

## Diversificação no setor de energia: o caso da Raízen

### Diversification in the energy sector: the case of Raízen

Recebido: 20/10/2021 | Revisado: 29/10/2021 | Aceito: 03/11/2021 | Publicado: 05/11/2021

**Anderson Ítalo Freire**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5063-0228>  
Universidade Federal de Campina Grande, Brasil  
E-mail: [emtodobrasil@hotmail.com](mailto:emtodobrasil@hotmail.com)

**Isabel Lausanne Fontgalland**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0087-2840>  
Universidade Federal de Campina Grande, Brasil  
E-mail: [isabelfontgalland@gmail.com](mailto:isabelfontgalland@gmail.com)

#### Resumo

A Raízen é uma das maiores empresas do ramo energético e cobre várias áreas do setor através de parcerias do tipo joint venture. O recorte é hodierno, baseado na mudança da matriz energética brasileira tendo o Renovabio como marco. O objetivo deste estudo de caso é apresentar a evolução da Raízen Energy, desde a ação do joint venture até os dias atuais, destacando os processos de diversificação e expansão da empresa no Brasil. No cenário destacado, é importante observar a inserção da Raízen no mercado de energia renovável, bem como a sua produção que vai desde o açúcar até a comercialização do combustível e a produção de energia elétrica. Este estudo de caso está dividido em três seções, sendo a primeira introdutória, a segunda relativa aos procedimentos metodológicos, e a última seção traz as discussões sobre os resultados apurados sobre os processos de diversificação e expansão, no presente estudo.

**Palavras-chave:** Energia; Raízen; Joint Venture; Diversificação; Economia.

#### Abstract

Raízen is one of the largest companies in the energy sector and covers several areas of the sector through joint venture partnerships. The cut is modern, based on the change in the Brazilian energy matrix with Renovabio as a milestone. The purpose of this case study is to present the evolution of Raízen Energy, from the joint venture action to the present day, highlighting the company's diversification and expansion processes in Brazil. In the highlighted scenario, it is important to observe Raízen's insertion in the renewable energy market, as well as its production, which ranges from sugar to the commercialization of fuel and the production of electricity. This case study is divided into three sections, the first being introductory, the second relating to methodological procedures, and the last section brings the discussions on the results obtained on the diversification and expansion processes in this study.

**Keywords:** Energy; Raízen; Joint Venture; Diversification; Economics.

## 1. Introdução

O processo de expansão tecnológica, de maneira generalizada, é uma fase importante no processo de diversificação da firma, e ao mesmo tempo na própria projeção do cenário industrial doméstico. As formas com as quais as empresas decidem se expandir, depende substancialmente de suas dimensões em dois aspectos: sendo o primeiro relativo à articulação de suas atividades e o segundo relativo à organização dos seus procedimentos (Britto, 2013, p. 203). Além desses aspectos, é necessário considerar que a proximidade física ou tecnológica das atividades realizadas reflete na definição do método de expansão que a firma vai adotar, uma vez que seu plano estratégico deve estar de acordo com as suas funcionalidades já estabelecidas.

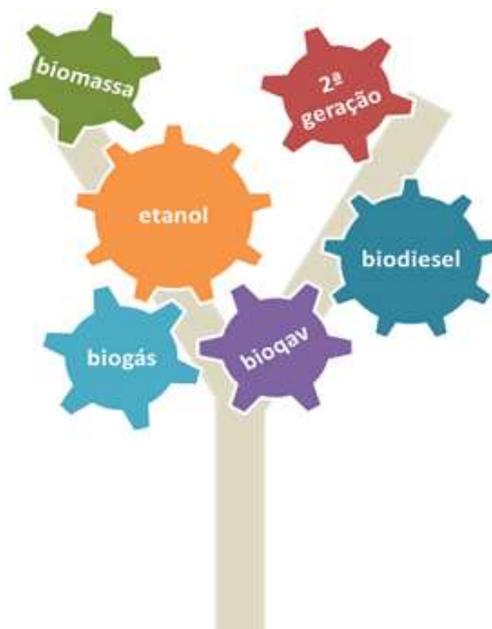
De acordo com Penrose (1959) apud (Kretzer, 2015), a empresa é um nexo gerencial que explora opções dentro de *momentums*, em duas direções: abandonar o passo ou perseguir o futuro. Foi o que autora chamou de processo de diversificação. (Penrose, 1959) Conhecidos estes pontos, destarte, tratar-se-á de verificar que o caso da empresa Raízen Energy, dentro dessa perspectiva de expansão empresarial, aqui no Brasil, prediz sobre uma empresa totalmente à la Penrose.

