noticias/em-foco/produtores-pedem-a-ministo-a-exigencia-imediata-b5-03-03-09.htm >. Acessado em: 26 fev. 2013.	BIODIESELBR, 2009
Bio-Not-07	Fetraf negocia aumento do bônus para AF	BIODIESELBR. Fetraf negocia aumento do bônus para Agricultura familiar. BiodieselBr , 14 set. 2012. Disponível em: < http://www.biodieselbr.com/noticias/agricultura/selo/fetraf-sul-negocia-aumento-bonus-140912.htm >. Acessado em 20 out. 2012	BIODIESELBR, 2012c
Bio-Not-09	34 cooperativas habilitadas para vender oleaginosas da agricultura familiar	BIODIESELBR. 34 cooperativas habilitadas para vender oleaginosas da agricultura familiar. BiodieselBr , 15 set. 2011c. Disponível em: < http://www.biodieselbr.com/noticias/em-foco/34-cooperativas-habilitadas-oleaginosas-agricultura-familiar-150911.htm > Acessado em 26 fev. 2013	BIODIESELBR, 2011c
Bio-Not-10	Cooperativas no RS lutam contra limitação	BIODIESELBR. Cooperativas no RS lutam contra limitação. BiodieselBr , 10 mar. 2011d. Disponível em: < http://www.biodieselbr.com/noticias/em-foco/cooperativas-lutam-contralimitacao-100311.htm > Acessado em 26 fev. 2013	BIODIESELBR, 2011d
Bio-Not-11	Matéria-prima para biodiesel recebe isenção total de PIS_Cofins	BIODIESELBR. Matéria-prima para biodiesel recebe isenção total de PIS e Cofins. BiodieselBr , 19 set. 2012l. Disponível em: < http://www.biodieselbr.com/noticias/regulacao/impostos/materia-prima-biodiesel-isencao-pis-cofins-190912.htm >. Acessado em: 27 fev. 2013.	BIODIESELBR, 2012l

Bio-Not-12	Exclusivo_Presidente Dilma Rousseff sanciona lei que reduz impostos do biodiesel	BIODIESELBR. Exclusivo_Presidente Dilma Rousseff sanciona lei que reduz impostos do biodiesel. BiodieselBr, 15 dez. 2011e. Disponível em: < http://www.biodieselbr.com/noticias/regulacao/r/dilma-sanciona-lei-impostos-biodiesel-151211.htm >. Acessado em: 27 fev. 2013.	BIODIESELBR, 2011e
Bio-Not-13	Produtores de biodiesel terão abatimento de 50% do crédito de PIS_Cofins	BIODIESELBR. Produtores de biodiesel terão abatimento de 50% do crédito de PIS_Cofins. BiodieselBr , 16 dez. 2011f. Disponível em: < http://www.biodieselbr.com/noticias/regulacao/r/produtores-biodiesel-abatimento-credito-pis-cofins-161211.htm >. Acessado em: 27 fev. 2013	BIODIESELBR, 2011f
Bio-Not-14	[Exclusivo] Governo gaúcho amplia incentivos ao biodiesel de soja importada	BIODIESELBR. [Exclusivo] Governo gaúcho amplia incentivos ao biodiesel de soja importada. BiodieselBr , 25 out. 2012. Disponível em: < http://www.biodieselbr.com/noticias/regulacao/impostos/governo-gaucha-incentivos-biodiesel-soja-importada-251012.htm > Acessado em 27 fev. 2013.	BIODIESELBR, 2012g
Bio-Not-15	[Exclusivo] RS incentiva produção de biodiesel com soja importada	BIODIESELBR. [Exclusivo] RS incentiva produção de biodiesel com soja importada. BiodieselBr, 17 out. 2012h. Disponível em: < http://www.biodieselbr.com/noticias/regulacao/impostos/rs-isencao-fiscal-biodiesel-soja-importada-171012.htm >. Acessado em: 27 fev. 2013.	BIODIESELBR, 2012h
Bio-Eve-01	O preço do biodiesel	BIODIESELBR. O preço do biodiesel. Biodieselbr , 31 out. 2012. Disponível em: < http://www.biodieselbr.com/noticias/eventos/preco-biodiesel-291012.htm >. Acessado em 25 fev. 2013	BIODIESELBR, 2012d
Bio-Eve-02	Questões políticas envolvem o biodiesel	BIODIESELBR. Questões políticas envolvem o biodiesel. Biodieselbr , 31 out. 2012i. Disponível em: < http://www.biodieselbr.com/noticias/eventos/debate-questoes-politicas-evolvem-biodiesel-291012.htm > . Acessado em 25 fev. 2013	BIODIESELBR, 2012i
Bio-Eve-03	Nem tudo são flores no mercado de biodiesel	BIODIESELBR. Nem tudo são flores no mercado de biodiesel. Biodieselbr , 31 out. 2012j. Disponível em: < http://www.biodieselbr.com/noticias/eventos/nem-tudo-sao-flores-mercado-biodiesel-291012.htm > . Acessado em 25 fev. 2013	BIODIESELBR, 2012j
Casa-Dec-03	Decreto 5.448_20mai2005	BRASIL. Casa Civil. Decreto nº 5.448, de 20 de maio de 2005. Regulamenta o § 1º do art. 2º da Lei nº 11.097, de 13 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a introdução do biodiesel na matriz energética brasileira, e dá outras providências. Diário Oficial da União , Brasília, 24 maio 2005a. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5448.htm >. Acesso em: 26 fev. 2013.	BRASIL, CASA CIVIL, 2005a
Casa-Dec-01	Decreto_5.297_6dez2004	BRASIL. Casa Civil. Decreto nº 5.297, de 06 de dezembro de 2004. Dispõe sobre os coeficientes de redução das alíquotas da Contribuição para o PIS/PASEP e da COFINS incidentes na produção e na comercialização de biodiesel, sobre os termos e as condições para a utilização das alíquotas diferenciadas, e dá outras providências. Diário Oficial da União , Brasília, 07 de dezembro de 2004b. Disponível em: < http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Decretos/2004/dec5297.htm >. Acesso em 02 out. 2012.	BRASIL, CASA CIVIL, 2004b
Casa-Dec-02	Decreto n º 6.458	BRASIL. Casa Civil. Decreto nº 6.458, de 14 de maio de 2008. Altera o art. 4º do Decreto nº 5.297, de 6 de dezembro de 2004, que dispõe sobre os coeficientes de redução diferenciados das alíquotas da Contribuição para o PIS/PASEP e da COFINS incidentes na produção e na comercialização de biodiesel. Diário Oficial da União , Brasília, 15 maio 2008. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6458.htm >. Acesso em: 02 out. 2012.	BRASIL, CASA CIVIL, 2008

