

4 Resultados

Este capítulo tem como objetivo compartilhar os resultados das investigações documental/telematizada e dos levantamentos de percepções realizados no âmbito do estudo de casos múltiplos em questão, sobre as principais características das empresas estudadas e das suas alianças e redes estratégicas.

Preliminarmente, para uma melhor compreensão da indústria sob estudo, apresentamos um breve histórico do desenvolvimento do setor de distribuição de combustíveis no Brasil. São fornecidos dados e informações relevantes sobre, não somente a história, mas também a atual conjuntura do setor de *downstream* no Brasil, especificamente a distribuição de combustíveis.

Em seguida, são apresentados os resultados do estudo de casos de cada uma das distribuidoras investigadas, de acordo com a metodologia de análise estratégica adotada.

4.1 Desenvolvimento do Setor de Distribuição de Combustíveis no Brasil

4.1.1 Mercado de Derivados de Petróleo no Brasil

O mercado de distribuição de derivados de petróleo no Brasil confunde-se com a própria história do progresso do país, fomentando a indústria e desenvolvendo a sociedade urbana do início do século XX. Em função de sua importância, ocorreram diversas intervenções governamentais ao longo de sua história no país. Seu início se deu em 1912, quando se instalou a primeira distribuidora de petróleo no país, a norte-americana Standard Oil Company of Brazil (atualmente **Esso**), que comercializava "gazolina", "kerozene" e lubrificantes, vendidos em tambores e latas. A entrada da **Esso** foi seguida por outras

empresas estrangeiras como a *Anglo-Mexican Petroleum Products Co.* (atualmente **Shell**), em 1913. Dois anos depois, em 1915, o país presenciou a instalação de mais uma das grandes empresas de petróleo mundiais, a Texas Company South America (hoje **Texaco**).

O ano de 1934 presenciou o primeiro investimento em uma destilaria no Brasil, a Destilaria Rio Grandense, em Uruguaiana – RS. O sucesso do empreendimento incentivou a construção de uma nova instalação na cidade portuária de Rio Grande (RS), resultando, em 1937, na primeira refinaria de petróleo do país, a Refinaria de Petróleo **Ipiranga**.

Em 29 de abril de 1938, por meio do Decreto-Lei nº 395, foi criado o Conselho Nacional do Petróleo, com o objetivo, dentre outros, de regular e fiscalizar as atividades de exploração, refino, importação, distribuição e comercialização de petróleo e dos seus derivados. Esse decreto também exigia que somente brasileiros natos tinham o direito de serem acionistas de refinarias de petróleo no Brasil, nacionalizando assim a indústria do refino de petróleo.

A década de 1940 é lembrada pelo duro golpe mundial na produção de refinados de petróleo. A 2ª Guerra Mundial, na Europa, provocou o racionamento dos combustíveis, e muitos proprietários de veículos foram obrigados a adaptá-los para o uso de gasogênio. Em 1942, no auge da Grande Guerra, o tráfego marítimo internacional se tornou escasso, causando uma baixa acentuada dos estoques de petróleo no Brasil. Nesse período o país presenciou seu mais grave período de racionamento de combustíveis. Carros de passageiros, tanto particulares como oficiais, foram proibidos de circular em todo o território nacional. A situação só foi normalizada completamente com o fim da Guerra, em 1945.

Na década de 1950, durante o segundo Governo de Getúlio Vargas (1951-1954), estabeleceu-se o monopólio da União sobre a lavra, refino e transporte marítimo do petróleo e seus derivados, sendo criada a **Petrobras** para exercê-lo, de acordo com a Lei nº 2004, de 3 de outubro de 1953. Nos primeiros anos do Governo de Vargas, o Brasil importa cerca de 200 mil veículos, o mesmo número de veículos existentes antes da Guerra. Além disso, a instalação da primeira fábrica de automóveis no Brasil, a Volkswagen, popularizou a utilização desses, fabricando o Fusca, carro nacional com peças importadas da matriz da empresa, na Alemanha.

Na segunda metade da década de 1950, a instalação das fábricas de caminhões e utilitários das multinacionais Mercedes-Benz, Ford, Volkswagen e Scania, permitem um aumento expressivo na utilização desses veículos e um conseqüente aumento na demanda de combustíveis no Brasil. A grande obra ocorrida nessa década, a construção de Brasília, concorre para um aumento expressivo no consumo de combustíveis, exigindo cada vez mais da empresa estatal **Petrobras**, e da importação de óleo diesel e gasolina para suprir o déficit na produção.

Durante a década de 1970 as taxas de crescimento da economia foram tão altas que o PIB cresceu, em média, 11,2% a.a. (entre 1968 e 1973). Esse período ficou marcado como a época do “*Milagre Brasileiro*”. Em contrapartida, a economia mundial sofria um tremendo impacto: o *choque do petróleo*. O fim de um dos conflitos entre o Estado de Israel e os países palestinos, maiores produtores de petróleo do mundo, fez com que a OPEP (Organização dos Países Exportadores de Petróleo) elevasse o custo do barril em mais de 300%. Esse aumento abrupto refletiu-se em todas as economias mundiais, inclusive na brasileira, que importava cerca de 80% do petróleo consumido no país. A partir desse momento, encerrou-se o ciclo de taxas de crescimento altas, forçando a sociedade a procurar novas fontes de suprimento de combustíveis. Durante o Governo Militar de Ernesto Geisel, é lançado o então conhecido Programa Nacional do Álcool - Proálcool - e as distribuidoras começam a adaptar suas instalações e postos de serviços para o novo combustível, de produção nacional e sem ser afetado pelas flutuações do mercado externo dos produtores de petróleo.

No Governo de Fernando Collor, iniciaram-se as grandes mudanças no setor, por meio da criação do Programa Federal de Desregulamentação, autorizando-se a criação de novas distribuidoras, estabelecendo-se o critério de preços máximos nos postos revendedores e liberando-se os preços do querosene iluminante e dos lubrificantes automotivos. Em 1991, o número de distribuidoras saltou de sete para mais de 300. Nessa época, inicia-se a comercialização dos combustíveis aditivados no mercado brasileiro, antecipando as vantagens da amplitude de novos produtos para os consumidores que a abertura do mercado de distribuição provocaria alguns anos depois. Inaugurou-se o primeiro posto de gás natural veicular – GNV, que teve seu grande deslanche no final da década de

1990. Destaca-se que a comercialização do GNV vem alterando significativamente a matriz energética brasileira, conforme Figura 12:

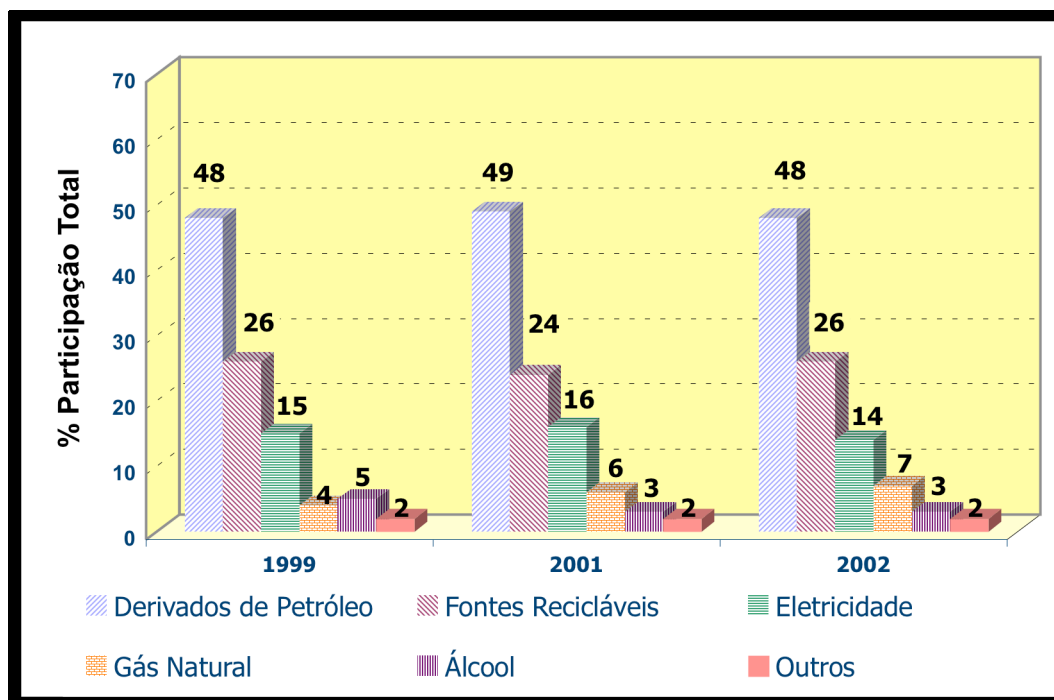


Figura 12: Evolução da matriz energética brasileira (em 10^3 tEP). Fonte: www.ibp.com.br

Em 1995, os preços dos combustíveis são desqualizados, com a inclusão do valor dos fretes de transferência de produtos e da coleta de álcool na formação do preço. Isto foi só uma prévia para a liberação, a partir das refinarias, dos preços da gasolina, do álcool hidratado e do querosene de aviação, que veio a ocorrer em 1996.

Em 6 de agosto de 1997, aprovou-se pelo Congresso Nacional Brasileiro a Lei nº 9478, regulamentando a flexibilização do monopólio estatal. Ainda nesse ano, é lançada a gasolina *Premium*, no mercado brasileiro, voltada aos modelos de veículos importados, os quais apresentam motores com alta taxa de compressão.

Em 14 de janeiro 1998, por meio do Decreto nº 2455, é criada a Agência Nacional do Petróleo e, por consequência, extinto o Departamento Nacional de Combustíveis. Sua atuação teria como objetivos principais a formação e a regulação do novo mercado que estava sendo criado. A partir daí, várias ações foram tomadas para a rápida abertura deste; no mesmo ano de 1998, inicia-se a liberação de importação de alguns combustíveis, como o querosene de aviação. Em 1999, são liberadas a importação e exportação dos óleos combustíveis. Em 2000, as centrais petroquímicas são autorizadas a produzir gasolina e, em 2001 é

realizada a revisão na tributação dos combustíveis, com a criação da CIDE – contribuição de intervenção no domínio econômico – que atualmente vem a ser um dos principais alvos de liminares das pequenas distribuidoras, objetivando a sonegação de impostos, por parte destas últimas.

Por fim, através das Portarias ANP nº 313 e 314, ambas de 27/12/2001, fica estabelecida a liberação para importação de gasolinas automotivas e óleo diesel, alterando de vez um mercado estritamente regulamentado pelo Estado por quase 50 anos.

Apresentamos abaixo a Figura 13, a qual representa a evolução e abertura do mercado, conforme discutido acima:

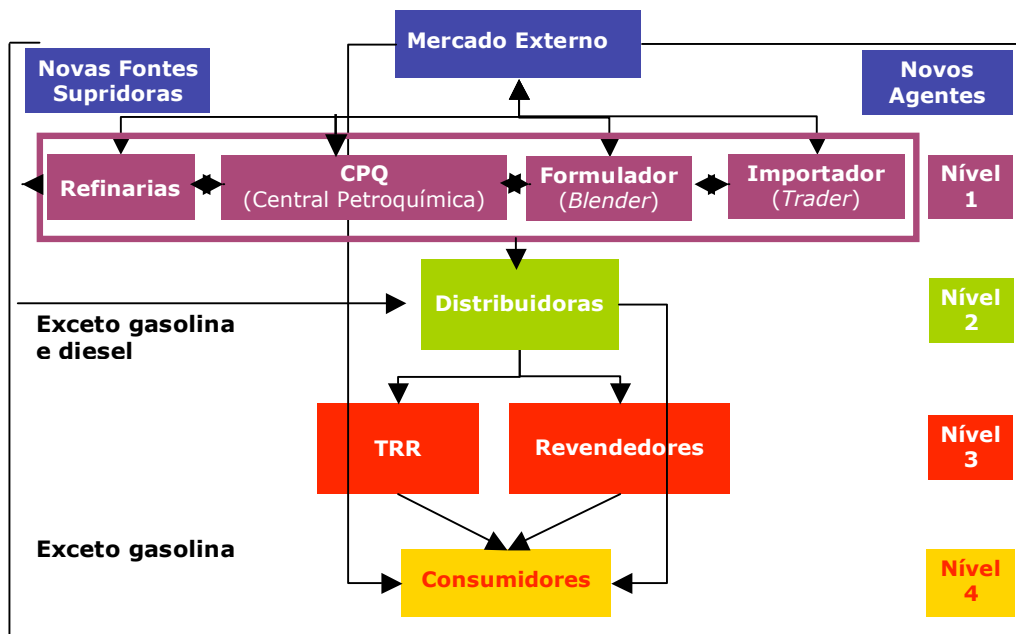


Figura 13: Evolução da abertura do mercado de distribuição de combustíveis no Brasil.

A abertura também promoveu outras mudanças importantes no setor. O novo modelo apresenta novos agentes e seus diferentes níveis de atuação na hierarquia do setor, que são formados basicamente pelas:

- Centrais Petroquímicas (CPQ), como novas fontes supridoras de gasolina;
- Formuladores (*blenders*), que são aqueles agentes autorizados pela ANP a realizar a mistura de “correntes”, diferentes de produtos como a gasolina, para atingir-se a especificação exigida por Lei, no que se refere às suas características químicas e físicas;
- O importador (*trader*), que é o agente autorizado a realizar as importações de combustível para revenda no Brasil.

O Quadro abaixo apresenta os diversos agentes da cadeia de distribuição, desde os produtores até os consumidores, destacando os novos do mercado de distribuição (nível 1):



Quadro 4: Novos agentes do setor de distribuição. Fonte: www.cbie.com.br (Centro Brasileiro de Infra-Estrutura)

4.1.2 Mercado de Álcool no Brasil

Em função de sua importante participação no setor de *downstream* de combustíveis no Brasil, apresentamos nesta seção algumas particularidades da produção e comercialização destes produtos.

A produção de álcool é realizada por meio das usinas ou destilarias de cana de açúcar, que fabricam dois tipos de álcool: o álcool anidro e o álcool hidratado. O primeiro é misturado à gasolina do tipo A, entregue pelo sistema de refinarias da **Petrobras** e pelas centrais petroquímicas, formando a gasolina do tipo C, que segue para venda ao consumidor final. O segundo (álcool hidratado) é vendido ao consumidor como combustível final.