A Raízen, é competitiva no mercado brasileiro há 10 anos, possui alto nível de eficiência operacional e disciplina

financeira. A empresa consolidou um modelo de negócios totalmente integrado que permite oferecer soluções energéticas dentro de uma matriz energética cada vez mais limpa e renovável. O fato dessa diversificação num curto espaço de tempo, criou uma liderança, onde a transição energética se cruza perfeitamente com a atual agenda global, que está progressivamente se movendo em direção a uma economia de baixo carbono. “Além da expansão da produção de etanol, açúcar e bioenergia, ... abriu-se uma oportunidade de alavancar tecnologias que impulsionam a produtividade e o uso da cana-de-açúcar nas biorrefinarias, com a possibilidade de expandir nossos negócios de etanol e biogás de segunda geração” (Raízen, 2021).

A tendência mundial de crescente relevância das fontes renováveis está criando um ambiente positivo para nossos negócios, que tem sido acelerado pela pandemia e alavancado por políticas públicas, como a RenovaBio<sup>1</sup>. Essa mesma tendência resultou em elevação dos preços do açúcar no mercado internacional. Considerando o cenário atual, esta incorporação à Biosev<sup>2</sup> tem potencial para contribuir para o fortalecimento de toda a cadeia produtiva sucroenergética, solidificar parcerias e apoiar fornecedores. “Queremos crescer juntos e gerar valor compartilhado, mas também incorporar uma equipe diversificada e integrada, que se oriente e respeite a segurança, que aliás é um valor inegociável para nós” (Raízen, 2021).

**Diagrama 1** - O diagrama da estrutura do Renovabil:



Fonte: Autores.

A Raízen Energy é portanto, uma empresa que surge de um Joint Venture entre a Shell e a Cosan, no ano de 2011 (Raízen, Nossa história, 2021), com a função de produção de energia proveniente de biomassa, além da produção de açúcar. Atualmente, a empresa possui 35 unidades de produção de açúcar, etanol e bioenergia, a planta de etanol 2G e uma refinaria; todas elas espalhadas no Brasil e na Argentina (Raízen, Relatório Anual 2020 | 2021, 2021). Além disso, a empresa também produz cerca de 4,4 milhões de toneladas de açúcar, 2,2 bilhões de litros de etanol, incluindo a comercialização de

<sup>1</sup> O RenovaBio é uma política de Estado que reconhece o papel estratégico de todos os biocombustíveis (etanol, biodiesel, biometano, bioquerosene, segunda geração, entre outros) na matriz energética brasileira no que se refere à sua contribuição para a segurança energética, a previsibilidade do mercado e a mitigação de emissões dos gases causadores do efeito estufa no setor de combustíveis. Com isso, os biocombustíveis viabilizam uma oferta de energia cada vez mais sustentável, competitiva e segura (Ministério das Minas e Energia, Brasil, 2021).

<sup>2</sup> Esta incorporação seguiu estritamente os princípios da disciplina de capital e não terá impacto na alavancagem financeira da Raízen, preservando o perfil de crédito da empresa - a Raízen atualmente é classificada como grau de investimento pelas três principais agências internacionais de classificação. É importante ressaltar que algumas condições pré-exigidas devem ser atendidas e que o contrato deve ser aprovado pelo CADE, a quem os documentos constitutivos já foram submetidos para avaliação. Com a incorporação, a Raízen passaria a deter 35 unidades produtivas, com capacidade instalada de 105 milhões de toneladas de cana-de-açúcar e aproximadamente 1,3 milhão de hectares de terras cultivadas.

aproximadamente 29 bilhões de litros de combustível e cerca de 18,6 TWh de energia, tudo isso proveniente dos mais de 1,3 milhão de hectares de área cultivada (Raízen, Relatório Anual 2020 | 2021, 2021).

