

Julio Costa Leite

**Alianças e Redes Estratégicas
no Setor de *Downstream*
de Petróleo no Brasil**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
Programa de Pós-Graduação em
Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2004



Julio Costa Leite

**Alianças e Redes Estratégicas no Setor
de *Downstream* de Petróleo no Brasil**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a. T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares

Rio de Janeiro
Novembro de 2004



Julio Costa Leite

**Alianças e Redes Estratégicas no Setor
de *Downstream* de Petróleo no Brasil**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-
Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo
assinada.

Prof^a Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. André Lacombe Penna da Rocha

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez

Departamento de Administração – UFF

Prof. João Pontes Nogueira

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 04 de Novembro de 2004

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Julio Costa Leite

Graduou-se em Engenharia Mecânica na Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, antes denominada Escola de Engenharia, em 1999. Atua há seis anos na área de *downstream* do petróleo.

Ficha Catalográfica

Leite, Julio Costa

Alianças e redes estratégicas no setor de downstream de petróleo no Brasil / Julio Costa Leite; orientadora: T. Diana L. V. A. de Macedo-Soares. – Rio de Janeiro: PUC-Rio, Departamento de Administração, 2004.

232 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui referências bibliográficas

1. Administração – Teses. 2. Petróleo. 3. Combustíveis. 4. Alianças estratégicas. 5. Gestão estratégica. 6. Redes estratégicas. I. Macedo-Soares, T. Diana L. van A. de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD 658

A minha família e amigos,
pela compreensão e apoio.

Agradecimentos

Aos meus pais e a minha família, pela forte herança cultural e incentivo ao meu desenvolvimento intelectual.

Às Ligias, pela constante presença e apoio, fundamentais para a conclusão desta pesquisa.

À minha orientadora Profa. T. Diana L. v. A de Macedo-Soares, que além de orientar sabiamente, soube ensinar e estimular a importância de melhorarmos constantemente .

Aos funcionários da secretaria da PUC-Rio, que tanto ajudaram a vencer as “barreiras” burocráticas da Universidade.

Aos professores que aceitaram participar da Comissão Examinadora desta pesquisa.

Aos meus companheiros de mestrado da PUC-Rio que, incentivando uns aos outros, tornaram possível alcançar o objetivo final do mestrado: a conclusão e defesa da dissertação.

A todos os profissionais das empresas estudadas, em especial Texaco e Ipiranga, que ajudaram profundamente no aprimoramento desta pesquisa.

Aos meus amigos que por vezes souberam, por vezes não, compreender as minhas ausências durante estes dois anos.

Resumo

Leite, Julio Costa; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de. **Alianças e redes estratégicas no setor de *downstream* de petróleo no Brasil**. Rio de Janeiro, 2004. 232p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esta dissertação de mestrado tem como objetivo compartilhar os resultados de uma investigação sobre as implicações estratégicas das alianças e redes de relacionamento estabelecidas no setor de *downstream*, área de distribuição de combustíveis, no Brasil, um dos que apresenta maior faturamento e que mais arrecada impostos no país. Primeiro, apresentamos fundamentos teóricos pertinentes à pesquisa sobre alianças e redes estratégicas, inclusive tipologias de alianças, além das teorias sobre a capacidade destas em alavancar as oportunidades e neutralizar as ameaças no nível da indústria. Além disso, foram considerados modelos conceituais e outras ferramentas para conduzir análises estratégicas pela ótica relacional, ou seja, no que se refere às alianças e redes formadas por estas. Em seguida, de acordo com a metodologia de estudo de caso de Yin, adotamos a estratégia de triangulação dos métodos. Assim, dados foram coletados por meio de investigação documental, levantamento de percepções do tipo *survey* e, em alguns casos, observação participativa. Com os resultados obtidos no âmbito do estudo de casos múltiplos, evidenciamos que a análise na ótica relacional, que leva em conta as implicações estratégicas das redes nas quais as empresas atuam, agrega valor às análises tradicionais, contribuindo com novos *insights* para a tomada de decisão estratégica dessas empresas.