Atualmente no Brasil operam cerca de 300 usinas e destilarias que são responsáveis pelo abastecimento de um mercado de aproximadamente 5,4 bilhões de litros de álcool por ano. Entretanto, segundo estatísticas do Sindicom (Sindicato das Distribuidoras de Combustíveis), o setor é o alvo preferido dos sonegadores de impostos. Segundo o Sindicato, o início de 2001 foi marcado por

cerca de 39% de clandestinidade nesse mercado, perfazendo uma sonegação estimada superior a R\$ 1,0 bilhão/ano, conforme apresentado na Figura 14:

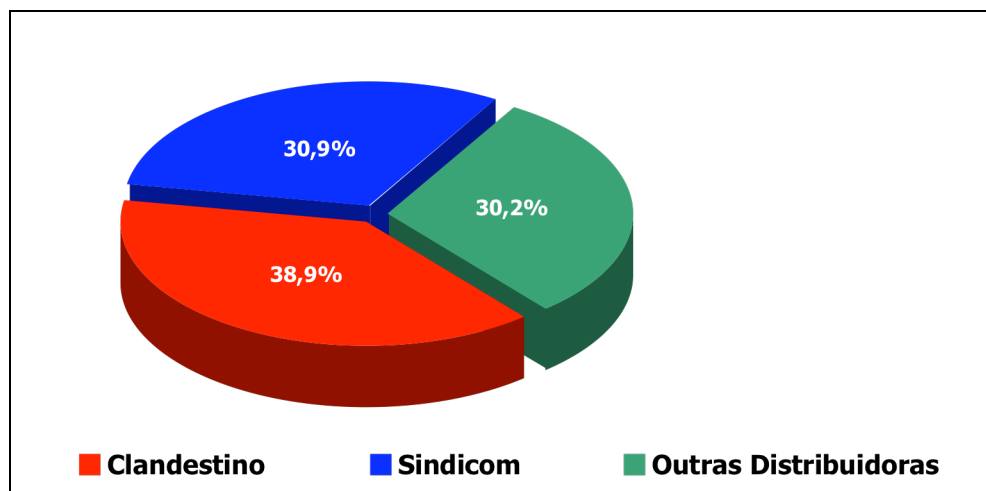


Figura 14: Mercado nacional de álcool – 2001. Fonte: www.sindicom.com.br

Apesar de ser um combustível menos poluente do que os refinados de petróleo, o álcool tem sofrido fortes crises de abastecimento durante os últimos anos. Na década de 1980, em função da crise do petróleo e da ascensão da indústria de álcool no Brasil, mais de 90% da frota de automóveis era movida com o combustível da cana-de-açúcar. Entretanto, no final dessa mesma década, a demanda nacional por álcool não conseguia mais ser suprida pela sua produção, levando a uma escassez do produto sem precedentes na história nacional. Segundos documentos coletados junto aos produtores de álcool e ao Ministério das Minas e Energia, os principais motivos deveram-se às deficiências logísticas para distribuição do produto e à concorrência na produção do álcool, uma vez que a produção de açúcar visava, principalmente, o mercado internacional.

Em função da restrição de capacidade das usinas, quando se produz açúcar reduz-se a produção de álcool e vice-versa. O *trade off* entre a produção de álcool e de açúcar se dá exclusivamente em função dos preços internacionais das duas *commodities*. Como o açúcar brasileiro é uma de nossas *commodities* mais exportadas, quando seu preço sobe no mercado internacional, sua produção no Brasil aumenta, reduzindo diretamente a produção do álcool para o mercado interno.

Desta forma, episódios como a crise do Proálcool (nome dado ao programa de incentivo de venda de automóveis movidos a álcool hidratado na década de 1980 que acabou devido à grave crise de desabastecimento pelos produtores),

criou-se no mercado um desestímulo em relação a este tipo de combustível. Entretanto, após um longo período de declínio e estagnação na produção de veículos movidos a álcool, o desenvolvimento de motores flexíveis (que aceitam álcool e gasolina), pelas montadoras brasileiras, vem impulsionando o setor sucroalcooleiro novamente.

Segundo dados da ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores), as vendas de carro a álcool encerraram 2003 com um crescimento de 51,1%. Nesse período, as montadoras venderam 84.558 unidades, contra 55.961 veículos em 2002. Somente no mês de dezembro de 2003, as vendas totalizaram 17.339 veículos, representando aumento de 157% em relação ao mesmo mês do ano anterior. Do total negociado pelas montadoras em 2003, 57% foram de veículos *flexfuel*. Os veículos a álcool produzidos no país representaram 6,9% do total de automóveis negociados. A mesma proporção foi de 4,3% em 2002 e 1,4% em 2001.

4.2

Empresas Estudadas

Conforme mencionado, o universo de pesquisa é o setor de distribuição de combustíveis no Brasil, das cinco maiores empresas e líderes da indústria, que respondem por cerca de 78% do mercado de distribuição total, segundo informações levantadas no *site* da Agência Nacional do Petróleo – ANP e apresentados na Figura abaixo. São elas: **BR** Distribuidora; Petróleo **Ipiranga**; **Texaco** Brasil Ltda; **Esso** Brasileira de Petróleo Ltda; **Shell** Brasil S/A.

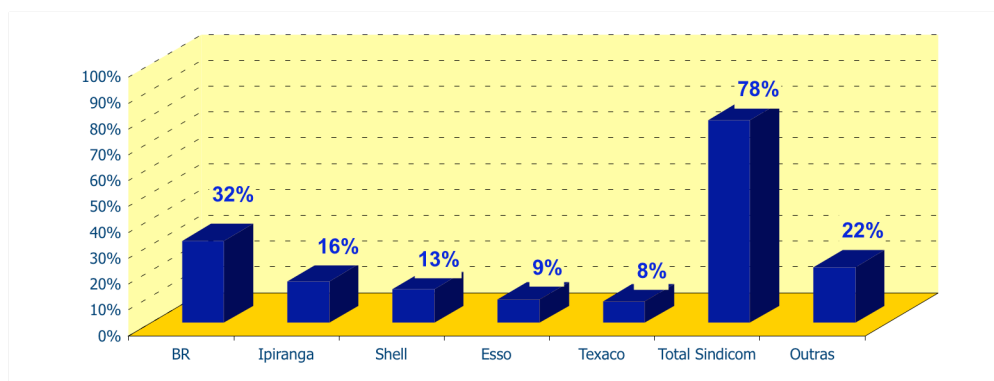


Figura 15: Distribuição de *Market-share* no setor de *downstream* no Brasil – Ano Base 2002.
Fonte: www.anp.gov.br

Assim, proporcionalizando o *Market-share* das empresas, ou seja, levando em consideração somente o volume das cinco empresas estudadas, teríamos o resultado apresentado na Figura 16:

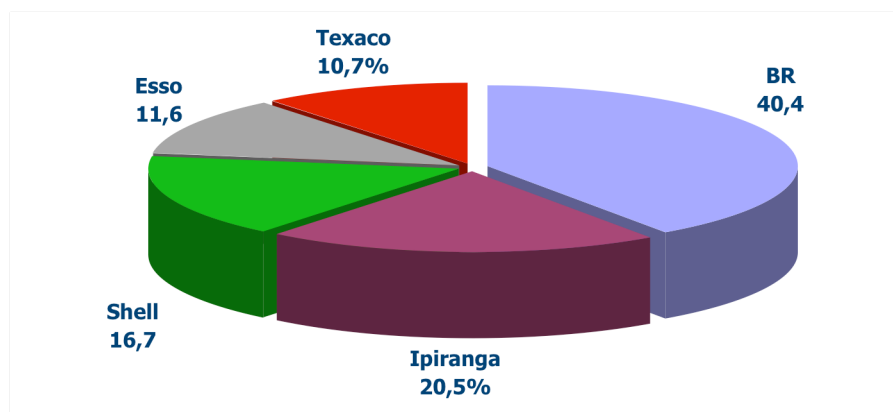


Figura 16: Distribuição de *Market-share* no setor de *downstream* no Brasil Ano Base 2002. *Market-share* das empresas estudadas proporcionalizado. Fonte: www.anp.gov.br

Nesta figura, podemos perceber um *Market-share* bastante agressivo por parte da **BR** Distribuidora, que detém mais de 40% do mercado de distribuição, que foi considerado neste estudo.

Apesar de não incluirmos nesta pesquisa as distribuidoras locais/regionais de combustíveis, cabe destacar que os resultados pertencentes às grandes são bastante influenciados pela atividade dessas distribuidoras menores. O impacto de suas atividades vem alterando a rentabilidade das grandes empresas, em função de competirem com produtos mais baratos, resultando em custos mais baixos e, em vários casos, sonegação fiscal e adulteração de produtos.

A Tabela 8 demonstra claramente o forte impacto da abertura do mercado, quando vários indicadores financeiros da **BR** apresentaram queda (entre 1995 e 2003):

Indicadores Desempenho	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Receita Operacional Bruta (milhões R\$)	7.590	8.843	10.009	10.515	13.355	15.459	19.955	26.877	29.965
Receita Operacional Líquida (milhões R\$)	5.631	7.069	8.663	7.489	9.195	12.233	16.120	19.131	24.549
Lucro / Prejuízo Líquido (milhões R\$)	141	139	185	242	(73)	278	374	676	509

Tabela 8: Evolução dos Indicadores Financeiros da **BR** Distribuidora. Fonte: www.br.com.br

A Tabela 9 apresenta a evolução dos mesmos indicadores financeiros para a Petróleo **Ipiranga**, sugerindo a mesma queda brusca ocorrida na **BR** (entre 1995 e 2003):

Indicadores Desempenho	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Receita Operacional Bruta (milhões R\$)	3.460	4.297	5.056	4.787	5.743	7.329	9.143	10.517	14.305
Receita Operacional Líquida (milhões R\$)	2.698	3.632	4.582	4.480	5.566	7.127	8.939	10.304	13.898
Lucro / Prejuízo Líquido (milhões R\$)	67	107	169	198	96	46	24	(69)	148

Tabela 9: Evolução dos Indicadores Financeiros da Petróleo **Ipiranga**. Fonte: www.ipiranga.com.br

Em resumo, após abertura do mercado observou-se uma perda substancial de *Market-share* das grandes distribuidoras, para aquelas locais/regionais. Isto obrigou as empresas tradicionais a reduzirem suas margens de lucro e seus custos operacionais, atingindo diretamente suas lucratividades.

A seguir, apresentamos os resultados do estudo de casos múltiplos, realizado entre as cinco empresas previamente selecionadas, segundo a metodologia de análise estratégica recomendada por Macedo-Soares (2002).

4.3

Perfil das Empresas Estudadas

4.3.1

BR – Petrobras Distribuidora

4.3.1.1

Dados gerais

Maior empresa de distribuição de combustíveis da América do Sul e segunda maior empresa do Brasil⁸, com um faturamento anual em torno de R\$ 19,1 bilhões (2002), a **BR** é uma subsidiária da PETROBRAS – PETRÓLEO BRASILEIRO S/A. Fundada pelo Governo Militar em 12 de novembro de 1971, na época do “*milagre econômico*” brasileiro, é uma empresa de economia mista, com administração indireta estatal, subordinada ao Ministério das Minas e Energia. Tem ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), conforme vemos nas figuras 17 e 18, que se seguem:

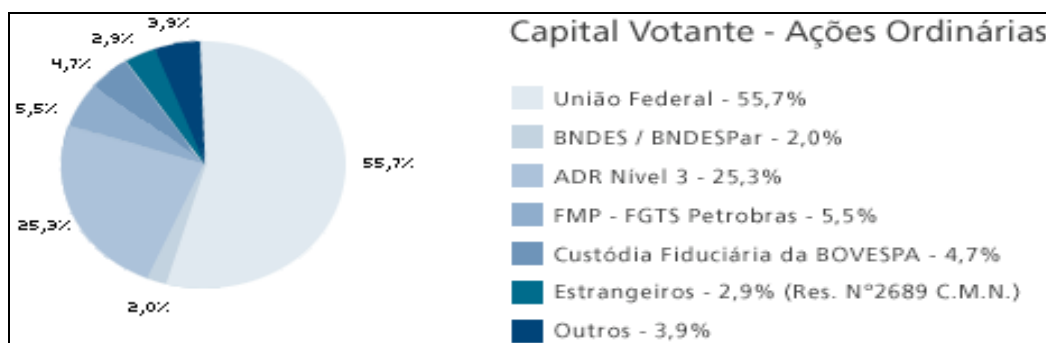


Figura 17: Capital Social - Distribuição das Ações Ordinárias. Fonte: www.br.com.br.

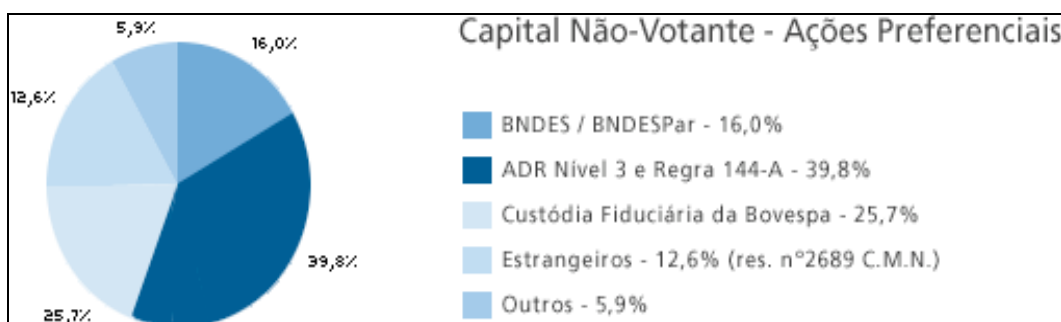


Figura 18: Capital Não-Votante - Distribuição das Ações Preferenciais. Fonte: www.br.com.br.

⁸ Em 2002, ocupou a 2ª posição no Ranking das 1000 Maiores Empresas do Brasil, promovido pelo Jornal *Valor Econômico*.