## 2. Metodologia

Esta pesquisa está baseada, quanto aos seus procedimentos, no método de estudo de casos, em que consiste no estudo denso e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados (Gil, 2002, p. 54). Este artigo ainda abrange o método documental de pesquisa, (Gil, 2002) tendo em vista que a abordagem também se debruça sobre algumas produções acadêmicas que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaboradas de acordo com os objetivos da pesquisa. Quanto a natureza, ela se enquadra em uma pesquisa de cunho básico, onde objetiva apenas analisar um caso específico sem a necessidade de aplicação prática, sendo uma pesquisa qualitativa e quantitativa, onde há uma gama de subjetividades que não podem ser quantificadas por si só no aspecto qualitativo.

## 3. Resultados e Discussões

O Processo de joint venture da empresa Cosan e a Shell ocorreu em 2011, e a determinação era de que até o fim do ano de 2011 todo o processo fosse concluído (Business, 2011). Essa oportunidade apareceu em um momento onde a Cosan possuía uma atividade específica interligada com o mercado de cana de açúcar e alguns de seus derivados, bem como a atuação nos ramos de logística. Entretanto, existem especificações que precisam ser seguidas para que haja a realização desse joint venture, neste aspecto específico, é necessário que haja uma coordenação já determinada para a troca de informações e conhecimentos tácito entre esses agentes (Britto, 2013) – Cosan e Shell –, para que se chegue essencialmente à conclusão do processo de joint venture.

Dentro desse processo, para além da viabilidade física e econômica dessa ação, a importância para o desenvolvimento das empresas é substancialmente efetiva, uma vez que através dessa transmissão de conhecimentos e da utilização da própria rede das duas empresas, a expansão e a criação da marca Raízen se tornaram eficazmente concordante com o mercado em que as duas empresas já estavam inseridas. A Raízen passou a ter cerca de 7.300 postos de serviço de distribuição de combustíveis, 70 terminais de distribuição de combustível e 69 bases de abastecimento para aeronaves comerciais e executivas após a efetivação do joint, além disso, opera também a Rumo, empresa do ramo logístico-ferroviário que opera em 18 terminais, sendo 6 portuários e 12 de transbordo, mais de 1.000 locomotivas e mais de 25.000 vagões.

Figura 1 – O quadro atual da Raízen.



Fonte: Raízen, Relatório Anual (2020 | 2021, 2021)

### 3.1 A diversificação vertical da Raízen

Por definição, temos que a diversificação vertical dentro das teorias que abrangem o complexo industrial, se refere ao controle assumido pela empresa sobre os mais variados processos e etapas que são associados à transformação de insumos em produtos finais (Britto, 2013). Na Raízen, essa diversificação vertical é notada a partir do momento em que a empresa passa a controlar a terra que produz a cana de açúcar, o processo de moagem dessa cana através de suas 26 usinas, a geração de energia proveniente do bagaço dessa cana através de sua usina, o refino desse etanol em sua própria refinaria e a geração de açúcar também em sua própria usina, a distribuição de etanol que utiliza os seus dutos e a utilização dos postos de combustíveis da Shell.

Figura 2 – Dutos utilizados para exclusiva distribuição de etanol.



Fonte: Raízen, Nossa história (2021);

Para além desses fatores, nota-se a adoção de uma diversificação vertical *upstream*<sup>3</sup> que se refere à adoção de etapas posteriores aquelas que a empresa originalmente fazia, como é o caso da adoção de planta de biogás, a produção de etanol de segunda geração, a compra de ativos da Shell na Argentina, e a emissão de debêntures no mercado de ações. É importante destacar a produção de Etanol de segunda geração, uma vez que se trata de um etanol celulósico, obtido a partir do bagaço da cana de açúcar após a extração do caldo ou ainda da palha. (Lorenzi & Andrade, 2019) e que necessita de tratamento especial pela usina, tratamento esse que não é encontrado em uma usina de etanol comum.