Casa-Dec-06	Decreto_7.768_27jun12	BRASIL. Casa Civil. Decreto nº 7.768, de 27 de junho de 2012. Altera o Decreto nº 5.297, de 6 de dezembro de 2004, que dispõe sobre os coeficientes de redução das alíquotas da Contribuição para o PIS/PASEP e da COFINS incidentes na produção e na comercialização de biodiesel, e sobre os termos e as condições para a utilização das alíquotas diferenciadas. Diário Oficial da União , Brasília, 28 de junho de 2012. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7768.htm >. Acesso em: 02 out. 2012.	BRASIL, CASA CIVIL, 2012
Casa-Dec-04	Decreto_Casa_Civil_02.07.03	BRASIL. Casa Civil. Decreto de 02 de julho de 2003. Institui Grupo de Trabalho Interministerial encarregado de apresentar estudos sobre a viabilidade de utilização de óleo vegetal - biodiesel como fonte alternativa de energia, propondo, caso necessário, as ações necessárias para o uso do biodiesel. Diário Oficial da União , Brasília, 03 de julho de 2003. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/DNN/2003/Dnn9920.htm >. Acessado em: 04 out. 2012.	BRASIL, CASA CIVIL, 2003
Casa-Lei-01	lei11097_13jan2005	BRASIL. Casa Civil. Lei nº 11.097, de 13 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a introdução do biodiesel na matriz energética brasileira; altera as Leis nºs 9.478, de 6 de agosto de 1997, 9.847, de 26 de outubro de 1999 e 10.636, de 30 de dezembro de 2002; e dá outras providências. [Conversão da MPv nº 214, de 2004.]. Diário Oficial da União , Brasília, 14 jan. 2005b. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Lei/L11097.htm >. Acesso em: 26 fev. 2013.	BRASIL, CASA CIVIL, 2005b
Casa-Lei-02	lei11.116_18mai2005	BRASIL. Casa Civil. Lei nº 11.116, de 18 de março de 2005. Dispõe sobre o Registro Especial, na Secretaria da Receita Federal do Ministério da Fazenda, de produtor ou importador de biodiesel e sobre a incidência da Contribuição para o PIS/Pasep e da Cofins sobre as receitas decorrentes da venda desse produto; altera as Leis nºs 10.451, de 10 de maio de 2002, e 11.097, de 13 de janeiro de 2005c; e dá outras providências. Diário Oficial da União , Brasília, 19 maio 2005. Disponível em: < http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/96695/lei-11116-05 >. Acesso em: 26 fev. 2013.	BRASIL, CASA CIVIL, 2005c
Casa-Lei-03	Lei 12546_14dez11	BRASIL. Casa Civil. Lei nº 12.546, de 14 de dezembro de 2011. Institui o Regime Especial de Reintegração de Valores Tributários para as Empresas Exportadoras (Reintegra); dispõe sobre a redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) à indústria automotiva; altera a incidência das contribuições previdenciárias devidas pelas empresas que menciona; altera as Leis nº 11.774, de 17 de setembro de 2008, nº 11.033, de 21 de dezembro de 2004, nº 11.196, de 21 de novembro de 2005, nº 10.865, de 30 de abril de 2004, nº 11.508, de 20 de julho de 2007, nº 7.291, de 19 de dezembro de 1984, nº 11.491, de 20 de junho de 2007, nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999, e nº 9.294, de 15 de julho de 1996, e a Medida Provisória nº 2.199-14, de 24 de agosto de 2001; revoga o art. 1º da Lei nº 11.529, de 22 de outubro de 2007, e o art. 6º do Decreto-Lei nº 1.593, de 21 de dezembro de 1977, nos termos que especifica; e dá outras providências. Conversão da Medida Provisória nº 540, de 2011. Diário Oficial da União , Brasília, 15 dez. 2011. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/12546.htm >. Acesso em: 26 fev. 2013.	BRASIL, CASA CIVIL, 2011
Casa-Lei-04	Lei12.715_17set2012	BRASIL. Casa Civil. Lei nº 12.715, de 17 de setembro de 2012. Altera a alíquota das contribuições previdenciárias sobre a folha de salários devidas pelas empresas que especifica; institui o Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica e Adensamento da Cadeia Produtiva de Veículos Automotores, o Regime Especial de Tributação do Programa Nacional de Banda Larga para Implantação de Redes de Telecomunicações, o Regime Especial de	BRASIL, CASA CIVIL, 2012

		Incentivo a Computadores para Uso Educacional, o Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica e o Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência; restabelece o Programa Um Computador por Aluno; altera o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Indústria de Semicondutores, instituído pela Lei nº 11.484, de 31 de maio de 2007; altera as Leis nºs 9.250, de 26 de dezembro de 1995, 11.033, de 21 de dezembro de 2004, 9.430, de 27 de dezembro de 1996, 10.865, de 30 de abril de 2004, 11.774, de 17 de setembro de 2008, 12.546, de 14 de dezembro de 2011, 11.484, de 31 de maio de 2007, 10.637, de 30 de dezembro de 2002, 11.196, de 21 de novembro de 2005, 10.406, de 10 de janeiro de 2002, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, 12.431, de 24 de junho de 2011, 12.414, de 9 de junho de 2011, 8.666, de 21 de junho de 1993, 10.925, de 23 de julho de 2004, os Decretos-Leis nºs 1.455, de 7 de abril de 1976, 1.593, de 21 de dezembro de 1977, e a Medida Provisória nº 2.199-14, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Diário Oficial da União , Brasília, 18 set. 2012 e retificado em 19 set. 2012. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112715.htm >. Acesso em: 26 fev. 2013.	
Casa-Med-01	Medida Provisória nº214_13set2004	BRASIL. Casa Civil. Medida Provisória nº 214, de 13 de setembro de 2004. Diário Oficial da União , Brasília, 14 set. 2004a. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Mpv/214.htm >. Acesso em: 26 fev. 2013.	BRASIL, CASA CIVIL, 2004a
MDA-Prog-01	O que é o PNPB	BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA. O Que é o Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel?. MDA , out. 2012a. Disponível em: < http://comunidades.mda.gov.br/portal/saf/programas/biodiesel/2286217 >. Acessado em: 08 out. 2012	BRASIL, MDA, 2012a
MDA-Prog-02	PNPB - inclusão social e desenvolvimento	BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA/ Secretaria da Agricultura Familiar. Cartilha do Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel (PNPB) - inclusão social e desenvolvimento territorial - até 2010 . [s.d.]. Disponível em: < http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/biodiesel/2286313 >. Acessado em: 14 out.2012.	BRASIL, MDA, [s.d.]
MDA-Ins-01	Instrução Normativa nº 01_19fev09	BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA. Instrução Normativa MDA nº 1/2009, de 19 de fevereiro de 2009. Dispõe sobre os critérios e procedimentos relativos à concessão, manutenção e uso do selo combustível social. Diário Oficial da União , Brasília, 25 fev. 2009. Disponível em: < http://www.rcambiental.com.br/Atos/ver/IN-MDA-1-2009/ >. Acesso em: 5 mar. 2013.	BRASIL, MDA, 2009
MDA-Ins-02	Instrução Normativa nº 01_5jul2005	BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA. Instrução Normativa nº 1, de 5 de julho de 2005. Dispõe sobre os critérios e procedimentos relativos à concessão, manutenção e uso do selo combustível social. Diário Oficial da União , Brasília, 5 jul. 2005a. Disponível em: < http://www.udop.com.br/download/legislacao/tributario/institucional_juridico_tributarios/in_01_%282005%29_biodiesel_procedimento.pdf >. Acesso em: 5 mar. 2013.	BRASIL, MDA, 2005a

MDA-Ins-03	Instrução normativa nº2_30set2005	BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA. Instrução Normativa nº 2, de 30 de setembro de 2005. Dispõe sobre os critérios e procedimentos relativos ao enquadramento de projetos de produção de biodiesel ao selo combustível social. Diário Oficial da União , Brasília, 30 set. 2005b. Disponível em: < http://portal.mda.gov.br/portal/saf/arquivos/view/biodiesel/IN_02_30-09-2005_Enquadramento.pdf >. Acesso em: 5 mar. 2013.	BRASIL, MDA, 2005b
MDA-Ins-04	Instrução Normativa nº 01_20jun2011	BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA. Instrução Normativa nº 01, de 20 de junho de 2011. Dispõe sobre a participação de cooperativas agropecuárias do agricultor familiar como fornecedoras de matéria-prima aos produtores de Biodiesel para os fins de concessão e manutenção do Selo Combustível Social. MDA, 2011. Disponível em: < http://portal.mda.gov.br/portal/saf/arquivos/view/Instru%C3%A7%C3%A3o_Normativa_n%C2%BA_01_do_MDA_de_20_de_junho_de_2011.pdf >. Acesso em: 5 mar. 2013.	BRASIL, MDA, 2011
MDA-Car 01	UBRABIO_12_01_12	UNIÃO BRASILEIRA DE BIODIESEL E BIOQUEROSENE - UBRABIO. Selo Combustível Social Sugestão. MDA , 12 jan. 2012. Disponível em: < http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/biodiesel/2286313 >. Acessado em 02 out. 2012.	UBRABIO, 2012c
MDA-Car 02	ABIOVE_12_01_12	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ÓLEOS VEGETAIS – ABIOVE. Carta Sugestão. MDA , 12 jan. 2012. Disponível em: < http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/biodiesel/2286313 >. Acessado em 02 out. 2012.	ABIOVE, 2012
MDA-Car 03	APROBIO_11_01_12 (Parte i, II e III)	ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DE BIODIESEL DO BRASIL – APROBIO. Selo Combustível Social Sugestão. MDA , 12 jan. 2012. Disponível em: < http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/biodiesel/2286313 >. Acessado em 02 out. 2012.	APROBIO, 2012e
MDA-Car 08	PBIO_13_01_12	Petrobras Biocombustível- PBIO. Carta Sugestão. Selo Combustível Social Sugestão. MDA , 12 jan. 2012. Disponível em: < http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/biodiesel/2286313 >. Acessado em 02 out. 2012.	PBIO, 2012
MDA-Port-01	Portaria nº60 MDA_060912	BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA. Portaria nº60 de 06 de setembro de 2012. Diário Oficial da União , 10 de setembro de 2012c, n. 175, Seção 1, p. 63. Disponível em: < http://www.lex.com.br/legis_23694594_PORTARIA_N_60_DE_6_DE_SETEMBRO_DE_2012.aspx >. Acesso em: 20 out. 2012.	BRASIL, MDA, 2012c
MDA-Not-01	MDA publica portaria com novas regras do Selo Combustível Social	BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA. MDA publica portaria com novas regras do Selo Combustível Social. MDA , 10 set. 2012b. Disponível em: < www.mda.gov.br/portal/noticias/item?item_id=10373705 >. Acessado em: 20 out. 2012.	BRASIL, MDA, 2012b
MDA-Not-02	Selo Social proporciona bônus a agricultores familiares do Paraná	UNIÃO BRASILEIRA DE BIODIESEL E BIOQUEROSENE - UBRABIO. Selo Social proporciona bônus a agricultores familiares do Paraná. UBRABIO , 27 jan. 2012a. Disponível em: < ubrablo.com.br/1891/Noticias/SeloSocialProporcionaBonusAAgricultoresFamiliaresDoParana_157059/ >. Acessado em 20 out. 2012.	UBRABIO, 2012a