A posição da **BR** é de destacada liderança no mercado, atuando em mais 7.200 postos de revenda no Brasil, além de, aproximadamente, 10.000 clientes industriais e grandes consumidores. Participa de exposição internacional, atualmente com mais de 70 postos de serviços na Argentina, resultado de uma aliança de troca de ativos feita com a ex-estatal Argentina YPF, recentemente comprada pela petroleira Espanhola Repsol. Além de combustíveis e lubrificantes, seu segmento de atuação inclui participação em usinas termoeletricas, objetivando a venda de energia elétrica.

Para apoiar a rede logística da distribuição no Brasil, a **BR** possui a maior abrangência operacional geográfica do país, armazenando em mais 50 bases de distribuição em todo o Brasil.

Seus postos de serviço podem oferecer, como forma de agregar valor à revenda de combustíveis, serviços de conveniência, tais como: **BR** Mania – loja de conveniência 24 horas; Lubrax Center – centro de lubrificação e verificação de itens de segurança do veículo; Lavamania – lavagem de veículos; Postos Siga Bem – postos de estrada com infra-estrutura para atender as necessidades dos caminhoneiros.

Os produtos comercializados pela **BR** Distribuidora que estão em nossa delimitação de estudo são: gasolina comum, gasolina aditivada, gasolina *premium* (alta octanagem), gasolina podium (alta octanagem e padrão ambiental elevado), álcool hidratado comum, álcool hidratado aditivado, óleo diesel comum, óleo diesel metropolitano (menor teor de enxofre), óleo diesel de inverno, óleo diesel aditivado, óleo diesel marítimo, querosene, óleo combustível, gás natural veicular (GNV), gasolina de aviação e querosene de aviação.

Seus clientes diretos podem ser classificados segundo características comuns de mercado, sendo agrupados em: varejo (revendedores e franqueados) e atacado (venda direta, grandes consumidores, aviação).

A entrada da **BR** no segmento de lojas de conveniência, assim como todas as outras distribuidoras de grande porte, teve como principal objetivo alavancar as vendas de combustíveis de sua rede de postos. Dados estatísticos demonstram que as lojas de conveniência aumentam, em média, cerca de 20% nas vendas de combustíveis. O início se deu em 1991/92, quando a **BR** estabeleceu uma parceria experimental com a rede de conveniência norte-americana *7-Eleven*. Foram

construídas duas lojas, mas essa parceria fracassou aproximadamente após um ano de operação.

Em 1994, a **BR Distribuidora** decidiu ingressar novamente no mercado de conveniência, lançando sua marca própria: a **BR Mania**. Tendo como principal característica o formato de franquia, a **BR Mania** fechou o ano de 2002 com 581 lojas espalhadas em todo o Brasil, conforme Figura 19:

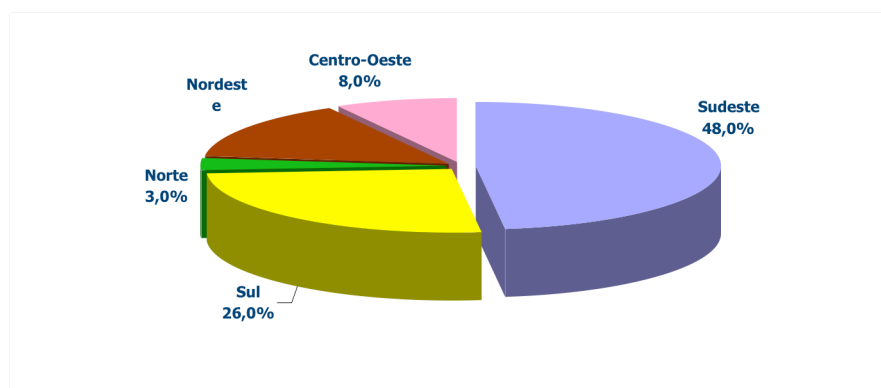


Figura 19: Distribuição geográfica das lojas de conveniência **BR Mania**. Fonte: www.sindicom.com.br

Em 2003, a rede de lojas da **BR** alcançava 261 municípios brasileiros diferentes, presentes em 9,1% dos postos da distribuidora. Segundo dados do Sindicom, a projeção é de que a empresa alcance a marca de 860 lojas no final de 2005, e mais de 1.200 lojas em 2010.⁹

Principais Alianças

As principais alianças da **BR Distribuidora**, no que diz respeito a sua atividade de distribuição e revenda de combustíveis, está calcada no estabelecimento de parcerias com investidores interessados na comercialização de produtos **Petrobras**.

Conforme mencionado, em 2001 a **Petrobras** realizou um acordo de troca de ativos com a Repsol-YPF no montante de US\$ 1,0 bilhão. Este acordo inclui a participação em mais de 700 postos YPF, de bandeira Eg3 na Argentina, até o final de 2002.

⁹ Anuário Sindicom 2004 – Combustíveis e Lojas de Conveniência. Instituto Wise, Rio de Janeiro, 2004.

Em outubro de 2002, a **Petrobras** adquiriu 58,62% das ações da empresa Perez Companc, a maior empresa independente de petróleo da América Latina. O montante total dessa operação é equivalente a US\$ 1.027,6 milhões. Além da Argentina, a Perez Companc possui atividades na Bolívia, Equador, Peru, Venezuela e Brasil.

Em 2003, a **Petrobras** adquiriu a petroleira Argentina Perez Companc, ingressando no seleto grupo das empresas com produção de petróleo acima de 2 milhões de barris por dia. Com a aquisição do controle acionário da Perez Companc, a companhia também ampliou sua rede de serviços, com a participação em mais 117 postos que levam as marcas San Lorenzo e PeCom. Com isso, o setor de distribuição conta hoje com 722 postos no país, já que possui outros 605 provenientes da aquisição da empresa Eg3, em dezembro de 2001.

Um outra aliança também foi estabelecida em 2003 entre a **BR** Distribuidora e a rede de *fast food* Bob's, em postos do Rio de Janeiro, São Paulo e Pará.

Além disso, possui parceria com as distribuidoras de gás natural para a comercialização deste produto em sua rede de postos. Este tipo de investimento começou a ser realizado em grandes centros urbanos, como Rio de Janeiro e São Paulo, mas atualmente já se estende pela maioria das capitais e grandes cidades do Brasil.

Na área de grandes consumidores, a **BR** desenvolveu o Controle Total de Frotas – CTF, voltado para a fidelização de destes clientes. A parceria proporciona aos seus parceiros o controle de quilometragem dos seus veículos, seus abastecimentos, o preço dos combustíveis pagos, entre outras vantagens.

A seguir, apresentamos mais detalhadamente os resultados específicos pertinentes às questões intermediárias, de acordo com os passos da metodologia de análise estratégica adotada, conforme explicado no referencial teórico.

4.3.1.2

A estratégia da BR Distribuidora

Para caracterizarmos a estratégia de negócios da **BR** Distribuidora utilizamos a tipologia proposta por Mintzberg (1998), além dos *constructos* de

Fahey e Randall (1998), que dizem respeito ao conteúdo da estratégia em relação ao seu escopo, sua diferenciação competitiva e suas metas, de acordo com a “visão”, “missão” ou intenção estratégica, implícita ou explícita, da empresa.

De acordo com a investigação documental, convergindo com os depoimentos nas entrevistas e os resultados do *survey*, os dados sugeriram fortemente que a estratégia da **BR** é uma **estratégia de liderança predominantemente por qualidade, mas também por marca, orientada para o cliente**.

A **liderança por qualidade** pode ser demonstrada quando analisamos os **objetivos estratégicos** da BR, que ratificam a orientação para com o cliente da empresa e o fortalecimento da marca, conforme descrito abaixo:

- Ser a bandeira preferida dos consumidores, com uma rede de varejo multinegócios, **oferecendo excelência na qualidade de produtos e serviços**, e ampliando a liderança, garantindo a rentabilidade esperada;
- Agregar valor ao Sistema Petrobras, a partir da liderança em todos os segmentos do mercado consumidor, com uma oferta de novos produtos, serviços e soluções inovadoras, **assegurando a preferência pela marca**;
- Manter a liderança no mercado de distribuição.

A **liderança por marca** pode ser evidenciada pelas respostas ao questionário de percepções, onde 71% dos respondentes declararam que a principal fonte de diferenciação da empresa é a força da sua marca, enquanto os outros 29% se dividiram entre diferenciação por qualidade do serviço e design dos postos / lojas de conveniência.

Em 1999, a **Petrobras** Holding definiu seu posicionamento como uma empresa internacional de energia, estabelecendo como **visão da empresa para 2010** conforme segue:

A **Petrobras** será uma empresa de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, com liberdade de atuação de uma corporação internacional e **foco na rentabilidade** e na responsabilidade social.

A orientação para o cliente é explicitada na missão da empresa, como uma declaração de propósitos ampla e duradoura, onde os princípios, valores, crenças e

filosofias individualizam e distinguem a razão de ser da companhia. De fato, a **missão explícita da BR** apresentada no seu site eletrônico é:

Distribuir produtos **Petrobras**, satisfazendo plenamente os **consumidores**, com serviços associados aos negócios de óleo, gás, energia e conveniências, com competitividade, **rentabilidade** e responsabilidade social.

A preocupação com os acionistas e com a rentabilidade da empresa, além de ser apresentada tanto na visão quanto na missão da **BR-Petrobras**, foi amplamente citada no questionário de percepções, onde 67% dos respondentes indicaram os **acionistas** como os principais *stakeholders* da **BR**, enquanto 33% responderam serem os **clientes**.

Apesar disso, as entrevistas demonstraram uma forte preocupação da empresa em fornecer inovação aos seus clientes, confirmando a orientação desta para com o cliente, conforme descrito por um dos executivos da empresa:

Nossa maior preocupação, hoje em dia, não é necessariamente com o que os nossos competidores estão fazendo, mas sim entender as necessidades dos nossos clientes e desenvolver novos produtos e serviços que agreguem valor e fidelizem os clientes na nossa rede de postos.

Outro executivo da área de vendas apresenta serviços que, segundo ele, estaria revolucionando o mercado dos grandes clientes consumidores transportadores:

O CTF – Controle Total de Frotas – é um dos produtos mais importantes neste segmento de atuação hoje em dia. Atualmente, o CTF tem oito versões diferentes, para cada tipo de grande consumidor: CTF BR, CTFrete BR, CTFluvial BR, CTF Móvel BR, CTFlex BR, CTF BR D+4, CTF GOv BR e Guarda-Chuva BR. Além disso, os números comprovam que o produto é um sucesso. De janeiro de 2002 a janeiro deste ano [2004], o volume de combustível fidelizado cresceu 200%. O número de frotas beneficiadas subiu 400%. No período, o total de veículos duplicou. A rede de postos que opera com o CTF BR triplicou durante o ano de 2002. O mesmo ocorreu com a quantidade de garagens de clientes atendidos pelo sistema.

Os **valores** apresentados pela empresa, que dão suporte aos objetivos estratégicos são destacados abaixo:

- Valorização dos principais públicos de interesse: acionistas, clientes, empregados, sociedade, governo, parceiros, fornecedores e comunidade na qual a Companhia atua;
- Busca permanente da liderança empresarial;
- Excelência e liderança em questões de saúde e segurança e preservação do meio ambiente;

- Espírito competitivo e inovador, com foco na diferenciação em serviços e competência tecnológica;
- Foco na obtenção de resultados de excelência;
- Espírito empreendedor e de superar desafios.

Caracterizamos o escopo da estratégia da BR de acordo com as categorias de Fahey & Randall (1998): **produto/serviço:** distribuição de combustíveis derivados de petróleo (gasolina, óleo diesel, óleo combustível, querosene, etc) e de cana de açúcar (álcool anidro e hidratado); **clientes:** consumidores de combustíveis em geral (pessoas físicas, empresas de transportes urbanos, transporte de cargas, companhias aéreas, governos, grandes construtoras, etc); **geográfico:** presença em praticamente todo o território nacional, além de parcerias na Argentina com a Repsol-YPF; **vertical:** a empresa é subsidiária de maior empresa de petróleo do Brasil (**Petrobras**), que atua desde a prospecção e produção de petróleo em terra e em mar, até na distribuição dos seus derivados aos postos de serviços e seus consumidores finais. A logística e a distribuição são o escopo vertical da **Petrobras** Distribuidora – **BR**; **stakeholders:** governo federal (acionista controlador da empresa), governos estaduais e municipais (impostos gerados), demais acionistas minoritários (empresa de capital aberto na Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA – e na Bolsa de Nova Iorque – NYSE), empregados, clientes/consumidores, comunidades próximas às suas instalações (em função dos riscos envolvidos na atividade de armazenamento e distribuição de derivados de petróleo), fornecedores e a sociedade como um todo (em função do impacto na cadeia econômica).

4.3.1.3

Mapeamento da ego-rede da BR

Apresentamos aqui os resultados da etapa de elaboração da ego-rede da **BR**, na qual identificamos seus principais parceiros e os tipos mais comuns de alianças entre a **BR** e seus parceiros estratégicos. Além disso, descrevemos as características das alianças da ego-rede, com base no levantamento de percepções,

expondo as implicações estratégicas (em termos de ameaças e oportunidades) dessa rede de alianças, conforme suas características, no nível da indústria.

4.3.1.3.1

Os principais atores estratégicos/parceiros da BR

De acordo com os resultados do levantamento de percepções aplicado, convergindo com as informações levantadas nas entrevistas individuais com os especialistas da área e na pesquisa documental, tudo indica que as parcerias da **BR** são, na sua maioria, realizadas com seus **clientes, fornecedores e concorrentes**.

Esta conclusão foi confirmada com os resultados do primeiro levantamento de percepções. Segundo os dados coletados, 100% dos entrevistados consideram os **clientes** como um dos principais parceiros, dentre estes, 88% acreditam que os **fornecedores** também são parceiros importantes e 75% vêem os **concorrentes** como um dos parceiros mais representativos. Apenas 13% mencionaram os **complementors** e ninguém destacou os **substitutos** e os **novos entrantes** como parceiros importantes, na rede de alianças da **BR**.

Além disso, segundo um dos Gerentes de Operações entrevistado, pôde-se constatar:

Atualmente, as alianças com os novos entrantes e complementors são em número muito reduzido. Apesar de termos objetivos de atingirmos um amplo grau de parcerias, com toda a cadeia, hoje em dia nosso foco ainda é com os clientes e com os fornecedores.