Palavras-chave:

Administração; Petróleo; Combustíveis; Estratégia; Alianças estratégicas; Gestão estratégica; Redes estratégicas.

Abstract

Leite, Julio Costa; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de (Advisor). **Strategic alliances and networks in Brazil's oil downstream sector**. Rio de Janeiro, 2004. 232p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This master's dissertation has the objective of sharing the results of an investigation about the strategic implications of alliances and relationship networks established in the downstream sector, fuel distribution area, in Brazil, which earns the highest revenues and pays the highest taxes. First, we present theoretical issues pertinent to the research on alliances and strategic networks, including alliances typologies, in addition to theories on the capacities of these alliances to leverage opportunities and neutralize industry level threats. Besides that, it was considered conceptual models and other tools to conduct strategic analysis through the relational view, that is, related to the alliances and networks constituted by these. Following that, in accordance with Yin's case study methodology, a strategic triangulation of methods was adopted. Therefore, data was collected through documental investigation, surveys of management perception and, in some cases, participative observation. With the results attained in the ambit of multiple case-studies, it was evidenced that the relational view, that is the one which takes into account strategic implications from the networks, adds value to traditional analysis, contributing with new insights on the strategic decision making of these companies.

Keywords

Management; Oil; Fuel; Strategy; Strategic Alliances; Strategic Management; Strategic Networks.

Sumário

1.	Introdução.....	18
1.1.	O problema.....	18
1.2.	Objetivo da pesquisa maior.....	22
1.3.	Objetivo principal da pesquisa.....	22
1.4.	Questões intermediárias.....	23
1.5.	Delimitação do estudo.....	23
1.6.	Relevância do estudo.....	26
2.	Referencial teórico.....	28
2.1.	Revisão da literatura.....	28
2.2.	Tipologias e conceitos centrais.....	33
2.3.	Metodologia de análise estratégica.....	43
2.3.1.	Modelo Genérico Integrativo - GI (Macedo-Soares, 2000).....	43
2.3.2.	Modelo Relacional – SNA (Macedo Soares, 2002).....	47
2.4.	Variáveis, <i>constructos</i> e indicadores da pesquisa.....	50
3.	Metodologia.....	60
3.1.	Tipo de pesquisa.....	60
3.2.	Unidade de análise.....	64
3.3.	Revisão de literatura.....	65
3.4.	Coleta de dados.....	67
3.4.1.	Pesquisa documental/telematizada.....	67
3.4.2.	Levantamento de percepções (<i>survey</i>).....	68
3.4.3.	Levantamento complementar (entrevistas).....	69
3.5.	Tratamento dos dados.....	69
3.6.	Limitações dos métodos.....	74
4.	Resultados.....	76
4.1.	Desenvolvimento do setor de distribuição de combustíveis no Brasil.....	76
4.1.1.	Mercado de derivados de petróleo no Brasil.....	76
4.1.2.	Mercado de álcool no Brasil.....	81
4.2.	Empresas estudadas.....	83
4.3.	Perfil das empresas estudadas.....	86