MDA-Ent-01	Entrevista exclusiva_ Arnoldo Campos e Marco Antonio Viana Leite do MDA	BIODIESELBR. Entrevista exclusiva_ Arnoldo Campos e Marco Antonio Viana Leite do MDA. BiodieselBr , 11 mar. 2011a. Disponível em:< www.biodieselbr.com/destaques/2010/exclusiva-arnoldo-campos-marco-vianna-mda-110310.htm >. Acessado em 20 out. 2012.	BIODIESELBR, 2011a
MME-Res-03	Resolucao CNPE nº2_13mar2008	BRASIL. Conselho Nacional de Política Energética – CNPE. Resolução nº 2, de 13 de março de 2008. Estabelece em três por cento, em volume, o percentual mínimo obrigatório de adição de biodiesel ao óleo diesel comercializado ao consumidor final, nos termos do art. 2º da Lei no 11.097, de 13 de janeiro de 2005. CNPE , 2008. Disponível em: < http://www.mme.gov.br/mme/galerias/arquivos/conselhos_comite/CNPE/resolucao_2008/Resolucao02.pdf >. Acesso em: 04 out. 2012.	BRASIL, CNPE, 2008
MME-Res-04	Resolucao CNPE nº2_17abr2009	BRASIL. Conselho Nacional de Política Energética – CNPE. Resolução nº 2, de 27 de abril de 2009. Estabelece em quatro por cento, em volume, o percentual mínimo obrigatório de adição de biodiesel ao óleo diesel comercializado ao consumidor final, de acordo com o disposto no art. 2º da Lei nº 11.097, de 13 de janeiro de 2005, CNPE , 2009a. Disponível em: < http://www.mme.gov.br/mme/galerias/arquivos/conselhos_comite/CNPE/resolucao_2009/RESOLUCAO_2_CNPE.pdf >. Acesso em: 04 out. 2012.	BRASIL, CNPE, 2009a
MME-Res-01	Resolução CNPE nº 3_28set2005	BRASIL. Conselho Nacional de Política Energética – CNPE. Resolução nº 3, de 23 de setembro de 2005. Reduz o prazo de que trata o § 1º do art. 2º da Lei nº 11.097, de 13 de janeiro de 2005, e dá outras providências. CNPE , 2005. Disponível em: < http://www.mme.gov.br/mme/galerias/arquivos/conselhos_comite/CNPE/resolucao_2005/Resolucao03.pdf >. Acesso em: 04 out. 2012.	BRASIL, CNPE, 2005
MME-Res-02	Resolucao CNPE nº5_3out2007	BRASIL. Conselho Nacional de Política Energética – CNPE. Resolução nº 5, de 3 de outubro de 2007. Estabelece diretrizes gerais para a realização de leilões Públicos para aquisição de biodiesel, em razão da obrigatoriedade legal prevista na Lei no 11.097, de 13 de janeiro de 2005, e dá outras providências. CNPE , 2007 Disponível em: < http://www.mme.gov.br/mme/galerias/arquivos/conselhos_comite/CNPE/resolucao_2007/Resolucao05.pdf >. Acesso em: 04 out 2012.	BRASIL, CNPE, 2007
MME-Res-05	Resolucao CNPE nº6_16set2009	BRASIL. Conselho Nacional de Política Energética – CNPE. Resolução nº 6, de 15 setembro de 2009. Estabelece em cinco por cento, em volume, o percentual mínimo obrigatório de adição de biodiesel ao óleo diesel comercializado ao consumidor final, de acordo com o disposto no art. 2º da Lei nº 11.097, de 13 de janeiro de 2005. Diário Oficial da União , Brasília, 26 out. 2009b. Disponível em: < http://nxt.anp.gov.br/nxt/gateway.dll/leg/folder_resolucoes/resolucoes_cnpe/2009/rcnpe%206%20-%202009.xml >. Acesso em: 04 out. 2012.	BRASIL, CNPE, 2009b
MME-Prog-01	Programa Nacional de Produção e uso do biodiesel	BRASIL. Ministério de Minas e Energia – MME. Biodiesel o novo combustível do Brasil: Programa de Produção e Uso do Biodiesel. MME , 12 dez. 2004. Disponível em: < http://www.mme.gov.br/programas/biodiesel/galerias/arquivos/biodiesel/cartilha_biodiesel_portugues.pdf >. Acessado em: 08 out. 2012.	BRASIL, MME, 2004