4.3.1.3.2

As principais alianças com cada parceiro

Conforme mencionado nas entrevistas, e confirmado nos questionários aplicados, as alianças com os principais parceiros são bastante distintas, dependendo de qual deles esteja envolvido.

De acordo com as respostas à pergunta número 5¹⁰, do questionário de percepções aplicado, a **BR** estabelece alianças com os seus clientes, fornecedores, concorrentes e *complementors*, conforme Figura abaixo:

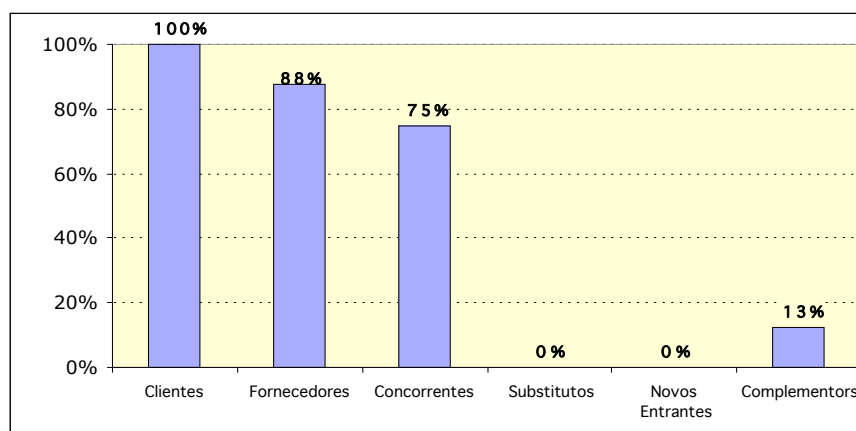


Figura 20: Principais Parceiros da **BR** em Alianças

Os relacionamentos da **BR** com os **clientes** envolvem, em sua maioria, **acordos de fornecimento de longo prazo, acordos de prestação de serviços e acordos de fornecimento spot**. No caso dos **fornecedores**, suas alianças são os **acordos de fornecimento de longo prazo, desenvolvimento e co-produção, contratos de prestação de serviços e acordos de fornecimento spot**. As alianças feitas com os **concorrentes** são tipicamente **fusões, joint-ventures, P&D em conjunto e acordos de prestação de serviços**. Por último, as alianças com os **complementors** são geralmente **acordos de comercialização e marketing em conjunto e acordos de fornecimento de outros produtos**.

4.3.1.3.3

As características das alianças da ego-rede

Com relação aos atributos das alianças da ego-rede da **BR**, as respostas aos questionários e os depoimentos nas entrevistas com especialistas sugeriram

¹⁰ Questão 5: “Caso sua resposta tenha sido alianças estratégicas multilaterais, quais são os principais participantes destas alianças”

fortemente que elas tinham as características apresentadas no Quadro 5, exposto abaixo:

PARCEIRO	TIPOS DE ALIANÇA	ESTRUTURA	COMPOSIÇÃO	MODALIDADE
CLIENTES	(1) Acordo de Fornecimento de Longo Prazo (2) Acordo de Fornecimento <i>SPOT</i>	<u>Escopo:</u> Amplo em termos de amplitude e número de laços <u>Escopo Geográfico:</u> Regional	<u>Recursos-Chave:</u> Físicos <u>Volume de Recursos:</u> Satisfatórios <u>Acesso:</u> Fácil	<u>Conexão:</u> Forte <u>Natureza:</u> Colaborativa
FORNECEDORES	(1) Acordo de Fornecimento de Longo Prazo (2) Acordo de Fornecimento <i>SPOT</i>	<u>Escopo:</u> Amplo em termos de amplitude e número de laços <u>Escopo Geográfico:</u> Regional	<u>Recursos-Chave:</u> Tecnológicos, Inovação <u>Volume de Recursos:</u> Satisfatórios <u>Acesso:</u> Fácil	<u>Conexão:</u> Forte <u>Natureza:</u> Colaborativa
CONCORRENTES	(1) Fusões e Aquisições (2) Acordo de prestação de serviços	<u>Escopo:</u> Amplo em termos de amplitude e número de laços <u>Escopo Geográfico:</u> Regional	<u>Recursos-Chave:</u> Talentos e Habilidades <u>Volume de Recursos:</u> Não se aplica <u>Acesso:</u> Não se aplica	<u>Conexão:</u> Forte <u>Natureza:</u> Oportunística
COMPLEMENTORS	(1) Comercialização e Marketing em Conjunto (2) Acordo de Fornecimento de outros produtos	<u>Escopo:</u> Amplo em termos de amplitude e número de laços <u>Escopo Geográfico:</u> Global	<u>Recursos-Chave:</u> Capital Informacional <u>Volume de Recursos:</u> Satisfatórios <u>Acesso:</u> Fácil	<u>Conexão:</u> Média <u>Natureza:</u> Colaborativa

Quadro 5: Principais características das Alianças entre a **BR** e seus atores-chave

Notamos neste Quadro que as alianças/características mais fortes ou que predominam com cada parceiro estão grafadas em negrito. No caso da **BR**, **clientes** e **fornecedores** estabeleciam alianças de longo prazo, enquanto que **concorrentes** e **complementors** apresentavam laços menos intensos, como acordos de prestação de serviços e comercialização de marketing em conjunto.

Em relação aos **concorrentes**, a **BR** também apresentava **fusões e aquisições** como tipos relevantes de alianças. Isto pôde ser comprovado recentemente, em agosto de 2004, quando foi anunciada a venda da operação de distribuição de combustíveis da italiana AGIP para a **BR** Distribuidora.

4.3.1.3.4

Representação gráfica da ego-rede da BR

Apresentamos abaixo a representação gráfica da ego-rede da **BR** com seus principais atores chaves, quais sejam seus **clientes**, **fornecedores**, **concorrentes** e **complementors**.

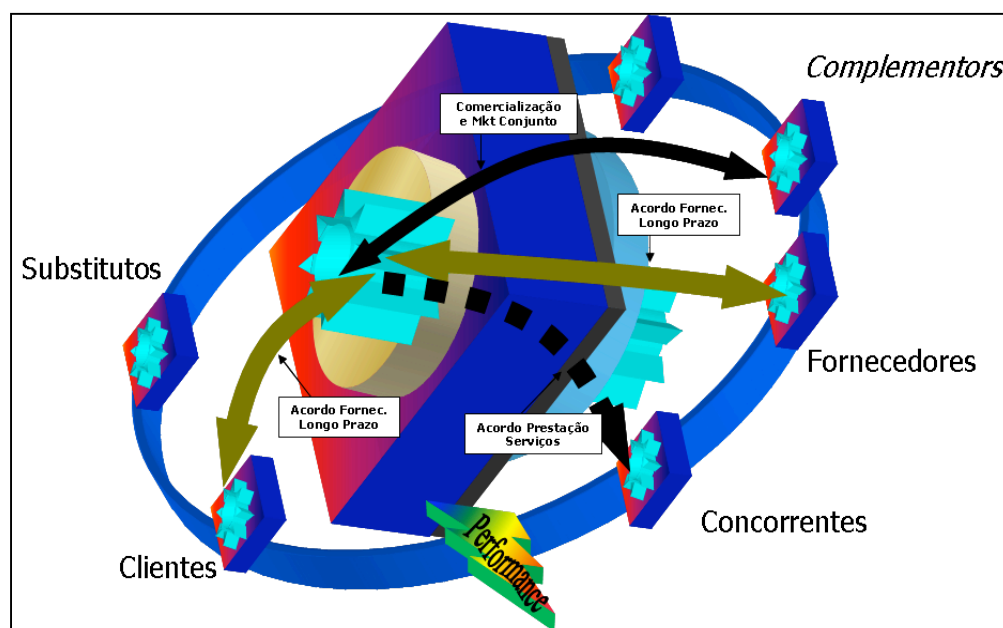


Figura 21: Ego-Rede da Petrobras Distribuidora – BR

São destacados apenas os principais tipos de alianças, com os principais atores parceiros da ego-rede da **BR**. As cores, formatos e espessuras das linhas representam cada tipo de aliança. As linhas verde escuras sólidas são as alianças da **BR** com seus clientes e fornecedores, que foram classificadas como **acordos de fornecimento de longo prazo** de conexão forte. Já a linha preta e pontilhada representa os **acordos de prestação de serviço** da **BR** com seus concorrentes de conexão média. Por último, a linha preta sólida, menos espessa, corresponde aos **acordos de comercialização e marketing em conjunto** com os *complementors*. A espessura das setas mostra a força da conexão entre a empresa focal e seus atores estratégicos, ou seja, quanto mais espessa maior a força da conexão. A direção das setas indica a natureza das alianças: as bidirecionais, as alianças

colaborativas, enquanto que as unidirecionais representam alianças oportunísticas, onde a ponta desta aponta o ator explorado.

4.3.1.3.5

As implicações estratégicas, no nível da indústria, da rede de alianças

Os subsídios pertinentes à investigação da questão, aqui colocada, estão nas respostas às perguntas sobre a caracterização das dimensões-chave das alianças: estrutura da rede, composição da rede e tipos de laços.

Lembramos que somente consideramos os *constructos* mais importantes para esta pesquisa, conforme mencionado no Capítulo 2 - Referencial Teórico.

De acordo com os resultados da Questão 10¹¹ do levantamento de percepções, os **clientes**, **fornecedores** e **complementors** estabelecem alianças amplas (muitos laços) com a **BR**, enquanto que, com seus **concorrentes**, alianças estreitas (poucos laços).

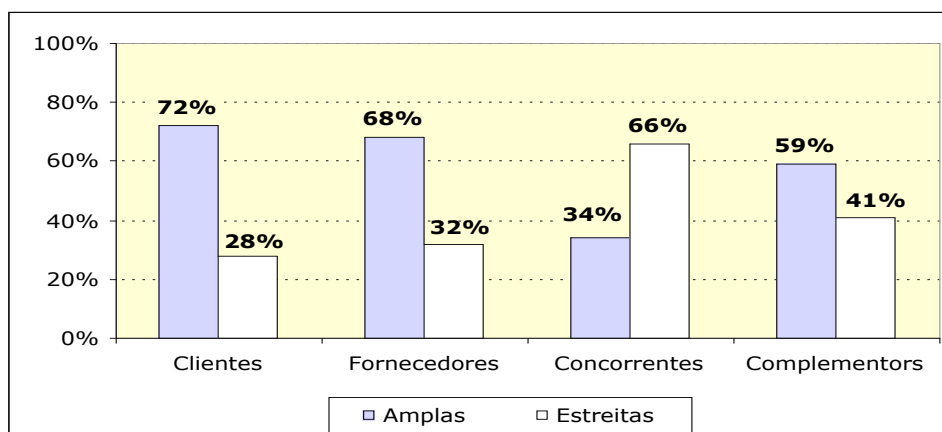


Figura 22: Escopo das Alianças/Redes da **BR**

Por sua vez, quanto ao **escopo geográfico** das alianças/redes da **BR** com seus principais parceiros, os resultados do levantamento de percepções (questão

¹¹ Questão 10: “Quanto ao escopo (amplitude e número de alianças), as redes estabelecidas da **BR** são (mar-que apenas uma opção para cada Tipo de Parceiro)”

11¹²) indicaram que as alianças com clientes têm escopo majoritariamente local, os fornecedores e concorrentes apresentam alianças regionais e os *complementors* se distinguem pelas alianças globais, em sua maioria.

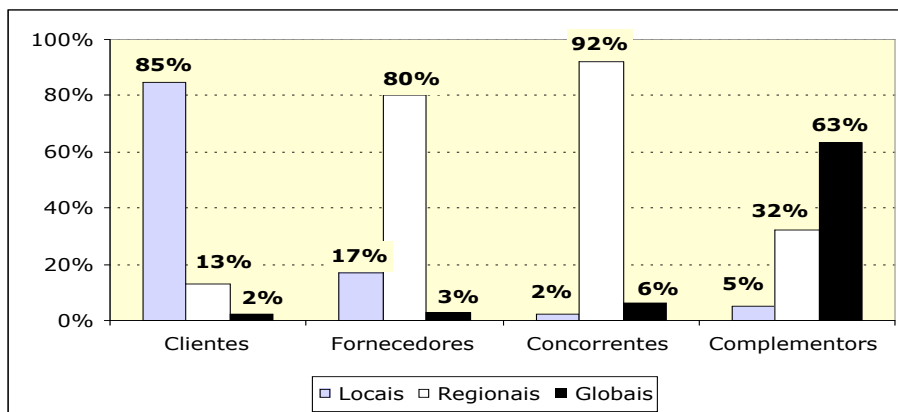


Figura 23: Escopo Geográfico das Alianças da BR

A **centralidade** é caracterizada pela posição relativa da empresa focal, neste caso a **BR**, em relação aos demais componentes da rede. Quanto maior for o relacionamento interfirma da empresa focal com os demais membros da rede de alianças, maior é sua centralidade. A figura abaixo ilustra a classificação de centralidade da empresa focal (em preto):

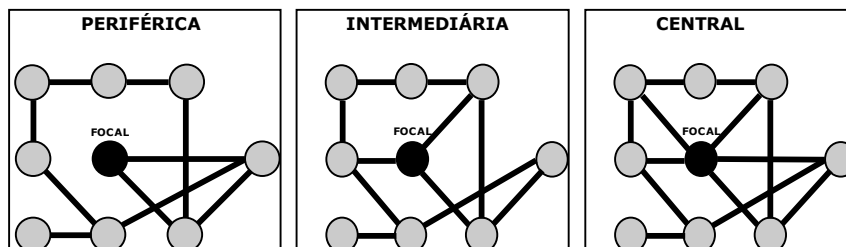


Figura 24: Centralidade da empresa focal

A investigação documental e o levantamento de percepções buscaram dados sobre a posição da **BR** na sua rede de alianças, em relação ao setor de distribuição de combustíveis no Brasil e ao grupo estratégico formado pelas maiores empresas do setor aqui estudadas.

A percepção quanto à posição da **BR**, no conjunto do setor de distribuição de combustíveis no Brasil, foi considerada central por 78% dos respondentes,

12 Questão 11: "Quanto ao escopo geográfico, as redes estratégicas são (marque apenas uma opção para cada Tipo de Parceiro)"

enquanto 19% a percebiam como uma posição intermediária e apenas 3% a avaliavam como periférica.