### 3.2 A diversificação horizontal da Raízen

No tocante ao processo de diversificação horizontal, observa-se como conceito que essa diversificação se refere à introdução de novos produtos que estejam, de certa forma, ligados aos mercados que originalmente foram atingidos que possam ser vendidos pelos canais de distribuição já estabelecidos pela empresa inicialmente, ou que possam ser vendidos através da extensão deste mercado. (Britto, 2013). No caso da Raízen, essa diversificação horizontal ocorreu nos processos de lojas de conveniências nos mais diversos postos de gasolina em todo o país, também aparece na construção de portos e de estações de despacho nos portos em que a Raízen possui operação.

O processo de diversificação horizontal pode ser entendido como um predecessor da geração de empregos, no sentido de que as conciliações em torno desse tema específico gera uma nova gama de atividades a serem alcançadas. A Raízen possui hoje atividades que originalmente não estavam sendo realizadas no começo, lá em 2011, e isso é sinal que o processo de expansão associado às diversificações que a empresa escolheu, surtiram efeito esperado, dentro aquilo que se espera de um processo de joint venture onde as diversificações horizontal e vertical assumiram um papel extremamente importante na consolidação da Raízen no mercado nacional, além da expansão para mercados em outros países, como a Argentina.

Ainda é interessante notar que, dentro do espectro da diversificação, as funcionalidades do processo advêm de uma oportunidade para mitigar alguns riscos dentro da empresa, como fez a Raízen. Ainda se salienta que essas diversificações proporcionaram à empresa a ter uma série de produtos e serviços, além de protege-la de algumas formas de concorrência. A Raízen possui hoje mais de 19.000 lojas OXXO em atividade na América Latina, 17 mercados OXXO no interior de São Paulo e 156 novas Shell Select de norte a sul do País no primeiro ano de operação, aqui no Brasil, as lojas OXXO oferecem aos consumidores produtos de padaria, hortifrúti, mercearia, higiene e limpeza.

### 3.3 O processo de crescimento da Raízen e as vias de sustentabilidade

A Raízen, que começou sua operação como Cosan no Brasil, passou por um processo de expansão significativo ao longo dos anos, a contar da aquisição das terras para plantio de cana de açúcar, até mesmo o controle das operações de logística ferroviária no Brasil. Durante os anos que sucederam o joint venture com a Shell, a Raízen passou a ter um papel fundamental na produção de etanol e na distribuição do mesmo, a contar também da instalação de terminais em diversos estados como São Paulo, Mato Grosso, Pará e Maranhão. Considera-se também todos os processos que envolvem a consolidação e expansão da Fundação Raízen, a criação de mais um joint-venture chamado Grupo Nós, com a Femsa<sup>4</sup>, para expandir negócios nos segmentos de proximidade e conveniência em todo o Brasil.

A Raízen também se expandiu dentro da produção de energia renovável, possuindo uma usina de energia solar em Piracicaba, também se destaca o lançamento dos compromissos públicos para 2030, alinhados à 16 dos 17 ODS<sup>5</sup>s da ONU, além

---

<sup>3</sup> Existem dois tipos básicos de integração vertical: a integração para trás (downstream) que corresponde à entrada em estágios anteriores do processo de produção; e a integração para frente (upstream), que, ao contrário, envolve a entrada em estágios posteriores (Britto, 2013)

<sup>4</sup> Fomento Econômico Mexicano S/A.