4.3.1.	BR – Petrobras.....	86
4.3.1.1.	Dados gerais.....	86
4.3.1.2.	A estratégia da BR Distribuidora.....	89
4.3.1.3.	Mapeamento da ego-rede da BR.....	92
4.3.1.3.1.	Os principais atores estratégicos/parceiros da BR.....	93
4.3.1.3.2.	As principais alianças com cada parceiro.....	93
4.3.1.3.3.	As características das alianças da ego-rede.....	94
4.3.1.3.4.	Representação gráfica da ego-rede da BR.....	96
4.3.1.3.5.	As implicações estratégicas no nível da indústria da rede de alianças.....	97
4.3.1.3.6.	Desempenho da BR.....	102
4.3.2.	Petróleo Ipiranga.....	106
4.3.2.1.	Dados gerais.....	106
4.3.2.2.	A estratégia da Ipiranga.....	107
4.3.2.3.	Mapeamento da Ego-Rede da Ipiranga.....	110
4.3.2.3.1.	Os principais atores estratégicos/parceiros da Ipiranga.....	110
4.3.2.3.2.	As principais alianças com cada parceiro.....	111
4.3.2.3.3.	As características das alianças da ego-rede.....	111
4.3.2.3.4.	Representação gráfica da ego-rede da Ipiranga.....	112
4.3.2.3.5.	As implicações estratégicas, no nível da indústria, da rede de alianças.....	113
4.3.2.3.6.	Desempenho da Ipiranga.....	117
4.3.3.	Texaco.....	120
4.3.3.1.	Dados gerais.....	120
4.3.3.2.	A estratégia da Texaco.....	121
4.3.3.3.	Mapeamento da ego-rede da Texaco.....	125
4.3.3.3.1.	Os principais atores estratégicos/parceiros da Texaco.....	125
4.3.3.3.2.	As principais alianças com cada parceiro.....	125
4.3.3.3.3.	As características das alianças da ego-rede.....	126
4.3.3.3.4.	Representação gráfica da ego-rede da Texaco.....	127
4.3.3.3.5.	As implicações estratégicas, no nível da indústria, da rede de alianças.....	128
4.3.3.3.6.	Desempenho da Texaco.....	132
4.3.4.	Esso.....	134
4.3.4.1.	Dados gerais.....	134
4.3.4.2.	A estratégia da Esso.....	135
4.3.4.3.	Mapeamento da ego-rede da Esso.....	137
4.3.4.3.1.	Os principais atores estratégicos/parceiros da Esso.....	137
4.3.4.3.2.	As principais alianças com cada parceiro.....	138
4.3.4.3.3.	As características das alianças da ego-rede.....	139
4.3.4.3.4.	Representação gráfica da ego-rede da Esso.....	140

4.3.4.3.5.	As implicações estratégicas, no nível da indústria, da rede de alianças.....	141
4.3.4.3.6.	Desempenho da Esso.....	144
4.3.5.	Shell.....	147
4.3.5.1.	Dados gerais.....	147
4.3.5.2.	A estratégia da Shell.....	148
4.3.5.3.	Mapeamento da ego-rede da Shell.....	150
4.3.5.3.1.	Os principais atores estratégicos/parceiros da Shell.....	150
4.3.5.3.2.	As principais alianças com cada parceiro.....	151
4.3.5.3.3.	As características das alianças da ego-rede.....	152
4.3.5.3.4.	Representação gráfica da ego-rede da Shell.....	153
4.3.5.3.5.	As implicações estratégicas, no nível da indústria, da rede de alianças.....	154
4.3.5.3.6.	Desempenho da Shell.....	158
4.3.6.	Adequação estratégica nos casos estudados.....	162
5.	Discussão dos resultados.....	197
5.1.	Confronto entre a análise “tradicional” e a análise “relacional”	197
6.	Conclusões.....	206
7.	Referências Bibliográficas.....	209
8.	Anexo I.....	214

Lista de Figuras

Figura 1:	Consumo médio de derivados de petróleo no Brasil (1991 a 2000). Fonte: www.anp.gov.br	19
Figura 2:	Distribuição de <i>Market-Share</i> por distribuidora em 2000. Fonte: www.sindicom.com.br	20
Figura 3:	Distribuição de <i>Market-Share</i> entre as empresas filiadas ao Sindicom em 2001. Fonte: www.sindicom.com.br	20
Figura 4:	Representação esquemática de uma ego-rede Hipotética.....	42
Figura 5:	Modelo Genérico Integrativo - GI (Macedo-Soares, 2000).....	44
Figura 6:	Exemplo de uma ego-rede no modelo relacional <i>Strategic Network Analysis</i> - SNA (Macedo-Soares, 2002).....	49
Figura 7:	Exemplo de uma Macro Ego-Rede (Macedo-Soares, 2004).....	50
Figura 8:	Fases para realização da pesquisa.....	61
Figura 9:	Distribuição de <i>Market Share</i> no setor de <i>downstream</i> no Brasil (2003). Fonte: www.anp.gov.br	64
Figura 10:	Metodologia para o desenvolvimento e avaliação de questionário.....	68
Figura 11:	Triangulação entre os diversos métodos de pesquisa.....	75
Figura 12:	Evolução da matriz energética brasileira (em 10 ³ tEP). Fonte: www.ibp.com.br	79
Figura 13:	Evolução da abertura do mercado de distribuição de combustíveis no Brasil.....	80
Figura 14:	Mercado nacional de álcool – 2001. Fonte: www.sindicom.com.br	82
Figura 15:	Distribuição de <i>Market Share</i> no setor de <i>downstream</i> no Brasil – Ano Base 2002. Fonte: www.anp.gov.br	83
Figura 16:	Distribuição de <i>Market Share</i> no setor de <i>downstream</i> no Brasil – Ano Base 2002. <i>Market Share</i> das empresas estudadas proporcionalizado. Fonte: www.anp.gov.br	84
Figura 17:	Capital social – Distribuição das ações Ordinárias. Fonte: www.br.com.br	86