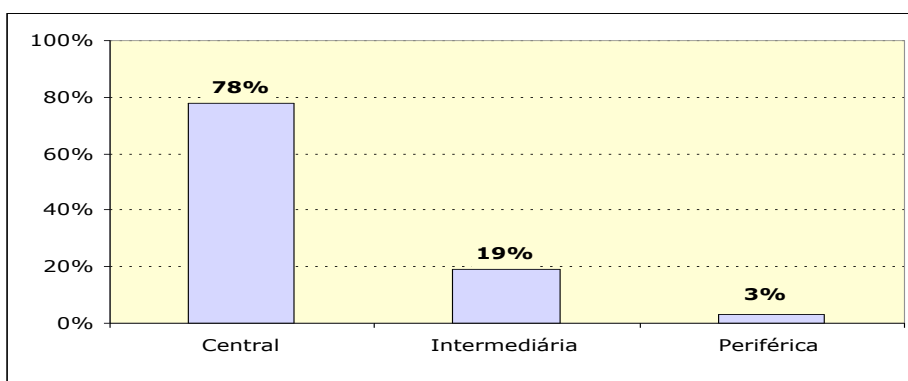


Figura 25: Posição de Centralidade da **BR** no Setor de Distribuição

A análise realizada em função da posição da **BR** dentro do grupo estratégico das maiores distribuidoras do Brasil, demonstra haver um maior equilíbrio entre as empresas. Dos entrevistados e respondentes ao questionário do primeiro levantamento da **BR**, 45% perceberam que a empresa ainda ocupa um papel central neste grupo, enquanto 51% entenderam que a empresa assume um papel intermediário.

Como este é um conceito de certo modo abstrato, utilizamos as entrevistas para confirmar as respostas dos questionários. Assim, o conceito de que a posição da **BR** no setor de distribuição é central, pode ser confirmado uma vez que a empresa, por pertencer ao grupo **Petrobras** e possuir o maior *Market-share* do mercado, tem vantagens em função da sua rede de alianças, a qual é densa quando comparada aos concorrentes locais/regionais, mas ela ainda não alcançou uma posição de destaque frente às empresas do seu grupo de estratégico.

Conforme descrito por um dos Gerentes Comerciais da **BR**:

As empresas do Sindicom ainda têm bastante similaridade de recursos, tanto físicos como organizacionais. Desta forma, é bastante difícil que alguma delas se destaque das outras. Basta ver que a evolução do *Market-share* das companhias não se alterou bruscamente após a abertura do mercado.

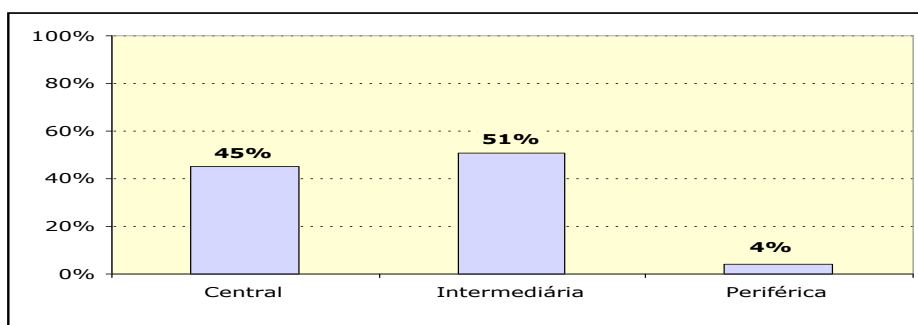


Figura 26: Posição de Centralidade da **BR** no Grupo Estratégico das Maiores Distribuidoras do Brasil

Composição da Rede

Quanto à composição da rede, a queda de lucratividade das grandes distribuidoras, de acordo com a investigação documental, indica que o setor passa por um momento desfavorável em relação ao *status* dos parceiros. Além disso, a permanência de mais de 300 distribuidoras no setor, ainda hoje, associadas ao ingresso de combustíveis alternativos, coloca em risco as perspectivas de crescimento futuro do setor.

Tipos de Laços

A força das conexões entre a **BR** e seus principais parceiros – clientes e fornecedores – pode ser considerada como **forte**, de acordo com as respostas ao levantamento principal de percepções, apresentadas no Figura abaixo:

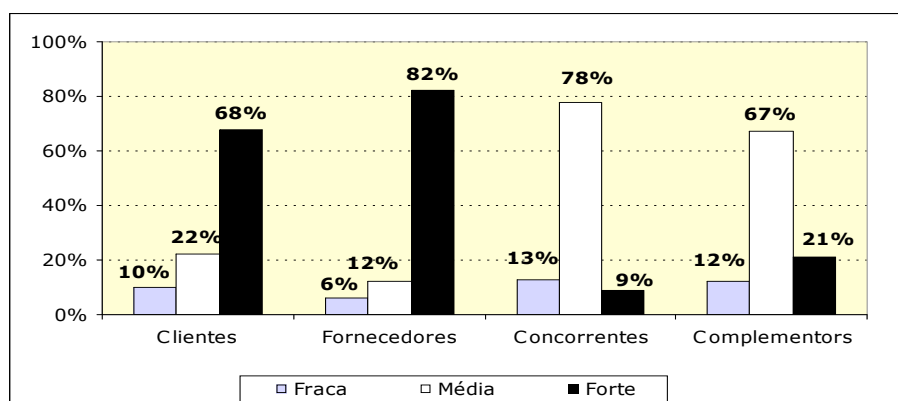


Figura 27: Força das conexões da **BR** com seus principais parceiros

A Tabela 10 mostra as principais implicações estratégicas da ego-rede da **BR** no nível da indústria, em termos de oportunidades e ameaças, identificadas por meio dos diferentes métodos de acordo com a estratégia de triangulação destes. As palavras em negrito destacam os atributos e as implicações para cada *constructo*, conforme descrito no referencial teórico apresentado (ver Capítulo 2).

Constructo	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no Nível da Indústria
Estrutura da Rede	Alta Densidade	Oportunidade Real A oportunidade real se dá por causa da grande quantidade de alianças entre a BR e os demais atores pertencentes ao setor, aumentando as barreiras de entrada para novos entrantes.
	Alta Centralidade	Oportunidade Real Caracteriza-se uma oportunidade real em função do acesso às informações e aos outros recursos valiosos para o setor, estabelecendo laços que lhe permitem ocupar uma posição central da sua rede de valor.
Composição da Rede	Identidade/Status do Parceiro Desfavo-rável	Ameaça Potencial Demonstra-se uma ameaça potencial em função da brusca queda de <i>market share</i> , rentabilidade e lucro líquido das empresas distribuidoras, desde a abertura do mercado e do ingresso das novas distribuidoras locais e regionais.
Tipo de Laço	Força das Conexões Forte/ Média	Oportunidade Real Fortes laços com clientes aumentam a lucratividade e dificultam a ação de novos entrantes.
		Oportunidade Real Fortes laços relacionais com fornecedores contribuem fortemente para o aumento da lucratividade.
		Ameaça Real Laços de intensidade média com os concorrentes não favorecem ao aparecimento de uma situação com menor número de concorrentes.

Tabela 10: Implicações estratégicas da ego-rede da **BR** no nível da indústria

Fica claro que os laços apresentados pela **BR**, com os atores da sua rede de valor, representam muito mais oportunidades do que ameaças em função das características da estrutura de sua rede, da composição de suas alianças e da força das suas conexões.

4.3.1.3.6 Desempenho da BR

Nesta seção apresentamos os resultados do estudo de caso, pertinente à questão 6¹³ da metodologia de análise estratégica adotada. As dimensões quantitativas de desempenho de acordo com o Modelo Genérico Integrativo – GI – de Macedo-Soares (2001) dizem respeito à geração de caixa, ao retorno para o acionista, à rentabilidade, entre outros indicadores financeiros de desempenho. Já as dimensões qualitativas concernem à satisfação dos *stakeholders*, a qualidade do produto / serviço oferecido, a inovação etc.

Na indústria do petróleo, a área de *downstream* é a menos rentável mas, em compensação, é a de menor risco financeiro. Enquanto a área de *upstream*, que corresponde às atividades de exploração e produção de petróleo, exige altos investimentos para haver retorno com grandes lucros, o *downstream* (refino e abastecimento) contribui com lucros constantes, embora comparativamente bem menores. Quando analisamos os indicadores financeiros da **BR Distribuidora**, percebemos que seu desempenho se degradou de 1995 até 1999, recuperando-se a partir do ano de 2000.

Como apresentado anteriormente, estes resultados foram decorrentes da abertura do mercado de distribuição, resultando na entrada de aproximadamente 300 novas distribuidoras, atuando no mercado irregular e no chamado “mercado das liminares judiciais” para o não recolhimento de diversos impostos. Essas práticas irregulares chegaram a conquistar mais de 40% do *Market-share* em algumas regiões. Após o início das medidas retaliatórias por parte das empresas tradicionais, a fatia de mercado das novas distribuidoras se estabilizou em cerca de 25% do mercado total do setor, possibilitando a **BR** a recuperar seus indicadores financeiros.

Em função de ser uma empresa de capital acionário aberto, tivemos acesso a alguns indicadores financeiros e operacionais, que podem demonstrar a evolução do desempenho da **BR** no mercado.

13 Questão 6: “Quais são os desempenhos das empresas de acordo com as dimensões qualitativas e quantitativas do Modelo GI?”

Indicadores de desempenho	1999	2000	2001	2002
Ranking Valor Econômico	2	2	2	2
Receita Líquida (milhões R\$)	9.195	12.233	16.120	19.131
Lucro Líquido (milhões R\$)	(73)	278	374	676
Margem Líquida (%)	(0,79)	2,30	2,30	3,50
Rentabilidade do PL (%)	(5,73)	18,90	24,00	32,80
Lucro da Atividade (milhões R\$)	(88)	354	354	520
Lucro Financeiro (milhões R\$)	ND	12	(7)	1
Lucro não-operacional (milhões R\$)	ND	2	150	492
EBTIDA (milhões R\$)	84	476	479	599
Ativo Total (milhões R\$)	2.750	3.324	3.699	5.319
Patrimônio Líquido (milhões R\$)	1.273	1.472	1.556	2.060
Liquidez Corrente (em pontos)	ND	1,35	1,38	1,22

Tabela 11: Evolução dos indicadores financeiros da **BR Distribuidora**. Fonte: Comissão de Valores Mobiliários - www.cvm.gov.br e Ranking *Valor Econômico* 1000 Maiores Empresas 2000/2001/2002/2003

Podemos perceber que a geração de caixa esteve sempre em ascensão no período analisado, assim como o lucro líquido a partir de 2000. A margem bruta também sofreu forte queda entre 1995 e 2001, recuperando-se a partir de 2002.

Indicadores Operacionais	1999	2000	2001	2002	2003
Volume Total de Vendas (milhões m ³)	28	26	27	27	25
Participação no Mercado (%)	34,00%	32,00%	32,80%	31,67%	31,50%
Número de Postos de Serviços	7.084	7.132	7.031	7.144	6.998
Número de Lojas de Conveniência	287	373	488	581	634
% Lojas Conveniência/Número de Postos	4,1%	5,2%	6,9%	8,1%	9,1%
Número de Terminais de Distribuição	86	84	81	66	58

Tabela 12: Evolução dos indicadores operacionais da **BR Distribuidora**. Fonte: www.br.com.br

Os resultados demonstram que, apesar de ter aumentado a margem bruta, a **BR** vem reduzindo o volume anual de vendas e, conseqüentemente, do seu *market share*. Esse resultado demonstra o efeito da entrada de novos concorrentes no setor, a partir de 1999. Por outro lado, a rede de postos, com gás natural veicular (GNV), vem aumentando, indicando a estratégia da empresa em estabelecer parcerias com os produtores de novos combustíveis. A redução do número de postos de serviços demonstra a depuração da rede, em favorecimento daqueles de

maior volume e fidelidade à marca. O aumento expressivo no número de lojas de conveniência expressa o foco no cliente, oferecendo mais serviços nos postos de abastecimento. Por último, a redução observada no número de bases e terminais de distribuição é resultado do investimento na eficiência logística da empresa, segundo o depoimento de um dos executivos entrevistados da empresa:

O fim dos subsídios e ressarcimentos governamentais no frete de combustíveis, associado ao investimento de um setor de logística mais estruturado, permitiu à **BR** uma maior eficiência, em um número menor de terminais, facilitando sua administração.

Indicadores de Desempenho da BR

A **BR** mede seu desempenho por meio de indicadores divididos em cinco diferentes categorias: mercado, econômico-financeiros, operacionais, SMS (Saúde, Meio Ambiente e Segurança Operacional) e sócio-culturais. Os indicadores são apresentados abaixo, Tabela 13:

Categoria	Indicador	Unidade
Mercado	Participação no Mercado Global (<i>Market-Share</i>)	%
	Volume Vendido	mil m ³
Econômico-Financeiro	Rentabilidade do Capital Próprio	%
	Participação do Capital de Terceiros	%
	Margem Bruta de Comercialização	%
	Retorno sobre Capital Empregado - ROCE	%
	Participação da Dívida de Curto Prazo no Endividamento Total	%
	Retorno sobre o Patrimônio Líquido - ROE	%
Operacionais	Venda Global Mensal - Média	mil m ³
	Volume de Vendas por Empregado	mil m ³ / número de empregados
	Postos de Serviço	Número de postos
	Postos c/ GNV	Número de postos
	Terminais e Bases de Distribuição	Número de bases e terminais
SMS	Taxa de Frequência de Acidentados com Afastamento (TFCA)	Número de acidentes / Número de horas trabalhadas
	Índice de Vazamentos (VAZ)	Volume de vazamentos / Volume total movimentado
Sócio-Culturais	Patrocínios Sociais	Milhões R\$ /ano
	Patrocínios Culturais	Milhões R\$ /ano

Tabela 13: Indicadores de desempenho da **BR**. Fonte: www.br.com.br

Os indicadores acima demonstram que, além daqueles relacionados ao desempenho do mercado, financeiros e operacionais, a empresa vem tentando implementar, nos últimos anos, outros relacionados à responsabilidade social. Os indicadores do grupo Sócios-Culturais, que são compostos por Patrocínios Sociais e Patrocínios Culturais abordam categorias não muito comuns às empresas desse setor da indústria. Atualmente, a **Petrobras** e a **BR** são uma das empresas nacionais que mais incentivam a cultura e o esporte, por meio de financiamento de novos filmes, peças de teatro e desenvolvimento do esporte em áreas de população carente.