<sup>5</sup> Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável.

da aquisição da empresa Biosev. No geral, a empresa que se originou em 2011 avançou e se expandiu comprando ativos da Shell na Argentina, se espalhando nos diversos estados do país, além de operar seus próprios dutos de etanol exclusivo em regiões do estado de São Paulo, além de operar em portos nacionais e internacionais, como o caso do porto de Buenos Aires, contando também com escritórios de trading nos Estados Unidos, Colômbia, França, Filipinas e também na Argentina.

#### 4. Conclusão

É notável que a Raízen avançou substancialmente devido as decisões de diversificação horizontal e vertical, promovendo dentro da própria empresa um processo amplo e complexo de atenção à novos nichos de mercados e produtos. É importante destacar que a Raízen hoje é uma das maiores empresas do setor energéticos relativos à energia renovável de biomassa e etanol, atingindo índices de participação de mercado bastante significativos. A Raízen hoje possui controle sobre os mais diversos tipos de operação, e isso é importante pois ajuda a empresa a tomar as melhores decisões no aspecto essencial de expansão e conquista de novos mercados. A empresa tem operações no Brasil, que incluem CSP Termossolar, Renovável, Barragem Hidrelétrica, Comercial de Energia Elétrica, Solar, Geração de Carvão, Geração, Geração de Gás Natural, Etanol, Hidro, Etileno, Eólica Onshore, Bunker oil / Diesel, Fotovoltaica, Biomassa, Eólico, Ciclo Combinado, Eólico Offshore, Termo, Biocombustíveis, Mini Hidro, Geotérmico, Combustíveis fósseis, Giro do rio, Níveis de água, Produtor de Energia Elétrica, Gasodutos, Óleos Combustíveis, Produção, Energia Nuclear.

#### Referências

- Almeida, L & Machado Filho, C. (2013) *Sharing competences in strategic alliances: a case study of the Cosan and Shell biofuel venture*, R.Adm., v.48, n.2, p.359-374, abr./maio/jun, São Paulo.
- Brasil, (2021) Ministério das Minas e Energia – O renovabio.
- Britto, J. (2013). Diversificação, Competências e Coerência Produtiva. En D. Kupfer, & L. Hasenclever, *Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil* (2 ed., págs. 192 - 210). Rio de Janeiro.
- Business, A. (2011). *Joint venture de Shell e Cosan terá marca Raízen*. Recuperado el 01 de out de 2021, de Automotive Business: <https://www.automotivebusiness.com.br/pt/posts/noticias/joint-venture-de-shell-e-cosan-tera-marca-raizen/>
- Di Serio, L., & Soares, A. F. (jul - dez de 2013). Casos para Ensino O cluster de Álcool e Açúcar em São Paulo. *TAC*, 3(2), 126 - 151.
- Fontgalland, I. Slides MEC, 2021, UFCG.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed.). Atlas.
- Kretzer, J. (mai - ago de 2015). A Diversificação da estrutura produtiva no Brasil: Observações preliminares. *Revista de Economia Contemporânea*, 19(2), 280 - 306.
- <https://www.bnamericas.com/en/tag/onshorewind>
- Hasenclever, L. & Kupfer, D. (2013) *Economia Industrial*, Ed. Perason.
- Lopes, H. C. (mai - ago de 2016). O Modelo Estrutura-Conduto-Desempenho e a teoria Neoschumpeteriana: Uma proposta de integração teórica. *Revista de Economia Contemporânea*, 20(2), 336 - 358.
- Lorenzi, B. R., & Andrade, T. H. (2019). O Etanol de segunda geração no Brasil: Políticas e redes sociotécnicas. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 34(100).
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm* (3 ed.). Oxford: Blackwell, Basil.
- Raízen. (out de 2021). *Nossa história*. Recuperado el 01 de out de 2021, de Raízen: <https://www.raizen.com.br/sobre-a-raizen/quem-somos/nossa-historia>
- Raízen. (2021). *Relatório Anual 2020 | 2021*. São Paulo.
- União da indústria de cana-de-açúcar (UNICA). Dados e cotações – estatísticas. (2010).
- Williamson. Transaction costs and organization theory. *Industrial and Corporate Change*, Oxford, 2(2), 107-156.