Figura 18:	Capital não votante – Distribuição das ações preferenciais. Fonte: www.br.com.br	86
Figura 19:	Distribuição geográfica das lojas de conveniência BR Mania. Fonte: www.sindicom.com.br	88
Figura 20:	Principais parceiros da BR em alianças.....	94
Figura 21:	Ego-Rede da Petrobras Distribuidora – BR.....	96
Figura 22:	Escopo das alianças/redes da BR.....	97
Figura 23:	Escopo geográfico das alianças da BR.....	98
Figura 24:	Centralidade da empresa focal.....	98
Figura 25:	Posição de centralidade da BR no setor de distribuição.....	99
Figura 26:	Posição de centralidade da BR no grupo estratégico das maiores distribuidoras do Brasil.....	100
Figura 27:	Força das conexões da BR com seus principais parceiros.....	100
Figura 28:	Evolução da rede de lojas de conveniência. Fonte: www.ipiranga.com.br	109
Figura 29:	Principais parceiros da Ipiranga em alianças.....	111
Figura 30:	Ego-Rede da Ipiranga.....	113
Figura 31:	Escopo das alianças/redes da Ipiranga.....	114
Figura 32:	Escopo geográfico das alianças da Ipiranga.....	114
Figura 33:	Posição de centralidade da Ipiranga no setor de distribuição.....	115
Figura 34:	Posição de centralidade da Ipiranga no grupo estratégico das maiores distribuidoras do Brasil.....	115
Figura 35:	Força das conexões da Ipiranga com seus principais parceiros.....	116
Figura 36:	Filosofia de crescimento 4+1 da ChevronTexaco. Fonte: www.texaco.com.br	124
Figura 37:	Principais parceiros da Texaco em alianças Estratégicas.....	126
Figura 38:	Ego-Rede da Texaco.....	128
Figura 39:	Escopo das alianças/redes da Texaco.....	129
Figura 40:	Escopo geográfico das alianças da Texaco.....	129
Figura 41:	Posição de centralidade da Texaco no setor de distribuição.....	130
Figura 42:	Posição de centralidade da Texaco no grupo estratégico das maiores distribuidoras do Brasil.....	130
Figura 43:	Força das conexões da Texaco com seus principais parceiros.....	131
Figura 44:	Principais parceiros da Esso em alianças estratégicas.....	138
Figura 45:	Ego-Rede da Esso.....	140
Figura 46:	Escopo das alianças/redes da Esso.....	141
Figura 47:	Escopo geográfico das alianças da Esso.....	142
Figura 48:	Posição de centralidade da Esso no setor de distribuição.....	142