Por outro lado, verificamos a ausência de indicadores pertinentes à satisfação dos clientes. Esta é uma importante inconsistência observada para a aplicação de uma estratégia de liderança por marca orientada para o cliente.

A seguir apresentamos o estudo de caso da segunda maior empresa de distribuição de combustíveis no país (em relação a *market share*), a **Petróleo Ipiranga**.

4.3.2 Petróleo Ipiranga

4.3.2.1 Dados gerais

Segunda maior empresa em participação de mercado no Brasil, a **Petróleo Ipiranga** é maior empresa de controle acionário privado nacional no setor. É uma empresa de capital aberto e ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa).

A empresa foi fundada em 1936, e pertence ao grupo Empresas de **Petróleo Ipiranga** (EPI), que além da distribuição e revenda de combustíveis, atua nos setores de produção e comercialização de produtos químicos (**Ipiranga** Comercial Química), petroquímicos (**Ipiranga** Petroquímica), asfalto (**Ipiranga** Asfaltos), refino (Refinaria de **Petróleo Ipiranga**), exploração de petróleo (Unidade de Novos Negócios) e transportes de produtos perigosos (Tropical Transportes).

Na distribuição, a **Ipiranga** opera com duas empresas distintas: a Cia. Brasileira de Petróleo **Ipiranga** (CBPI) e a Distribuidora de Produtos de Petróleo **Ipiranga** (DPPI). A CBPI está presente em todo o país, excetuando-se o sul de Santa Catarina e o Rio Grande do Sul, regiões que são atendidas pela DPPI. O ramo de comercialização e distribuição de combustíveis é o negócio mais representativo financeiramente para o Grupo, correspondendo a cerca de 80% do total do faturamento bruto das Empresas de Petróleo **Ipiranga**, cifra que chegou a mais de R\$ 15,7 bilhões em 2002. Nesse mesmo ano, as empresas de distribuição de combustíveis da **Ipiranga**¹⁴ ocuparam a 3ª posição no Ranking das “1000 Maiores Empresas do Brasil”, promovido pelo Jornal Valor Econômico (2003).

Sua rede de distribuição atualmente possui cerca de 5.000 postos de serviços, além de mais de 6.000 clientes consumidores. A **Ipiranga** não participa da revenda de produtos para aviação (querosene de aviação e gasolina de aviação).

14 As empresas de distribuição da **Ipiranga** compreendem a Cia. Brasileira de Petróleo **Ipiranga** e a Distribuidora de Produtos de Petróleo **Ipiranga**

Principais Alianças

Seus postos de serviço oferecem, como forma de agregar valor à revenda de combustíveis, mais de 400 lojas de conveniência espalhadas em todo o Brasil. Dentre os principais serviços, destacamos a AM/PM – loja de conveniência 24 horas, aliança por meio de contrato de exclusividade no país das lojas AM/PM, pertencentes à empresa norte-americana ARCO – *Atlantic Richifield Company*, atualmente BP Amoco. Essa franquia se manteve com a compra da Atlantic pela **Ipiranga** no país, a qual era a detentora de seus direitos no Brasil, em função dos bons resultados de sua marca nos postos da Atlantic; *Dry Wash* Lavagem de Veículos, parceria com a empresa *Dry Wash* para lavagem a seco de automóveis; CTF/Bradesco – Controle de Teleprocessamento de Frota, formatado para os postos de abastecimento de frotas de empresas de ônibus e caminhões, onde a parceria com o Banco Bradesco permite que os veículos que possuem esse dispositivo eletrônico realizem seus pagamentos de combustível mensalmente, facilitando o controle do consumo de combustível pelas empresas de transporte; Casa do Pão de Queijo, franquia de renomado sucesso no Brasil, indicada para regiões urbanas com comércio local pouco desenvolvido.

Além disso, possui importante parceria com as distribuidoras de gás natural para a comercialização desse produto em sua rede de postos.

4.3.2.2

A estratégia da Ipiranga

Como já descrito, para caracterizarmos a estratégia de negócios da **Petróleo Ipiranga**, utilizamos a tipologia proposta por Mintzberg (1998), além dos *constructos* de Fahey e Randall (1998), que dizem respeito ao conteúdo desta em relação ao seu escopo abordado no referencial teórico, sua diferenciação competitiva e suas metas, de acordo com a “visão”, “missão” ou intenção estratégica, implícita ou explícita, da empresa.

De acordo com a investigação documental, convergindo com os depoimentos nas entrevistas e os resultados do *survey*, os dados sugeriram fortemente que a estratégia da **Petróleo Ipiranga** tem uma **estratégia de**

liderança por diferenciação de qualidade de produtos e serviços, orientada para o cliente.

A **liderança por diferenciação por qualidade de produtos e serviços** foi confirmada pelas respostas dadas ao levantamento de percepções, onde 67% dos respondentes declararam que a principal fonte de diferenciação da empresa são seus produtos e serviços, enquanto 33% afirmaram que a estratégia da **Ipiranga** é por liderança nos preços finais ao consumidor.

Outra evidência da diferenciação por qualidade fica explícita na missão da **Ipiranga**, que é:

Produzir e comercializar produtos derivados de petróleo e oferecer serviços com a **máxima eficiência**, satisfazendo sempre as **necessidades de mercado** e respeitando a **segurança**, o **meio ambiente** e a **saúde ocupacional**.

Os objetivos estratégicos e valores da empresa não são externalizados, nem em seu *site* na internet, nem internamente. Entretanto, segundo as entrevistas realizadas, a empresa pressupõe que seus *stakeholders* reconhecem implicitamente seus objetivos estratégicos e valores organizacionais. De acordo com as entrevistas, os valores da **Ipiranga** foram várias vezes mencionados como “responsabilidade social e ambiental”, “retorno ao acionista” e “ética” nos negócios. As ações de responsabilidade social podem ser confirmadas pela participação da empresa em diversos programas de cidadania, tais como: Programa de Alfabetização Solidária, Fundação Abrinq, Associação São Martinho, Centro de Estudos Pedagógicos Pró-Saber, Soliedariedade França-Brasil, Projeto Pescar, Parceiros Voluntários, *Junior Achievement*, Funcriança, entre outros.

A orientação para o cliente pode ser ratificada por várias formas. Uma delas é a própria missão da empresa, que diz explicitamente o seguinte: “... *satisfazendo as necessidades do mercado...*”, em alusão típica ao consumidor, seja ele o cliente consumidor ou pessoa física. Por outro lado, a presença de lojas de conveniência, troca de óleo e outras lojas de varejo também demonstram clara estratégia de diferenciação por alta qualidade de produtos e serviços oferecidos. A Figura 28 apresenta a evolução da rede de lojas de conveniência da **Ipiranga**, hoje presentes em mais de 10% do total de postos da rede de distribuição:

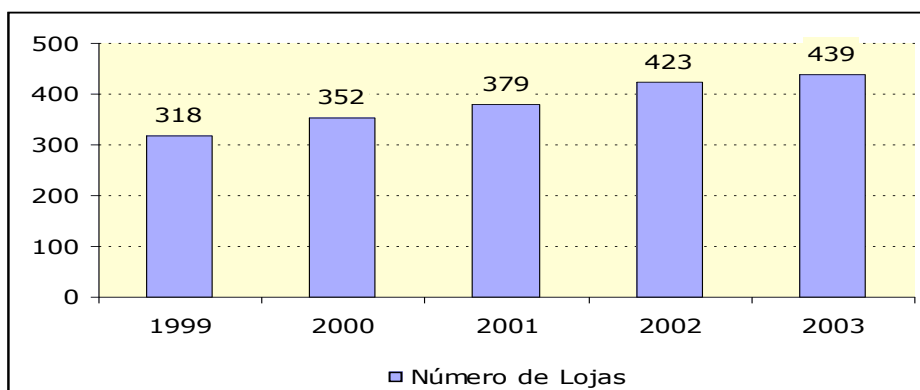


Figura 28: Evolução da rede de lojas de conveniência Fonte: www.lpiranga.com.br

A relevância de oferecer serviços agregados aos clientes também se destaca nos argumentos utilizados pelos entrevistados. Segundo um Gerente de Marketing da empresa:

As lojas de conveniência da **Ipiranga** não serão mais simples lojas de postos de combustíveis. O objetivo é que estas lojas se tornem verdadeiros supermercados de bairro, com ações e preços promocionais equivalentes às grandes redes de auto-serviço.

Caracterizamos o escopo da estratégia da **Ipiranga** utilizando os *constructos* de Fahey & Randall (1998), que identifica as seguintes categorias: **produto/serviço:** distribuição de combustíveis derivados de petróleo (gasolina, óleo diesel, óleo combustível, querosene, etc) e de cana de açúcar (álcool anidro e hidratado); **clientes:** consumidores de combustíveis em geral (pessoas físicas, empresas de transportes urbanos, transporte de cargas, governos, grandes construtoras, etc); **geográfico:** presença em praticamente todo o território nacional, com mais de 4.000 postos de serviço em todo o país; **vertical:** a empresa participa de um conglomerado de várias empresas no setor de petróleo e distribuição, que vai desde uma pequena participação em área para exploração e produção (*upstream*) na Bahia, uma pequena refinaria no Rio Grande do Sul, empresas de distribuição CBPI e DPPI e uma empresa de transporte de combustíveis (Tropical Transportes). Entretanto, 85% dos pesquisados entendem que a empresa é focada na comercialização e marketing dos seus produtos. **stakeholders:** acionistas controladores, demais acionistas minoritários (empresa de capital aberto na Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA), empregados, clientes/consumidores, comunidades próximas às suas instalações (em função dos riscos envolvidos na atividade de armazenamento e distribuição de derivados de petróleo), governos municipais, estaduais e federal (devido aos impostos gerados),

fornecedores e a sociedade como um todo, em função do elevado impacto na cadeia econômica.

O foco no cliente dado pela **Ipiranga** também se refletiu no levantamento de percepções com os executivos. Segundo os pesquisados da Petróleo **Ipiranga**, 56% indicaram os serem os **clientes** os principais *stakeholders*, enquanto 40% responderam serem os **acionistas**.

4.3.2.3

Mapeamento da ego-rede da Ipiranga

Como no primeiro estudo de caso, o objetivo desta etapa era de elaborar a ego-rede da empresa, aqui, precisamente, a da **Ipiranga**, identificando seus principais parceiros e apresentando os tipos mais comuns de alianças formados pela empresa. Além disso, tínhamos como objetivos descrever as características das alianças da ego-rede, com base no levantamento de percepções, e identificar as implicações estratégicas (em termos de ameaças e oportunidades) dessa rede de alianças, conforme suas características, no nível da indústria.

4.3.2.3.1

Os principais atores estratégicos/parceiros da Ipiranga

De acordo com os resultados do levantamento aplicado, convergindo com as percepções levantadas nas entrevistas individuais com os especialistas da área e na pesquisa documental, tudo indicava que as parcerias da **Ipiranga** eram, na sua maioria, realizadas com seus **clientes, fornecedores e concorrentes**.

Segundo os dados coletados, 100% dos entrevistados consideravam os **clientes** como um dos principais parceiros e 82% perceberam os **fornecedores** também como parceiros importantes. Os **concorrentes** foram considerados parceiros importantes por apenas 34%, e não houve menção aos **complementors**, **substitutos** e **novos entrantes** como parceiros importantes.

4.3.2.3.2

As principais alianças com cada parceiro

De acordo com as respostas à pergunta número 5¹⁵ do levantamento de percepções, a **Ipiranga** estabelece alianças com os seus clientes, fornecedores e concorrentes, conforme apresentado na Figura 29:

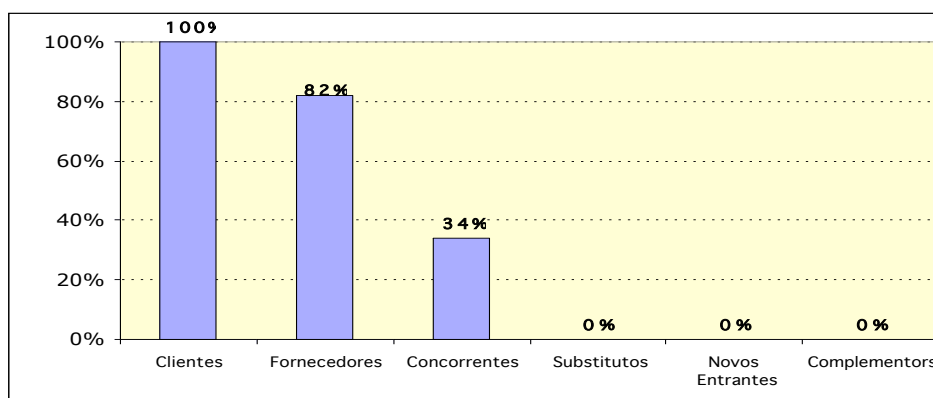


Figura 29: Principais Parceiros da Ipiranga em Alianças

As alianças da **Ipiranga** com seus **clientes** eram caracterizadas pelos **acordos de fornecimento de longo prazo, acordos de P&D em conjunto, acordos de desenvolvimento e co-produção e acordos de fornecimento spot**. Em relação aos fornecedores, suas alianças eram os **acordos de fornecimento de longo prazo, acordos de fornecimento de outros produtos e acordos de fornecimento spot**. Por fim, as alianças feitas com os **concorrentes** são, em sua maioria, **as fusões, as joint-ventures e a P&D em conjunto**.