MME- Prog-02	Histórico do Programa	BRASIL. Ministério de Minas e Energia – MME. Histórico do Programa. MME , 08 out. 2012a. Disponível em: < http://www.mme.gov.br/programas/biodiesel/menu/programa/historico.html >. Acessado em: 08 out. 2012.	BRASIL, MME, 2012a.
MME- Prog-03	PNPB	BRASIL. Ministério de Minas e Energia - MME Programa Nacional de Produção e uso do Biodiesel . MME , 08 de out. 2012b Disponível em: < http://www.mme.gov.br/programas/biodiesel/menu/biodiesel/pnpb.html >. Acessado em 08 out. 2012.	BRASIL, MME, 2012b
MME- Prog-04	Estrutura Gerencial	BRASIL. Ministério de Minas e Energia - MME Programa Nacional de Produção e uso do Biodiesel: Estrutura Gerencial . MME , 08 de out. 2012c. Disponível em: < http://www.mme.gov.br/programas/biodiesel/menu/programa/estrutura_gerencial.html >. Acesso em 08 out. 2012.	BRASIL, MME, 2012c
MME- Bol-01	Boletim_DCR_nx_001_janeiro_2008	BRASIL. Ministério de Minas e Energia - MME Boletim mensal dos combustíveis renováveis- Janeiro 2008. MME , nº1, jan. 2008a. Disponível em: < http://www.mme.gov.br/spg/galerias/arquivos/publicacoes/boletim_mensal_combustiveis_renovaveis/Boletim_DCR_nx_001_-_Janeiro_de_2008.pdf >. Acessado em:15 out 2012	BRASIL, MME, 2008a
MME- Bol-02	Boletim_DCR_nx_002_Fevereiro_2008	BRASIL. Ministério de Minas e Energia - MME Boletim mensal dos combustíveis renováveis – Fevereiro 2008. MME , nº2, fev. 2008b. Disponível em: < http://www.mme.gov.br/spg/galerias/arquivos/publicacoes/boletim_mensal_combustiveis_renovaveis/Boletim_DCR_nx_002_-_Fevereiro_de_2008.pdf >. Acessado em 15 out. 2012.	BRASIL, MME, 2008b
MME- Bol-03	Boletim_DCR_nx_003_março_2008	BRASIL. Ministério de Minas e Energia - MME Boletim mensal dos combustíveis renováveis – Março 2008. MME , nº3, mar. 2008c. Disponível em: < http://www.mme.gov.br/spg/galerias/arquivos/publicacoes/boletim_mensal_combustiveis_renovaveis/Boletim_DCR_nx_003_-_Março_de_2008.pdf >. Acessado em 15 out. 2012.	BRASIL, MME 2008c
MME- Bol-04	Boletim_DCR_nx_005_mai_2008	BRASIL. Ministério de Minas e Energia - MME Boletim mensal dos combustíveis renováveis – Maio 2008. MME , nº5 mai. 2008d. Disponível em:< http://www.mme.gov.br/spg/galerias/arquivos/publicacoes/boletim_mensal_combustiveis_renovaveis/Boletim_DCR_nx_005_-_Maio_de_2008.pdf >. Acessado em 15 out. 2012	BRASIL, MME 2008d
MME- Bol-05	Boletim_DCR_nx_014_fev_2009	BRASIL. Ministério de Minas e Energia - MME Boletim mensal dos combustíveis renováveis – Fevereiro 2009. MME , nº14, fev. 2009c. Disponível em; < http://www.mme.gov.br/spg/galerias/arquivos/publicacoes/boletim_mensal_combustiveis_renovaveis/Boletim_DCR_nx_014_-_fevereiro_de_2009_xerratax.pdf >. Acessado em 15 out. 2012	BRASIL, MME, 2009c
MME- Bol-06	Boletim_DCR_nx_016_abr_2009	BRASIL. Ministério de Minas e Energia - MME Boletim mensal dos combustíveis renováveis – Abril 2009. MME , nº16, abr. 2009a. Disponível em:< http://www.mme.gov.br/spg/galerias/arquivos/publicacoes/boletim_mensal_combustiveis_renovaveis/Boletim_DCR_nx_016_-_abr_2009.pdf >. Acessado em 15 out. 2012.	BRASIL, MME, 2009a
MME- Bol-07	Boletim_DCR_nx_020_set_2009	BRASIL. Ministério de Minas e Energia - MME Boletim mensal dos combustíveis renováveis – Setembro 2009. MME , nº20, set. 2009b. Disponível em: < http://www.mme.gov.br/spg/galerias/arquivos/publicacoes/boletim_mensal_combustiveis_renovaveis/Boletim_DCR_nx_021_-_setembro_de_2009.pdf >. Acessado em 15 out. 2012	BRASIL, MME, 2009b

MME-Bol-08	Boletim_DCR n041_maio_2011	BRASIL. Ministério de Minas e Energia - MME Boletim mensal dos combustíveis renováveis – Maio 2011. MME , nº41, mai. 2011a. Disponível em:< http://www.mme.gov.br/spg/galerias/arquivos/publicacoes/boletim_mensal_combustiveis_renovaveis/Boletim_DCR_nx_041_-_maio_de_2011.pdf >. Acessado em: 20 out. 2012.	BRASIL, MME, 2011a
MME-Bol-10	Boletim_DCR n052_maio_2012	BRASIL. Ministério de Minas e Energia - MME Boletim mensal dos combustíveis renováveis – Maio 2012. MME , nº52, mai. 2012e. Disponível em:< http://www.mme.gov.br/spg/galerias/arquivos/publicacoes/boletim_mensal_combustiveis_renovaveis/Boletim_DCR_nx_052_-_maio_de_2012.pdf >. Acessado em: 20 out 2012	BRASIL, MME, 2012e
MME-Bol-11	Boletim_DCR n055_ago_2012	BRASIL. Ministério de Minas e Energia - MME Boletim mensal dos combustíveis renováveis – Agosto 2012. MME , nº55, ago. 2012g. Disponível em: < http://www.mme.gov.br/spg/galerias/arquivos/publicacoes/boletim_mensal_combustiveis_renovaveis/Boletim_DCR_nx_055_-_agosto_de_2012.pdf >. Acessado em 20 out. 2012	BRASIL, MME, 2012g
MME-Bol-12	Boletim_DCR n056_set_2012	BRASIL. Ministério de Minas e Energia - MME Boletim mensal dos combustíveis renováveis – Setembro 2012. MME , nº56, set. 2012. Disponível em:< http://www.mme.gov.br/spg/galerias/arquivos/publicacoes/boletim_mensal_combustiveis_renovaveis/Boletim_DCR_nx_056_-_setembro_de_2012.pdf >. Acessado em: 20 out. 2012.	BRASIL, MME, 2012h
MME-Bol-13	Boletim DCR n 046 - outubro de 2011	BRASIL. Ministério de Minas e Energia - MME Boletim mensal dos combustíveis renováveis – out. 2011. MME , nº46, out. 2011c. Disponível em:< http://www.mme.gov.br/spg/galerias/arquivos/publicacoes/boletim_mensal_combustiveis_renovaveis/Boletim_DCR_nx_046_-_outubro_de_2011.pdf >. Acessado em: 20 out. 2012.	BRASIL, MM, 2011c
MME-Bol-14	Boletim_DCR_nx_060_-_janeiro_de_2013	BRASIL. Ministério de Minas e Energia – MME. Boletim mensal dos combustíveis renováveis – Janeiro 2013. MME , nº60, jan. 2013. Disponível em:< http://www.mme.gov.br/spg/galerias/arquivos/publicacoes/boletim_mensal_combustiveis_renovaveis/Boletim_DCR_nx_060_-_janeiro_de_2013.pdf >. Acessado em: 23 fev. 2013	BRASIL, MME, 2013
MME-Port-01	Portaria 483MME_03out05	BRASIL. Ministério de Minas e Energia – MME. Portaria nº 483, de 3 de outubro de 2005. Diário Oficial da União , Brasília, 4 out. 2005, seção 1, p. 52, v. 142, n. 191. Disponível em: < http://www.aneel.gov.br/cedoc/prt2005483mme.pdf >. Acesso em: 5 mar. 2013.	BRASIL, MME, 2005
MME-Port-02	Portaria 469MME_02ago2011	BRASIL. Ministério de Minas e Energia – MME. Portaria nº 469, de 2 de agosto de 2011. Estabelece diretrizes específicas para os Leilões de Compra de Biodiesel, a serem promovidos pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis - ANP, e dá outras providências. Diário Oficial da União , Brasília, 3 ago. 2011b. Nota: Revogada pela Portaria MME nº 276 , de 10 de maio de 2012. Diário Oficial da União , Brasília, 11 maio 2012.	BRASIL, MME, 2011b
MME-Port-03	Portaria 276 MME_10mai2012	BRASIL. Ministério de Minas e Energia – MME. Portaria MME nº 276, de 10 de maio de 2012. Diário Oficial da União , Brasília, 11 maio 2012d, n. 91, Seção 1, p. 148. Disponível em: < http://www.mme.gov.br/mme/galerias/arquivos/noticias/2012/Port_276_Leilxo_novo_modelo_.pdf >. Acesso em: 5 mar. 2013.	BRASIL, MME 2012d