Figura 49: Posição de centralidade da Esso no grupo estratégico das maiores distribuidoras do Brasil.....	142
Figura 50: Força das conexões da Esso com seus principais parceiros.....	143
Figura 51: Principais parceiros da Shell em alianças estratégicas.....	151
Figura 52: Ego-Rede da Shell.....	153
Figura 53: Escopo das alianças/redes da Shell.....	154
Figura 54: Escopo geográfico das alianças da Shell.....	155
Figura 55: Posição de centralidade da Shell no setor de distribuição.....	155
Figura 56: Posição de centralidade da Shell no grupo estratégico das maiores distribuidoras do Brasil.....	156
Figura 57: Força das conexões da Shell com seus principais parceiros.....	157
Figura 58: Macro ego-rede das empresas estudadas.....	161
Figura 59: Principais fluxos de importação de refinadores estrangeiros.Fonte: www.petrobras.com.br	169
Figura 60: Participação volumétrica por porto Fonte: www.sindicom.com.br	170
Figura 61: Consumo <i>per capita</i> de petróleo. Fonte: Anuário BP 2002.....	175
Figura 62: Número de veículos ativos no Brasil. Fonte: www.euromonitor.com	175
Figura 63: Construções ferroviárias no Brasil. Fonte: www.revistaferroviaria.com.br	179
Figura 64: Atores e papéis segundo os <i>constructos</i> de Porter, acrescido do ator “ <i>complementor</i> ” de Brandenburger & Nalebuff (1997)	181
Figura 65: Diferença entre as emissões alvo e as emissões projetadas para 2010. Fonte: <i>Energy Information Administration</i> (1998)	183
Figura 66: Evolução das vendas nacionais de gás natural – 1993 a 2002. Fonte: www.anp.gov.br	184
Figura 67: Evolução das vendas nacionais de óleo combustível – 1993 a 2002. Fonte: www.anp.gov.br	184
Figura 68: Representação do resultado da análise “relacional ” versus análise “tradicional”	204

Lista de Tabelas

Tabela 1:	Qualidade das empresas no que se refere às alianças (Doz e Hamel, 1998)	30
Tabela 2:	Comparativo de paradigmas entre parcerias convencionais e alianças estratégicas (Doz e Hamel 1998)	31
Tabela 3:	Características da competição tradicional e competição coletiva, segundo Gomes-Casseres (2003)	32
Tabela 4:	Estratégias Genéricas segundo a tipologia de Mintzberg (1988)	35
Tabela 5:	Descrição dos tipos de alianças estratégicas em função do grau de intensidade.....	40
Tabela 6:	Atributos necessários/desejáveis para cada variável principal do Modelo GI, para o caso da gestão/ implementação de estratégia empresarial orientada ao cliente (Macedo-Soares: 2001, adaptado para o setor de distribuição de combustíveis)	45
Tabela 7:	Principais publicações nacionais e internacionais.....	66
Tabela 8:	Evolução dos indicadores financeiros da BR Distribuidora. Fonte: www.br.com.br	84
Tabela 9:	Evolução dos indicadores financeiros da Petróleo Ipiranga Fonte: www.ipiranga.com.br	85
Tabela 10:	Implicações estratégicas da ego-rede da BR no nível da indústria.....	101
Tabela 11:	Evolução dos indicadores financeiros da BR Distribuidora Fonte: Comissão de Valores Imobiliários www.cvm.gov.br e Ranking Valor Econômico –1000 Maiores Empresas 2000/2001/2002/2003.....	103
Tabela 12:	Evolução dos indicadores operacionais da BR Distribuidora. Fonte: www.br.com.br	103
Tabela 13:	Indicadores de desempenho da BR Distribuidora. Fonte: www.br.com.br	104
Tabela 14:	Implicações estratégicas da ego-rede da Ipiranga no nível da indústria.....	116
Tabela 15:	Evolução dos indicadores financeiros da Petróleo Ipiranga. Fonte: Comissão de Valores Mobiliários – www.cvm.gov.br e Ranking Valor Econômico – 1000 Maiores Empresas 2000/2001/2002/2003.....	118