4.3.2.3.3

As características das alianças da ego-rede

De acordo com os resultados da investigação documental realizada e as respostas aos questionários e as entrevistas com especialistas, as alianças da **Ipiranga** têm as características apresentadas abaixo, no Quadro 6:

¹⁵ Questão 5: "Caso sua resposta tenha sido alianças estratégicas multilaterais, quais são os principais participantes destas alianças"

PARCEIRO	TIPOS DE ALIANÇA	ESTRUTURA	COMPOSIÇÃO	MODALIDADE
CLIENTES	(1) Acordo de Fornecimento de Longo Prazo	<u>Escopo:</u> Amplio em termos de amplitude e número de laços	<u>Recursos-Chave:</u> Capital Social	<u>Conexão:</u> Forte
	(2) Acordo de P&D em Conjunto	<u>Escopo Geográfico:</u> Regional	<u>Volume de Recursos:</u> Ilimitados	<u>Natureza:</u> Colaborativa
	(3) Acordo de Desenvolvimento e Co-Produção		<u>Acesso:</u> Fácil	
	(4) Acordo de Fornecimento SPOT			
FORNECEDORES	(1) Acordo de Fornecimento de Longo Prazo	<u>Escopo:</u> Amplio em termos de amplitude e número de laços	<u>Recursos-Chave:</u> Capital Informacional e Recursos Tecnológicos	<u>Conexão:</u> Forte
	(2) Acordo de Fornecimento de Outros Produtos	<u>Escopo Geográfico:</u> Regional	<u>Volume de Recursos:</u> Satisfatórios	<u>Natureza:</u> Colaborativa
	(3) Acordo de Fornecimento SPOT		<u>Acesso:</u> Difícil	
CONCORRENTES	(1) Fusões e Aquisições	<u>Escopo:</u> Restrito em termos de amplitude e número de laços	<u>Recursos-Chave:</u> Capital Informacional e Recursos Tecnológicos	<u>Conexão:</u> Média
	(2) <i>Joint-ventures</i>	<u>Escopo Geográfico:</u> Regional	<u>Volume de Recursos:</u> Satisfatórios	<u>Natureza:</u> Oportunística
	(3) Acordo de Prestação de Serviços		<u>Acesso:</u> Fácil	

Quadro 6: Principais características das Alianças entre a Ipiranga e seus atores-chave

Assim como a **BR**, a **Ipiranga** apresenta conexões mais fortes no caso das alianças com seus **clientes** e **fornecedores**, com os quais estabelece acordo de fornecimento de longo prazo. Por outro lado, não apresenta alianças relevantes com **complementors**, enquanto que, com os **concorrentes**, têm acordos de prestação de serviços, de natureza oportunística, envolvendo predominantemente conexões de força média.

4.3.2.3.4

Representação gráfica da ego-rede da Ipiranga

Apresentamos abaixo, Figura 30, a representação gráfica da ego-rede da **Ipiranga** com seus principais atores chaves, quais sejam, seus **clientes**, **fornecedores** e **concorrentes**.

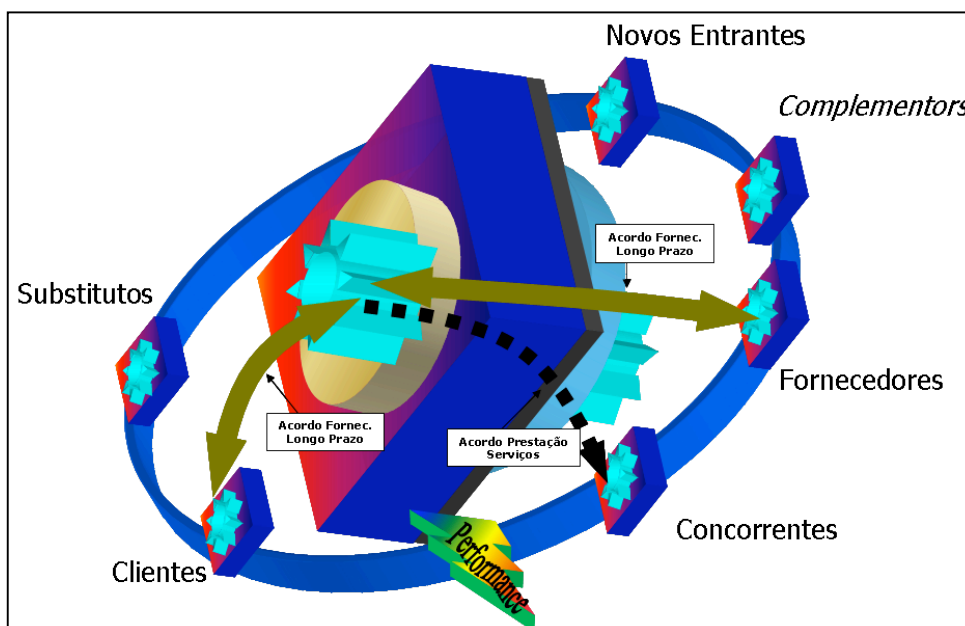


Figura 30: Ego-Rede da Ipiranga

Na Figura 30 são destacados apenas os principais tipos de alianças, com os principais atores parceiros da ego-rede da **Ipiranga**. As cores, formatos e espessuras das linhas representam cada tipo de aliança. As linhas verdes escuras sólidas são as alianças da **Ipiranga** com seus clientes e fornecedores, que foram classificadas como **acordos de fornecimento de longo prazo** de conexão **forte**. Já a linha preta e pontilhada corresponde aos **acordos de prestação de serviço** da companhia com seus concorrentes, de conexão **média**. A espessura das setas mostra a força da conexão entre a empresa focal e seus atores estratégicos. A direção das setas indica a natureza das alianças: setas bidirecionais, as alianças colaborativas, como no caso daquelas com os clientes e fornecedores, enquanto que as setas unidirecionais representam alianças oportunísticas, onde a ponta destas indicam o ator explorado, como no caso das alianças com os concorrentes.

4.3.2.3.5

As implicações estratégicas, no nível da indústria, da rede de alianças

Os subsídios pertinentes à investigação da questão, aqui colocada, estão nas respostas às perguntas sobre a caracterização das dimensões-chave das alianças: estrutura da rede, composição da rede e tipos de laços.

Lembramos que somente consideramos os *constructos* mais importantes para esta pesquisa, conforme mencionado no Capítulo 2.

Estrutura da Rede

Para caracterizar as respostas pertinentes aos *constructos* das dimensões-chave aqui empregados, introduzimos alguns dos resultados alcançados no levantamento de percepções, apresentando as respectivas respostas obtidas.

As respostas à Questão 10¹⁶ do levantamento de percepções mostraram que os **clientes** e **fornecedores** estabeleceram alianças amplas (muitos laços) com a **Ipiranga**. Por outro lado, a empresa estabelece alianças estreitas (poucos laços) com seus **concorrentes**.

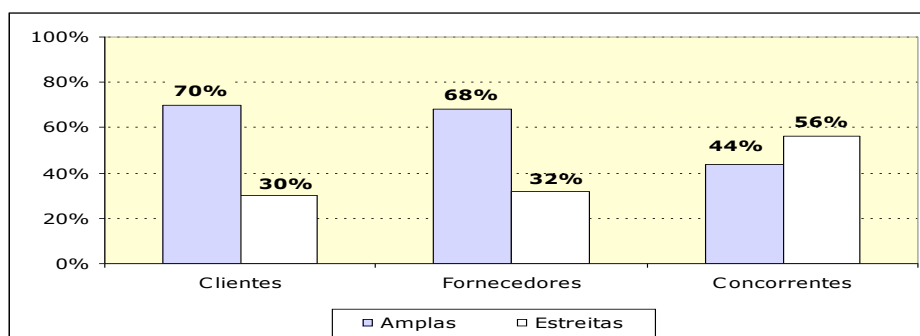


Figura 31: Escopo das Alianças/Redes da Ipiranga

Por sua vez, quanto ao **escopo geográfico** das alianças/redes da **Ipiranga** com seus principais parceiros, os resultados do levantamento de percepções (Questão 11¹⁷) indicaram que as alianças com clientes têm escopo predominantemente local, os fornecedores e concorrentes apresentam alianças regionais.

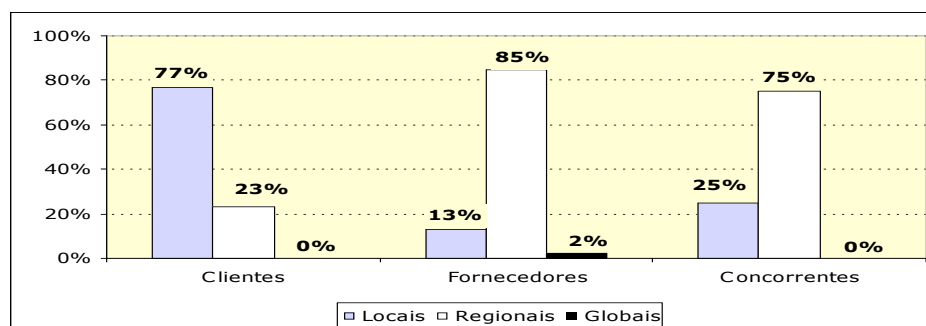


Figura 32: Escopo Geográfico das Alianças da Ipiranga

16 Questão 10: "Quanto ao escopo (amplitude e número de alianças), as redes estabelecidas da Ipiranga são (marque apenas uma opção para cada Tipo de Parceiro)"

17 Questão 11: "Quanto ao escopo geográfico, as redes estratégicas são (marque apenas uma opção para cada Tipo de Parceiro)".

As respostas demonstraram que as alianças de escopo global da **Ipiranga** são em número muito reduzido e, na prática, não se mostram muito presentes, de acordo com um dos executivos entrevistados na empresa:

A **Ipiranga**, por ser uma empresa estritamente nacional, possui poucos relacionamentos de abrangência global. Acredito que a única relação global existente está presente na área de suprimentos importados de combustíveis (*trading*), mas esta ainda é uma alternativa pouco utilizada frente às atuais práticas de suprimentos da empresa, que é predominantemente a **Petrobras**.

Os executivos da empresa consideram que a posição da **Ipiranga** em relação ao setor de distribuição de combustíveis no Brasil, é central por 72% dos respondentes, 23% a colocam numa posição intermediária e apenas 5% a avaliam como periférica.

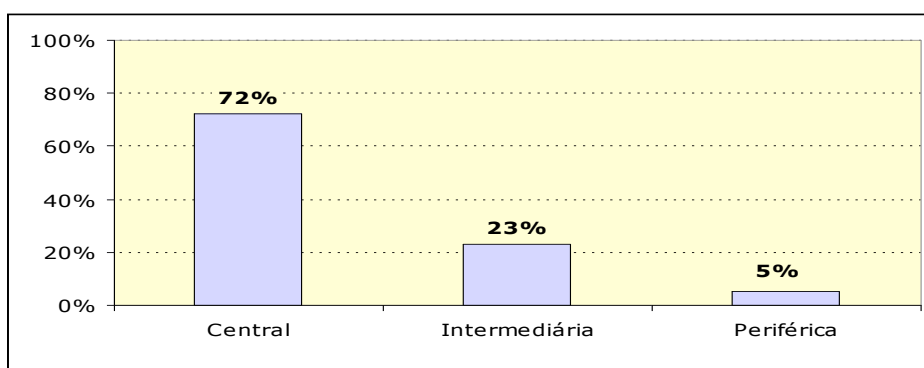


Figura 33: Posição de Centralidade da **Ipiranga** no Setor de Distribuição

Os executivos da **Ipiranga** responderam que dentro do grupo estratégico das maiores distribuidoras de combustíveis do Brasil, há um maior equilíbrio entre as empresas. Dos pesquisados, 41% percebem que a empresa ainda ocupa um papel central neste grupo, enquanto 57% entendem que esta assume um papel intermediário.

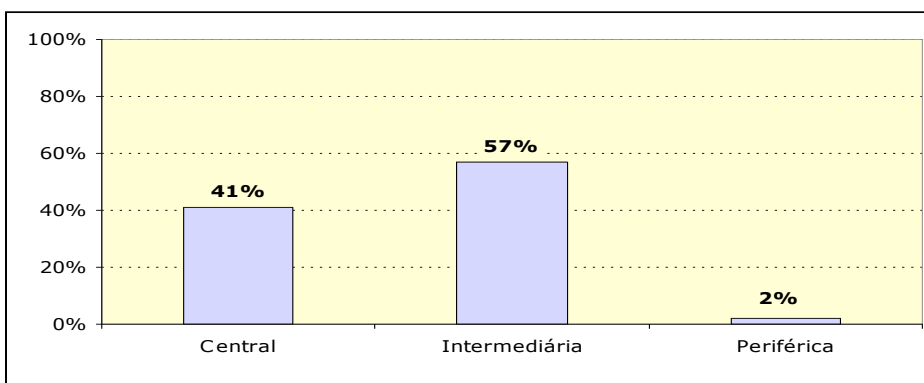


Figura 34: Posição de Centralidade da **Ipiranga** no Grupo Estratégico das Maiores Distribuidoras do Brasil

Tipos de Laços

A força das conexões entre a **Ipiranga** e seus clientes e fornecedores foi considerada como **forte**, de acordo com as respostas ao levantamento de percepções, enquanto a força das conexões com os concorrentes é considerado **média**, conforme apresentado na Figura 35:

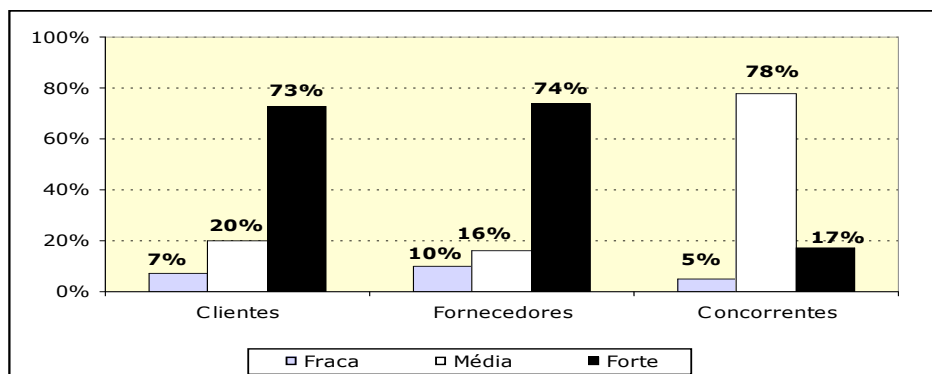


Figura 35: Força das Conexões da **Ipiranga** com seus Principais Parceiros

Apresentamos na Tabela 14 as principais implicações estratégicas da ego-rede da **Ipiranga**, no nível da indústria, em termos de oportunidades e ameaças. As palavras em negrito destacam os atributos e as implicações para cada *constructo*, conforme descrito no referencial teórico apresentado no Capítulo 2.