MME-Port-04	Portaria 476 MME_17ago2012	BRASIL. Ministério de Minas e Energia – MME.Portaria MME nº 476, de 15 de agosto de 2012. Diário Oficial da União , Brasília, 16 ago. 2012f. Disponível em: < http://nxt.anp.gov.br/nxt/gateway.dll/leg/folder_portarias/portarias_mme/2012/pmme%20476%20-%202012.xml >. Acesso em: 5 mar. 2013.	BRASIL, MME 2012f
IPEA-Inf-01	Comunicação 137 IPEA - Biodiesel- desafios das politicas publicas para a dinamização da produção	INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. Comunicação 137 IPEA - Biodiesel- desafios das politicas publicas para a dinamização da produção. Ipea , 01 mar. 2012. Disponível em: < http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2012/11025.pdf >. Acessado em: 02 mai 2013.	IPEA, 2012
RevBio-Rep-01	Produção de biodiesel: desequilíbrio entre oferta e demanda	REVISTA BIODIESELBR. Produção de biodiesel: desequilíbrio entre oferta e demanda. Revista BiodieselBr , ed.8, dez/jan 2009a. Disponível em: < http://www.biodieselbr.com/revista/008/oferta-e-demanda-1.htm >. Acessado em: 16 out. 2012.	REVISTA BIODIESELBR, 2009a
RevBio-Rep-02	Transporte - FAL	REVISTA BIODIESELBR. Transporte: FAL - Ajustando a logística . Revista BiodieselBr , ed. 25, out/nov. 2011b. Disponível em: < http://www.biodieselbr.com/revista/025/ajustando-a-logistica.htm >. Acessado em 16 out. 2012.	REVISTA BIODIESELBR, 2011b
RevBio-Rep-03	O famoso bônus pago para a AF (parte 1, 2 e 3)	REVISTA BIODIESELBR. O famoso bônus pago para a Agricultura Familiar. Revista BiodieselBr , ed.20, dez. 2010/jan. 2011a. Disponível em:< http://www.biodieselbr.com/revista/020/o-famoso-bonus-1.htm >. Acessado em: 05 nov. 2012.	REVISTA BIODIESELBR, 2011a
RevBio-Rep-05	Selo Social_ Certificado de inclusão	REVISTA BIODIESELBR. Selo Social: Certificado de inclusão?. Revista BiodieselBr , ed. 12, ago/set. 2009b. Disponível em: http://www.biodieselbr.com/revista/012/certificado-inclusao-1.htm . Acessado em: 26 fev. 2013.	REVISTA BIODIESELBR, 2009b
RevBio-Rep-06	Selo Social_ Falta tecnologia	REVISTA BIODIESELBR. Selo Social: Falta tecnologia?. Revista BiodieselBr , ed. 12, ago/set. 2009c. Disponível em: < http://www.biodieselbr.com/revista/012/certificado-inclusao-2.htm >. Acessado em: 26 fev. 2013.	REVISTA BIODIESELBR, 2009c
RevBio-Rep-07	Agricultura familiar_ suporte para os produtores	REVISTA BIODIESELBR. Agricultura familiar: Suporte para produtores. Revista BiodieselBr , ed. 7, out/nov. 2008a. Disponível em: < http://www.biodieselbr.com/revista/007/selo-social-2.htm >. Acessado em: 26 fev. 2013.	REVISTA BIODIESELBR, 2008a
RevBio-Rep-08	Selo Combustível Social_ reformas	REVISTA BIODIESELBR. Selo Combustível Social: reformas . Revista BiodieselBr , ed. 7, out/nov. 2008b. Disponível em: < http://www.biodieselbr.com/revista/007/selo-social-3.htm >. Acessado em: 26 fev. 2013.	REVISTA BIODIESELBR, 2008b
RevBio-Rep-09	Agricultura familiar e Selo Social_ atrasos	REVISTA BIODIESELBR. Selo Combustível Social: reformas . Revista BiodieselBr , ed. 7, out/nov. 2008c. Disponível em: http://www.biodieselbr.com/revista/007/selo-social-4.htm >. Acessado em: 26 fev. 2013.	REVISTA BIODIESELBR, 2008c
RevBio-Rep-10	Cinética_ bastidores, Sindicom e Petrobras	REVISTA BIODIESELBR. Cinética: bastidores, Sindicom e Petrobras . Revista BiodieselBr , ed. 25, out/nov. 2011. Disponível em: < http://www.biodieselbr.com/revista/007/selo-social-4.htm > . Acessado em: 26 fev. 2013.	REVISTA BIODIESELBR,2011c
RevBio-Rep-11	A intrincada logística do biodiesel	REVISTA BIODIESELBR. A intrincada logística do biodiesel. Revista BiodieselBr , ed. 27, fev/mar. 2012a. Disponível em: < http://www.biodieselbr.com/revista/027/barreira-geografica.htm > . Acessado em: 26 fev. 2013.	REVISTA BIODIESELBR, 2012a
RevBio-Rep-12	Fase 2_ o novo leilão de biodiesel	REVISTA BIODIESELBR. Fase 2: o novo leilão de biodiesel . Revista BiodieselBr , ed. 29, jun/jul. 2012b. Disponível em: < http://www.biodieselbr.com/revista/029/de-cara-nova.htm > . Acessado em: 26 fev. 2013.	REVISTA BIODIESELBR, 2012b
RevBio-Ent-01	Entrevista: José Honório Accarini	REVISTA BIODIESELBR. Entrevista: José Honório Accarini . Revista BiodieselBr , ed. 12, ago/set. 2009. Disponível em: < http://www.biodieselbr.com/revista/012/entrevista-1.htm >. Acessado em: 26 fev. 2013.	REVISTA BIODIESELBR, 2009

RevBio-Ent-02	Entrevista_ Marcos Merlin Boff - Oleoplan	REVISTA BIODIESELBR. Entrevista: Marcos Merlin Boff - Oleoplan Revista BiodieselBr , ed. 29, jun/jul. 2012. Disponível em: < http://www.biodieselbr.com/revista/029/entrevista-marcos-merlin-boff.htm > . Acessado em: 26 fev. 2013.	REVISTA BIODIESELBR, 2012c
RevBio-Ent-03	Aprobio_ Mudanças que ocorreram no setor são bases sólidas para novo marco regulatório	REVISTA BIODIESELBR. Aprobio_ Mudanças que ocorreram no setor são bases sólidas para novo marco regulatório. Revista BiodieselBr , ed. 29, jun/jul. 2012d. Disponível em: < http://www.biodieselbr.com/revista/029/coluna-aprobio.htm > . Acessado em: 26 fev. 2013.	REVISTA BIODIESELBR, 2012d
Ubra-Inf-01	UBRABIO	UNIÃO BRASILEIRA DO BIODIESEL E BIOQUEROSENE – UBRABIO. Ubrabio – quem somos?. Ubrabio , out. 2012b. Disponível: < http://www.biodieselbr.com/revista/029/coluna-aprobio.htm > . Acessado em: 18 out. 2012.	UBRABIO, 2012b
Ubra-Pub-01	O biodiesel e sua contribuição ao desenvolvimento brasileiro.	UNIÃO BRASILEIRA DO BIODIESEL E BIOQUEROSENE – UBRABIO. O biodiesel e sua contribuição ao desenvolvimento brasileiro. Ubrabio , out. 2010. Disponível: < http://www.bsbios.com/media/adminfiles/estudo_fgv_2010.pdf >. Acessado em: 18 out. 2012.	UBRABIO, 2010
Ubra-Pub-02	Biodiesel_a necessidade de um novo marco regulatório_valor 5.2010	VALOR ECONÔMICO. Biodiesel:a necessidade de um novo marco regulatório. Valor Econômico , mai. 2010. Disponível: < http://www.valor.com.br/arquivo/822553/biodiesel-necessidade-de-um-novo-marco-regulatorio#ixzz29eVSD1JC >. Acessado em: 18 out. 2012.	VALOR ECONÔMICO, 2010
Ubra-Rel-01	Relatório final_inclusão B10	FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - FGV. Análise dos Impactos Econômicos e Sociais, nos Níveis Setorial e Nacional, de uma Decisão de Antecipação do Percentual de Mistura Obrigatória de Biodiesel de B5 para B10 em 2010. Ubrabio : set. 2010, PP 120.	FGV, 2010b
Ubra-Rel-02	Relatório de atividades_2009	UNIÃO BRASILEIRA DO BIODIESEL E BIOQUEROSENE – UBRABIO. Relatório de atividades/2009. Ubrabio , dez. 2009a. Disponível: < http://www.ubrablo.com.br/sites/1700/1729/00000157.pdf >. Acessado em: 18 out. 2012.	UBRABIO, 2009a
Ubra-Rel-03	Relatório de atividades_2009	UNIÃO BRASILEIRA DO BIODIESEL E BIOQUEROSENE – UBRABIO. Relatório de atividades/2009. Ubrabio , dez. 2009. Disponível: < http://www.ubrablo.com.br/sites/1700/1729/00000157.pdf >. Acessado em: 18 out. 2012.	UBRABIO, 2009b
Ubra-Rel-04	Relatório de atividades_2011	UNIÃO BRASILEIRA DO BIODIESEL E BIOQUEROSENE – UBRABIO. Relatório de atividades/2011. Ubrabio , dez. 2011. Disponível: < http://ubrablo.com.br/sites/1800/1891/RelatoriodeAtividades/RelatArioAnualdeAtividadesUbrablo2011.pdf >. Acessado em: 18 out. 2012.	UBRABIO, 2011
Valor-Not-01	Ociosidade no biodiesel_102011	VALOR ECONÔMICO. Ociosidade no biodiesel. Valor Econômico , 27 out. 2011a Disponível em: < http://www.valor.com.br/empresas/1071494/ociosidade-no-biodiesel >. Acesso em: 05 abr 2013	VALOR ECONÔMICO, 2011a
Valor-Not-02	Cresce instabilidade na indústria de biodiesel	VALOR ECONÔMICO. Cresce instabilidade na indústria de biodiesel. Valor Econômico , 17 mar. 2011b. Disponível em: < http://www.valor.com.br/arquivo/877637/cresce-instabilidade-na-industria-de-biodiesel >. Acesso em: 05 abr. 2013	VALOR ECONÔMICO, 2011b