Tabela 16: Indicadores de desempenho da Ipiranga.....	118
Tabela 17: Implicações estratégicas da Ego-Rede da Texaco no nível da indústria.....	131
Tabela 18: Evolução dos indicadores financeiros da Texaco Fonte: Ranking Valor Econômico – 1000 Maiores Empresas 2000/2001/2002/2003.....	132
Tabela 19: Indicadores de desempenho da Texaco.....	133
Tabela 20: Implicações estratégicas da Ego-Rede da Esso no nível da indústria.....	144
Tabela 21: Evolução dos indicadores financeiros da Esso. Fonte: Ranking Valor Econômico – 1000 Maiores Empresas 2000/2001/2002/2003.....	145
Tabela 22: Implicações estratégicas da ego-rede da Shell no nível da indústria.....	157
Tabela 23: Evolução dos indicadores financeiros da Shell. Fonte: Ranking Valor Econômico – 1000 Maiores Empresas 2000/2001/2002/2003.....	159
Tabela 24: Indicadores de desempenho da Shell.....	160
Tabela 25: Implicações estratégicas da ego-rede do grupo estratégico no nível da indústria.....	163
Tabela 26: Exemplos de componentes da rede de valor das empresas estudadas.....	164
Tabela 27: Histórico das ações de fiscalização da ANP. Fonte: www.anp.gov.br	171
Tabela 28: Composição do preço da gasolina e do óleo diesel. Fonte: www.petrobras.com.br	172
Tabela 29: Distribuição de usinas de álcool no Brasil. Fonte: www.anp.gov.br	188
Tabela 30: Caracterização dos atores e seus papéis na indústria de distribuição de combustíveis: ameaças e oportunidades, reais e potenciais.....	193
Tabela 31: Confronto de implicações estratégicas resultantes da análise estratégica tradicional <i>versus</i> análise estratégica relacional – oportunidades e ameaças.....	198

Lista de Quadros

Quadro 1:	Lista de referência - constructos, indicadores e implicações estratégicas das redes – Nível da indústria (baseado em Macedo-Soares, 2002).....	52
Quadro 2:	Lista de referência – constructos, indicadores e implicações estratégicas das redes – Nível da indústria (baseado em Macedo-Soares, 2002).....	54
Quadro 3:	Resumo do tratamento dos dados.....	71
Quadro 4:	Novos agentes do setor de distribuição Fonte: www.cbie.com.br (Centro Brasileiro de Infra-Estrutura).....	81
Quadro 5:	Principais características das alianças entre a BR e seus atores-chave.....	95
Quadro 6:	Principais características das alianças entre a Ipiranga e seus atores-chave.....	112
Quadro 7:	Principais características das alianças entre a Texaco e seus atores-chave.....	127
Quadro 8:	Principais características das alianças entre a Esso e seus atores-chave.....	139
Quadro 9:	Principais características das alianças entre a Shell e seus atores-chave.....	152
Quadro 10:	Implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais relativos ao setor de distribuição de combustíveis, nos níveis político, econômico, demográficos e sócio-culturais (2004).....	165

Lista de Siglas

ANFAVEA.....	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
ANP.....	Agência Nacional de Petróleo
ANTT.....	Agência Nacional de Transportes Terrestres
BSC.....	<i>Balanced Scorecard</i>
CBIE.....	Centro Brasileiro de Infra-Estrutura
CBPI.....	Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga
CBTF.....	Câmara Brasileira de Transporte Ferroviário
CPQ.....	Central Petroquímica
CTF.....	Controle Total de Frotas
CVM.....	Comissão de Valores Mobiliários
DPPI.....	Distribuidora de Produtos de Petróleo Ipiranga
EPI.....	Empresas de Petróleo Ipiranga
GEs.....	Grupos Estratégicos
GLP.....	Gás Liquefeito de Petróleo
GNV.....	Gás Natural Veicular
HSE.....	Health, Safety and Environment
IBP.....	Instituto Brasileiro de Petróleo
MME.....	Ministério das Minas e Energia
NTC.....	Associação Nacional dos Transportadores de Cargas
NYSE.....	New York Stock Exchange
OPEP.....	Organização dos Países Exportadores de Petróleo
REFAP.....	Refinaria Alberto Pasqualini
REPLAN.....	Refinaria de Paulínia
ROCE.....	Retorno sobre Capital Empregado
SINDICOM	Sindicato das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e Lubrificantes
SISNAMA.....	Sistema Nacional do Meio Ambiente
TRR.....	Transportador Revendedor Retalhista
WWF.....	World Wildlife Fund