Valor-Not-03	Concorrência afeta resultado da Brasil Ecodiesel	VALOR ECONÔMICO. Concorrência afeta resultado da Brasil Ecodiesel. Valor Econômico , 31 mar. 2011c. Disponível em: < http://www.valor.com.br/arquivo/880339/concorrenca-afeta-resultado-da-brasil-ecodiesel >. Acesso em: 05 abr. 2013	VALOR ECONÔMICO, 2011c
Valor-Not-04	Frente parlamentar reforça o lobby por novo marco regulatório para biodiesel	VALOR ECONÔMICO. Frente parlamentar reforça o lobby por novo marco regulatório para biodiesel. Valor Econômico , 20 out. 2011d. Disponível em:< http://www.valor.com.br/empresas/1060012/frente-parlamentar-reforca-o-lobby-por-novo-marco-regulatorio-para-biodiesel >. Acesso em:05 abr. 2013.	VALOR ECONÔMICO, 2011d
Valor-Not-05	Produtores de biodiesel esperam marco regulatório ainda em 2011	VALOR ECONÔMICO. Produtores de biodiesel esperam marco regulatório ainda em 2011. Valor Econômico , 03 out. 2011e. Disponível em:< http://www.valor.com.br/empresas/1032848/produtores-de-biodiesel-esperam-marco-regulatorio-ainda-em-2011 >. Acesso em:05 abr. 2013.	VALOR ECONÔMICO, 2011e
Valor-Not-06	Usinas de biodiesel pedem novas regras para o segmento no Senado	VALOR ECONÔMICO. Usinas de biodiesel pedem novas regras para o segmento no Senado. Valor Econômico , 14 jul. 2011f. Disponível em:< http://www.valor.com.br/arquivo/199647/usinas-de-biodiesel-pedem-novas-regras-para-o-segmen-to-no-senado >. Acesso em:05 abr. 2013.	VALOR ECONÔMICO, 2011f
Valor-Not-07	Aprobio e Ubrabio de olho no B20_082012	VALOR ECONÔMICO. De olho no B20. Valor Econômico , 03 ago. 2012b. Disponível em:< http://www.valor.com.br/empresas/2775066/de-olho-no-b20 >. Acesso em: Acesso em:05 abr. 2013.	VALOR ECONÔMICO, 2012b
Valor-Not-08	Cadeia produtiva do biodiesel cobra aumento do percentual em mistura	VALOR ECONÔMICO. Cadeia produtiva do biodiesel cobra aumento do percentual em mistura. Valor Econômico , 21 ago. 2012c. Disponível em: < http://www.valor.com.br/empresas/2798276/cadeia-produtiva-do-biodiesel-cobra-aumento-do-percentual-em-mistura >. Acesso em: Acesso em:05 abr. 2013.	VALOR ECONÔMICO, 2012c
Fecom-Rel-01	Relatorio-2012	FEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS E DE LUBRIFICANTES – FECOMBUSTÍVEIS. Relatório Anual da Revenda de Combustíveis 2012 – Biodiesel. FECOMBUSTÍVEIS , dez. 2012. Disponível em: < http://relatorio2012.fecombustiveis.org.br/biodiesel >. Acessado em: 05 abr. 2013.	FECOMBUSTÍVEIS, 2012

APÊNDICE C – E-mail convite modelo para participação da pesquisa

Título: PPGA/UFRGS- Pesquisa de tese acerca das estratégias de aquisição de matéria-prima nas indústrias de biodiesel.

Prezado (a) XXX

Estou desenvolvendo uma pesquisa de tese do doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração/UFRGS, sob orientação do Prof. Dr. Antônio Domingos Padula, de âmbito regional (Região Sul), junto aos produtores de biodiesel, a respeito dos efeitos do arranjo legal do PNPB sobre as estratégias de aquisição de matéria-prima (como é feita a definição do tipo de matéria-prima, do volume a ser adquirido, dos fornecedores, da frequência de compra e do tipo de negociação; as ferramentas e práticas envolvidas nesse processo; quais são os atores que participam desse processo e seus papais; quais seriam as práticas setoriais e as normas que guiam o planejamento e formulação das estratégias de aquisição) e sobre as práticas de aquisição em si (rotinas, ferramentas, conhecimentos e práticas envolvidas na compra da matéria-prima), com enfoque nas oleaginosas e óleo vegetal. Ressalto, que as informações buscadas estão direcionadas à forma e às atividades de planejamento, formulação e implementação da estratégia, e não ao conteúdo estratégico em si.

Para tal, estou entrevistando os responsáveis pelo planejamento, formulação e implementação da estratégia de aquisição de matéria-prima, assim como os responsáveis pelo processo de aquisição em si. A participação da XXX é de extrema importância para a minha pesquisa, gostaria de contar com a participação da empresa por meio da concessão de entrevistas junto aos responsáveis por essas atividades. Conto com a sua ajuda tanto no encaminhamento desta demanda aos responsáveis, e se for o caso também como entrevistada, caso esteja envolvida em alguns dos pontos em investigação.

Destaco que esta pesquisa é de cunho estritamente acadêmico e poderá proporcionar importantes informações sobre os efeitos das políticas públicas e arranjos legais sobre as estratégias das empresas. No que se refere à confiabilidade, o nome da empresa não será divulgado, assim como o nome dos entrevistados, não divulgarei as informações de forma individualizada, mas sim no agregado, uma vez que a pesquisa abrange usinas localizadas na Região Sul do país, também asseguro e me comprometo a utilizar os dados obtidos única e exclusivamente dentro dos objetivos propostos no referido estudo.

Agradeço antecipadamente a atenção dispensada, ao mesmo tempo em que me coloco à sua disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais, porventura necessários pelos telefones (051) 3207-8757 e (051) 8432/2721 ou por e-mail.

Atenciosamente,

Ms. Manoela Silveira dos Santos
Doutoranda do PPGA/UFRGS

APÊNDICE D – Protocolo do Estudo de Caso Múltiplos

A. VISÃO GERAL DO PROJETO DE ESTUDO DE CASO

A1. Questões e objetivo do estudo de caso:

Questões: *Como é a relação entre instituições e estratégias organizacionais? Quais são os efeitos das instituições sobre as estratégias organizacionais e destas sobre as instituições?*

Objetivo: *Caracterizar e analisar a relação existente entre as instituições e estratégias de aquisição de matéria-prima das empresas pertencentes à indústria do biodiesel na Região Sul do Brasil.*

A2. Estrutura teórica:

A estrutura teórica para a realização deste estudo foi construída a partir da Teoria Institucional e da Estratégia como Prática, conforme descrito e explorado nos tópicos 2.2, 2.3 e 2.4.

B. PROCEDIMENTOS DE CAMPO E QUESTÕES

O processo de coleta de informação no decorrer do estudo de caso respeitou a três grupos distintos de informação, nomeadamente:

- Dados caracterizadores do contexto organizacional e institucional que envolve a compra de matéria-prima.
- Caracterização das mudanças e rupturas dos arranjos institucionais, das pressões institucionais e dos conflitos institucionais associados à compra de matéria-prima.
- Identificação e caracterização das estratégias de compra de matéria-prima para a produção do biodiesel.
- Caracterização dos efeitos da instituição sobre as estratégias de aquisição de matéria-prima e vice versa

Categoria	Nível	Questões	Fonte de Coleta
Instituições	Macro	Como a instituição se caracteriza? Qual é o arranjo institucional que sustenta a instituição? Como o arranjo institucional se relaciona com as estratégias de aquisição de matéria-prima? Quais são os impactos do arranjo institucional sobre as estratégias de aquisição de matéria-prima?	Entrevistas e Documentos
Pressões Institucionais	Macro	Quais são as pressões que incidem sobre as estratégias de aquisição de matéria-prima?	Entrevistas e Documentos
Contradições Institucionais	Macro	Quais são as contradições existentes no contexto?	Entrevistas e Documentos
Mudança Institucional	Macro	Quais foram as mudanças que ocorreram no arranjo institucional? Como essas mudanças impactaram sobre as estratégias de aquisição de matéria-prima?	Entrevistas e Documentos
Estratégias de compra de matéria-prima	Micro	Como as estratégias são formuladas e implementadas? Como as estratégias se relacionam à instituição? Quais são os impactos das estratégias sobre o arranjo institucional?	Entrevistas e documentos e
Práticas	Macro e micro	Quais são as práticas envolvidas na estratégia?	Entrevistas
Práxis	Micro	Quais são as práxis observadas durante o processo de formulação e implementação das estratégias?	Entrevistas

APÊNDICE E – Roteiro das Entrevistas

- Grupo dos Produtores de biodiesel.

Bloco A – Informações Gerais

A.1 Informações sobre a operação da empresa

- Capacidade instalada
- Volume de produção
- Nível de verticalização - A empresa compra o grão e esmaga ou compra o óleo? (a empresa importa grão ou óleo?)
- Principais matérias-primas utilizadas e suas representatividades.
- Os principais fornecedores da empresa?
- O que levou a empresa a buscar a habilitação do Selo Combustível Social. Tem alguma ação específica do governo?

Bloco B - As estratégias de aquisição de matéria-prima

B.1 Planejamento e formulação da estratégia

- Diferença no planejamento e a formulação da estratégia de aquisição de matéria-prima no que se refere ao que é comprado para o cumprimento e não cumprimento das obrigações do Selo. E na implementação?
- Agente: quem participa, qual é o papel de cada um.
- Práticas:
 - Rotinas e hábitos, as ferramentas e procedimentos, e os conhecimentos e experiências nas quais o planejamento e formulação da estratégia são baseados.
 - Práticas setoriais ou regras da indústria que orientam o planejamento e formulação da estratégia.
 - Normas, regras ou incentivos do PNPB guiam o planejamento e a formulação das estratégias de aquisição de matéria-prima. Como ocorre?
- Práxis: Como é feita a formulação da estratégia, quais são as atividades envolvidas nessas atividades.

B.2 Arranjo institucional e estratégias

Informações gerais

- O que leva a usina a se conformar ao arranjo legal do PNPB.
- Existência de uma relação de dependência dos produtores de biodiesel junto ao governo federal. Como?
- Existência de ações e práticas comuns entre os produtores de biodiesel que tem como objetivo se esquivar do cumprimento das normas e regulamentos do PNPB.

Instituição/estratégia

- Regras, normas ou incentivos do PNPB que mais tiveram impactos sobre a estratégia de aquisição de matéria-prima? Quais foram os impactos e como eles alteram a maneira de ser fazer estratégia?

Bloco C – O processo de aquisição de matéria-prima

C.1 Escolha da matéria-prima

- Diferença da escolha da MP para o cumprimento do selo e fora do contexto do selo.
- Responsável pela seleção dos fornecedores e o papel de cada um
- Frequência de compra.
- No que se baseia a definição do tipo de matéria-prima e do volume de matéria-prima a ser utilizado e os critérios utilizados.
- Principais normas, regras ou regulamentações do PNPB que impactam ou afetam a escolha do tipo de oleaginosa e o volume.
- Atividades e procedimentos envolvidos no processo de escolha do tipo e do volume de matéria-prima.

C.2 Seleção e escolha dos fornecedores

- Diferença na seleção de fornecedor para o cumprimento do selo e fora do contexto do selo.
- Responsável pela seleção dos fornecedores e o papel de cada um.
- No que se baseia a seleção dos fornecedores e os critérios utilizados.
- Principais normas, regras ou regulamentações do PNPB que impactam/afetam a escolha dos fornecedores.
- As atividades e procedimentos envolvidos na seleção de fornecedores.

C.3 Negociação

- Diferença da negociação das MP para o cumprimento do selo e fora do contexto do selo.
- Atores envolvidos nesse processo e o papel de cada um.
- No que se baseia a negociação e os critérios utilizados.
- Os aspectos mais importantes no processo de negociação entre fornecedor (preço pago, prazo de entrega, volume, prazo de pagamento)
- Principais normas, regras ou regulamentações do PNPB que afetam a seleção dos fornecedores.
- Bônus

C.4 Compra

- Diferença no processo de compra das MP para o cumprimento do selo e fora do contexto do selo
- Principais normas, regras ou regulamentações do PNPB que afetam a compra da MP.
- Atividades, os procedimentos e as ferramentas envolvidos na compra.
- Quanto ao preço pago à oleaginosa, como são os sistemas de pagamentos vigentes? Quais são as vantagens e desvantagens de cada um?
- Utilização do SABIDO - Sistema de Gerenciamento das Ações do Biodiesel e sua eficiência.
- Formato dos contratos firmados, dentro e fora do Selo Combustível
- A forma como arranjo legal do PNPB afeta o formato dos contratos.
- As especificações existentes nos contratos, no que se refere ao preço mínimo, assistência técnica, prazo de entrega e pagamento, quantidade, qualidade. Ele é justo e coerente à estratégia da empresa. Existe rompimento de contratos.
- A assistência técnica sempre fez parte das obrigações das usinas habilitadas pelo Selo Combustível social? Se não, quando isso mudou e por quê?

Bloco D - Arranjo institucional X estratégias

D.1 Contradições institucionais

- Existem, ou existiram, conflitos entre o arranjo legal do PNPB e as necessidades técnicas e demandas por eficiência, que geram ineficiência na aquisição de matéria-prima?
- A conformidade das práticas de aquisição de matéria-prima ao arranjo legal do PNPB levou alguma vez à redução da capacidade de se adaptar às mudanças no contexto
- O fato de a usina se conformar ao arranjo legal do PNPB na aquisição de matéria-prima já levou a conflitos e inconsistências com normas, regras, crenças ou valores de outra instituição, como por exemplo, das Associações de Classe ou do Mercado?
- Em sua opinião o arranjo legal do PNPB reflete adequadamente as necessidades e vontades da indústria? Ou privilegia o interesse de outro grupo?

D.2. Mudanças no arranjo institucional e estratégias.

Instituição – estratégia

- As mudanças no quadro regulatório do biodiesel que mais tiveram impactos sobre a estratégia de aquisição de matéria-prima.
- Os impactos dessa mudança e a resposta da empresa a ela.

Estratégia – instituição

- Motivos que levaram o governo a realizar as mudanças no PNPB
- Ações feitas pela usina ou outro agente que de alguma forma contribuíram para estas mudanças.

Futuro:

- Quais são os problemas ou barreiras observadas na relação à aquisição e fornecimento da MP? O que se poderia fazer para melhorar a eficiência dessas transações?
- O que precisa ser melhorado no PNPB no que se refere à compra de matéria prima e à melhoria de eficiência às usinas. E as ações que estão sendo feitas nesse sentido pelas indústrias.
- Futuro do PNPB e da indústria do biodiesel.

- Grupo da Representação da Agricultura Familiar

A. Negociação e aquisição de matéria prima	
Negociação	<ul style="list-style-type: none"> • Como funcionam os acordos entre usinas e agricultores familiares? Como são realizadas as negociações? Com base em que elas ocorrem? Existe alguma fiscalização? • Quais são os procedimentos e atividades envolvidas na negociação? Há auxílio de alguma ferramenta ou tecnologia? • Qual é o papel da Federação nas negociações de oleaginosas entre produtores de biodiesel e agricultura familiar? • Em sua opinião como o arranjo do Selo Combustível Social interfere nesse processo?
Aquisição	<ul style="list-style-type: none"> • Como são realizadas as aquisições? Existem ferramentas ou procedimentos específicos? Quais são? Há auxílio de alguma ferramenta ou tecnologia? • Como são os contratos firmados? Normalmente são de longo, médio ou curto prazo? Ele é simples ou completo, se comparado com os firmados fora do domínio do selo? • Em sua opinião como o arranjo do Selo Combustível Social interfere nesse processo? • A assistência técnica sempre fez parte das obrigações das usinas habilitadas pelo Selo Combustível social? Se não, quando isso mudou e por quê?
B. Arranjo institucional	
Arranjo institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento das normas pelos produtores de biodiesel. Dificuldades de se fazer cumprir as normas e regras • Existência de ruído ou contradição entre a prática dos produtores de biodiesel e o que estava definido nas normas do PNPB. • Existência de conflito de interesses entre produtores familiares, cooperativas e produtores de biodiesel. Quais são e como eles refletem na compra de matéria-prima? • A instrução normativa nº1/2011 regulou a participação das cooperativas no Selo. Impactos desta ação sobre as estratégias de aquisição de matéria-prima. Como ela modificou a forma como as negociações e aquisições eram feitas? • Ao longo da existência do PNPB algumas modificações quanto às exigências e critérios para a concessão e manutenção do Selo foram feitas pelo MDA. Citar as mais importantes e como isso influenciou ou modificou a maneira como as matérias-primas eram adquiridas (portaria nº60/2012; instrução normativa nº1/2009). • Ações por parte da indústria de biodiesel para esquivar das normas e regras do PNPB. Quais são e como ocorrem?
Benefícios e limitações do PNPB	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades e os benefícios que o PNPB trouxe aos agricultores familiares e para a produção agrícola da região? • As limitações do PNPB na ótica da Federação. Melhorias a serem feitas. Ações que estão sendo realizadas para melhorar essas questões? • Futuro do Selo.

- Grupo das Cooperativas

A.1 Informações gerais sobre as cooperativas

Quantos associados a cooperativa tem? Quantas estão envolvidas no Selo combustível Social?

O que os produtores familiares costumam plantar nesta região? O que foi plantado para atender aos projetos sociais do biodiesel?

Como funcionam os acordos entre cooperativas e agricultores familiares?

Tem algum planejamento específico para a produção agrícola que vai atender ao PNPB? Por que o produtor e as cooperativas se interessaram? O biodiesel é um segmento atraente? Por quê?

A.2 Negociação e aquisição de matéria prima

Negociação	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é o papel da cooperativa nas negociações de oleaginosas entre produtores de biodiesel e agricultura familiar? • Como funciona o acordo entre usinas de biodiesel e agricultura familiar? Com base em que elas ocorrem? Existe alguma fiscalização?
------------	--

Aquisição	<ul style="list-style-type: none"> Quais são os procedimentos e atividades envolvidas na negociação? Há auxílio de alguma ferramenta ou tecnologia? Em sua opinião como o arranjo do Selo Combustível Social interfere nesse processo? Como a negociação ocorre fora do Selo? Como são realizadas as aquisições? Existem ferramentas ou procedimentos específicos? Quais são? Há auxílio de alguma ferramenta ou tecnologia? Como são os contratos firmados? Normalmente são de longo, médio ou curto prazo? Ele é simples ou completo, se comparado com os firmados fora do domínio do selo? Como o Selo Combustível Social interfere nesse processo?
Assistência técnica	<ul style="list-style-type: none"> Os produtores recebem assistência técnica (na produção e no beneficiamento)? Que tipo e quem presta essa assistência (própria, contratada, da cooperativa, do governo, da usina, outros). Existe dificuldade nesse relacionamento? Qual?

B.1 Arranjo institucional

Arranjo institucional	<ul style="list-style-type: none"> As normas são cumpridas adequadamente pelos produtores de biodiesel? Quais são as contradições existentes nesse processo? Em sua opinião existe conflito de interesses entre produtores familiares, cooperativas e produtores de biodiesel? Quais são e como eles refletem na compra de matéria-prima? A instrução normativa nº1/2011 regulou a participação das cooperativas no Selo. Em sua opinião, quais foram os impactos desta ação sobre as estratégias de aquisição de matéria-prima? Como ela modificou a forma como as negociações e aquisições eram feitas? Ao longo da existência do PNPB algumas modificações quanto às exigências e critérios para a concessão e manutenção do Selo foram feitas pelo MDA. Você poderia citar as mais importantes e como isso influenciou ou modificou a maneira como as matérias-primas eram adquiridas? (portarianoº60/2012; instrução normativa nº1/2009) Ações por parte da indústria de biodiesel para esquivar das normas e regras do PNPB. Quais são e como ocorrem?
Benefícios e limitações do PNPB	<ul style="list-style-type: none"> Quais foram as oportunidades e os benefícios que o PNPB trouxe às cooperativas? E para a produção agrícola da região? Quais são as limitações do PNPB na ótica da cooperativa? Como podem ser melhoradas? Quais ações estão sendo realizadas para melhorar essas questões? A necessidade da indústria de biodiesel afeta as decisões dos produtores familiares? Quais são as adaptações requeridas? Existem problemas da produção de oleaginosas que se destinam ao biodiesel? O que poderia ser feito para melhorar? Futuro do Selo.

- Grupo do governo

A. Arranjo institucional

Arranjo institucional	<ul style="list-style-type: none"> Contribuições ou efeitos do quadro legal do PNPB sobre as aquisições de matéria-prima. Principais mudanças ocorridas no PNPB. Os estímulos para as mudanças no PNPB. Como elas ocorreram e qual é o processo envolvido? Participação das práticas e ações de compra de matéria-prima pelas usinas nas mudanças ocorridas. Quais foram os impactos? Participação do Governo nas compras de matéria-prima para a produção do biodiesel.
Futuro do PNPB	<ul style="list-style-type: none"> Melhorias no PNPB no que se refere à compra de matéria prima e à melhoria de eficiência às usinas. E as ações que estão sendo feitas nesse sentido pelas indústrias. Futuro do PNPB e da indústria do biodiesel.

- Grupo da Representação dos produtores de biodiesel.

A. Negociação e aquisição de matéria prima

- | | |
|------------|---|
| Negociação | <ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos e atividades envolvidos na negociação. Existência de auxílio de alguma ferramenta ou tecnologia. • Papel do Sindicato nas negociações de oleaginosas entre produtores de biodiesel e agricultura familiar. • Interferência do arranjo do Selo Combustível Social no processo de negociação. |
| Aquisição | <ul style="list-style-type: none"> • Como são os contratos firmados? Característica dos contratos. Diferenças entre os contratos firmados dentro e fora do domínio do Selo. • Interferência do arranjo do Selo Combustível Social no processo de aquisição. |

C. Arranjo institucional

- | | |
|-----------------------------|--|
| Arranjo institucional | <ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento das pelos produtores de biodiesel? Dificuldades de se fazer cumprir as normas e regras. • Existência de ruído ou contradição entre a prática dos produtores de biodiesel e o que estava definido nas normas do PNPB. • Existência de conflito de interesses entre produtores familiares, cooperativas e produtores de biodiesel. Quais são e como eles refletem na compra de matéria-prima? • Quais foram as alterações no PNPB que tiveram maior impacto sobre as aquisições de matéria-prima? Que impactos foram esses? • Ações por parte da indústria de biodiesel para esquivar das normas e regras do PNPB. Quais são e como ocorrem? |
| Futuro e limitações do PNPB | <ul style="list-style-type: none"> • As limitações do PNPB na ótica do Sindicato? Melhorias a serem feitas. Ações que estão sendo realizadas para melhorar essas questões. • Futuro do Selo. |