Constructo	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no Nível da Indústria
Estrutura da Rede	Alta Densidade	Oportunidade Real A oportunidade real se dá por causa da grande quantidade de alianças entre a Ipiranga e os demais atores pertencentes ao setor, aumentando as barreiras de entrada para novos entrantes.
	Alta Centralidade	Oportunidade Real Caracteriza-se uma oportunidade real em função do acesso às informações e outros recursos valiosos para o setor, estabelecendo laços que lhe permitem ocupar uma posição central da sua rede de valor.
Composição da Rede	Identidade/ Status do Parceiro Desfavorável	Ameaça Potencial Demonstra-se uma ameaça potencial em função da brusca queda de <i>market share</i> , rentabilidade e lucro líquido das empresas distribuidoras, desde a abertura do mercado e do ingresso das novas distribuidoras locais e regionais.
Tipo de Laço	Força das Conexões Forte / Média	Oportunidade Real Fortes laços com clientes aumentam a lucratividade e dificultam a ação de novos entrantes.
		Oportunidade Real Fortes laços relacionais com fornecedores contribuem fortemente para o aumento da lucratividade.
		Ameaça Real Laços de intensidade média com os concorrentes não favorecem o aparecimento de uma situação com menor número de concorrentes.

Tabela 14: Implicações estratégicas da ego-rede da **Ipiranga** no nível da indústria

A tabela 14 demonstra que os laços apresentados pela **Ipiranga**, com os atores da sua rede de valor, representam muito mais oportunidades do que ameaças em função das características da estrutura de sua rede e da força das suas conexões. No que concerne à composição da rede, a instabilidade no setor tem provocado uma ameaça potencial.

4.3.2.3.6

Desempenho da Ipiranga

A seguir apresentamos os resultados da pesquisa pertinentes à pergunta intermediária número 6 do questionário utilizado para as entrevistas: *Quais são os desempenhos das empresas de acordo com as dimensões qualitativas e quantitativas do Modelo GI?*

Lembramos que as dimensões quantitativas do Modelo Genérico Integrativo – GI – proposto por Macedo-Soares (2001) dizem respeito à geração de caixa, retorno para o acionista, rentabilidade, entre outros indicadores financeiros de desempenho. Já as dimensões qualitativas têm foco na satisfação dos *stakeholders*, na qualidade do produto/serviço oferecido, na inovação etc.

O desempenho financeiro da **Ipiranga** demonstra claramente a ação da abertura de mercado, ocorrida no final da década de 1990. A entrada das novas distribuidoras no setor, associada à estratégia de manutenção / aumento *Market-share* da empresa, provocou uma queda drástica da margem bruta da empresa, caindo de cerca de 13% em 1995 para cerca de 5% em 2003.

Por ser uma empresa de capital aberto, com ações negociadas na BOVESPA, obtivemos acesso a alguns indicadores econômico-financeiros da **Ipiranga** e os dados são apresentados a seguir. Apesar da grande redução das margens operacionais, a **Ipiranga** tem conseguido manter o aumento no faturamento, que em 2002 chegou a mais de R\$ 10,3 bilhões. Em 2002, ocupou a 5ª posição no Ranking das 1000 Maiores Empresas do Brasil, promovido pelo Jornal Valor Econômico (2003).

Indicadores de desempenho	1999	2000	2001	2002
Ranking Valor Econômico	7	7	6	5
Receita Líquida (milhões R\$)	5.557	7.127	8.939	10.304
Lucro Líquido (milhões R\$)	97	46	24	(69)
Margem Líquida (%)	1,75	0,70	0,30	(0,70)
Rentabilidade do PL (%)	9,99	4,70	2,60	(8,00)
Lucro da Atividade (milhões R\$)	85	93	172	48
Lucro Financeiro (milhões R\$)	ND	(24)	(62)	(20)
Lucro não-operacional (milhões R\$)	ND	2	2	(6)
EBTIDA (milhões R\$)	ND	147	229	109
Ativo Total (milhões R\$)	1.533	1.577	1.676	2.035
Patrimônio Líquido (milhões R\$)	971	995	924	855
Liquidez Corrente (em pontos)	ND	1,86	1,40	1,31

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

Indicadores de Desempenho da Ipiranga

A **Ipiranga** mede seu desempenho interno por meio de indicadores divididos em três diferentes categorias: mercado, econômico-financeiro e operacional. Os indicadores são apresentados abaixo:

Categoria	Indicador	Unidade
Mercado	Participação Total do Mercado (<i>Market Share</i>)	%
Econômico-Financeiro	Rentabilidade do Capital Próprio	%
	Retorno sobre Capital Empregado - ROCE	%
	Custos Indiretos	R\$
	Índice de Inadimplência	%
Operacionais	Logística - Custo Total Logístico	R\$/m ³
	Franquias - Lojas de Conveniência	Número de Lojas de Conveniência

Tabela 16: Indicadores de Desempenho da Ipiranga

Estes indicadores são apresentados de forma a abranger todas as operações diretamente ligadas ao negócio final da empresa, qual seja, o maior volume de venda de combustíveis ao menor custo possível. Isto é explicitado nos vários índices de mercado e financeiros.

Entretanto, assim como no caso da BR, evidenciamos a falta de indicadores pertinentes à satisfação dos clientes, fundamental no caso de uma estratégia orientada para o cliente.

Em seguida, apresentamos o estudo de caso da **Texaco** Brasil, que está entre o quarto e quinto lugar na classificação de *Market-share* das empresas aqui estudadas.

4.3.3 Texaco

4.3.3.1 Dados gerais

Oscilando entre a quinta e quarta posição em relação ao *Market-share* no Brasil, segundo o Ranking promovido pelo Jornal *Valor Econômico*, a **Texaco** iniciou suas operações no Brasil em 1915, na cidade do Rio de Janeiro. Atualmente está presente na comercialização de produtos no segmento automotivo e industrial, incluindo combustíveis, lubrificantes e graxas. Como resultado da recente fusão com a petroleira norte-americana Chevron, no Brasil representada pela Chevron Brasileira de Petróleo e Oronite Brasil, empresas coligadas e subsidiárias respectivamente, passou a fabricar aditivos para motores,

A fusão entre a Chevron e a **Texaco**, em nível mundial, ocorreu em outubro de 2001, transformando a empresa numa das quatro maiores petroleiras do mundo, totalmente verticalizada – desde a exploração até a revenda de derivados – e com forte presença em mais de 160 países. No Brasil, além da distribuição, atua também na área de exploração de petróleo, sendo a empresa de capital privado com posição mais relevante em quantidade de blocos de exploração.

Na distribuição, opera atualmente sob a bandeira **Texaco**, com aproximadamente 2.700 postos de revenda e mais de 5.000 clientes consumidores de larga escala comercial. Isto representa um *Market-share* em torno de 8% do mercado total brasileiro, com um faturamento de R\$ 6,7 bilhões em 2002. No mesmo ano, ocupou a 20ª posição no Ranking das 1000 Maiores Empresas do Brasil, promovido pelo Jornal *Valor Econômico*.

Principais Alianças

Como serviços agregados aos postos de serviços, atualmente conta com mais de 170 lojas de conveniência, com o nome de *Star Mart*, que oferecem

produtos de consumo rápido, como cigarros, bebidas, lanches, etc, além de aluguel de fitas de vídeo através da rede *Star Video*.

Segundo alguns entrevistados da área de marketing e parcerias estratégicas da empresa, as alianças com as franquias da Casa do Pão de Queijo e do Pão do Bairro aumentam as visitas de clientes as suas lojas de conveniência, principalmente em locais onde o mercado de bairro é pouco desenvolvido, levando seus moradores a utilizarem as lojas, no seu dia-a-dia, como mercado ou padaria.

Em 2001, a **Texaco** iniciou uma parceria piloto, sob a forma de franquia exclusiva no Brasil, com a empresa norte-americana de *fast-food* Jerry's International LLC, com sede em Washington, EUA, para o desenvolvimento da marca no mercado brasileiro. Além disso, busca estabelecer alianças com grandes cadeias de *fast food*, como Bob's e McDonalds. Em reportagem, publicada no jornal *O Globo*, seção Boa Chance, em 12 de julho de 2004, um executivo da empresa menciona a alta lucratividade deste tipo de aliança:

Parcerias em postos: As franquias estão apostando cada vez mais nos postos de gasolina na hora de dar um gás em sua expansão. É o caso do Bob's, que fechou parceria com a **Texaco** e, com isso, espera inaugurar pelo menos quatro lanchonetes dentro de lojas de conveniência ao longo deste ano. “Um *fast food* dentro de uma loja de conveniência representa, em média, 11% do faturamento da loja. Porém, quando este *fast food* é da marca Bob's esta taxa sobe para 53%”, garante Flavio Maia, o diretor de franquias da rede.

4.3.3.2

A estratégia da Texaco

De acordo com a investigação documental, convergindo com os depoimentos nas entrevistas e os resultados do *survey*, os dados sugeriram fortemente que a estratégia da **Texaco** é uma **estratégia de liderança por diferenciação por qualidade, orientada para o cliente**.

A estratégia de **liderança por qualidade** foi confirmada pelos dados do levantamento de percepções (tipo *survey*), onde 82% dos respondentes declararam que a principal fonte de diferenciação da empresa é a diferenciação de seus produtos e serviços, enquanto 18% afirmaram que a estratégia da **Texaco** é de

liderança por preço. Outra forma de evidenciarmos a **liderança por qualidade** é por meio da análise de sua visão, objetivos estratégicos, princípios e valores apresentados abaixo.

Em relação às alianças e parcerias, a empresa as enfatiza por meio de sua visão, conforme divulgado em seu site eletrônico:

A essência da Filosofia da **ChevronTexaco** é a nossa visão: ser a empresa global de energia mais admirada devido a sua gente, suas parcerias e seu desempenho. Nossa **visão** consiste em:

Fornecer produtos e serviços para o mercado de energia, vitais à qualidade de vida;

Ser reconhecida pelo nível superior de competência e comprometimento de seus funcionários, tanto como indivíduos quanto como corporação;

Pensar e agir globalmente, e valorizar a influência positiva que isso traz para a Empresa;

Ser a parceira preferida, por ser exemplar na colaboração;

Demonstrar desempenho de categoria internacional;

Conquistar a admiração de todos os acionistas, investidores, clientes, governos e comunidade onde operamos, e de nossos funcionários, não só pelos objetivos que alcançamos, mas, também, pela forma como os alcançamos.

Em relação aos seus objetivos estratégicos, a **Texaco** assim os declara:

Ser a empresa preferida como local de trabalho;

Observar padrões de categoria internacional no que diz respeito à **segurança, eficiência, confiabilidade e proteção ao meio ambiente;**

Apresentar um desempenho caracterizado pela **rapidez, agilidade e excelência;**

Ser escolhida como parceira para as **melhores oportunidades comerciais;**

Ser valorizada como empresa que contribui para uma **melhor qualidade de vida** nas comunidades em que atua;

Apresentar um histórico de **crescimento de renda mais rápido**, em comparação às empresas concorrentes;

Produzir **retornos mais altos** para os acionistas, a longo prazo.

Os princípios e valores enfatizados pela empresa, que devem sustentar o alcance de seus objetivos estratégicos estão descritos abaixo:

Integridade: Somos honestos com os outros e com nós mesmos. Observamos os mais altos padrões éticos em todas as nossas transações comerciais. Cumprimos o que prometemos.

Confiança: Expressamos confiança e respeito mútuos, e apoiamo-nos uns aos outros, esforçando-nos para ganhar a confiança de nossos colegas e parceiros.

Diversidade: Aprendemos com as culturas dos países em que atuamos. Valorizamos e respeitamos a individualidade e a variedade de perspectivas e talentos que nos proporcionam. Nosso ambiente de trabalho é inclusivo e receptivo à diversidade de indivíduos, idéias, aptidões e experiências.

Parceria: Assumimos um compromisso absoluto no sentido de sermos bons parceiros, concentrando-nos no estabelecimento de relações produtivas, colaborativas, mutuamente vantajosas e baseadas em confiança com governos, outras empresas, nossos clientes e entre nós.

Alto Desempenho: Assumimos um compromisso de excelência em tudo o que fazemos e empenhamo-nos em melhorar constantemente. Dedicamo-nos com entusiasmo a obter resultados que superem às expectativas – as nossas e as dos outros.

Responsabilidade: Assumimos responsabilidade – como indivíduos e como equipe – por nosso trabalho e nossas ações, e somos reconhecidos pelo que realizamos. Somos receptivos a exames minuciosos e assumimos nossas responsabilidades.

Crescimento: Somos abertos a mudanças e incentivamos a inovação. Procuramos e apreciamos oportunidades interessantes e desafiadoras que contribuam para o nosso crescimento individual e empresarial.

Proteção às pessoas e ao meio ambiente: Protegemos a segurança e a saúde das pessoas e do meio ambiente. Nossa meta é ser uma empresa reconhecida e admirada no mundo todo pelo nível superior de segurança, proteção à saúde e ao meio ambiente. Os princípios e as expectativas a seguir orientam nosso comportamento.

Liderança: Esforçar-nos para apresentar um desempenho de categoria internacional instituindo um sistema rigoroso de gestão de questões relacionadas a segurança, saúde e meio ambiente (Sistema de gestão visando excelência operacional). Avaliar e gerenciar os riscos apresentados por nossas operações e produtos aos nossos funcionários, às empresas e aos indivíduos contratados, ao público e ao meio ambiente.

Para atingir um desempenho superior à concorrência, a **Texaco** utiliza como enfoque a filosofia 4+1, que é composta por: **Excelência Operacional, Redução de Custos, Gestão do Capital e Crescimento Lucrativo**, tudo isso sustentado por uma excelente **Capacitação Organizacional**. Segundo a empresa, Excelência Operacional se conquista por meio de operações seguras, confiáveis, eficientes e que respeitam o meio ambiente; Redução de Custos é alcançada baixando as despesas das unidades por meio de inovação e tecnologia; Gestão do Capital significa investir nas melhores oportunidades de projetos e executando-os com êxito (da forma mais segura, mais rápida e ao mais baixo custo); e Crescimento

Lucrativo se dá através da liderança no desenvolvimento de novas oportunidades comerciais nos mercados existentes e em novos mercados. A Figura 36 apresenta a filosofia 4+1:



Figura 36: Filosofia de crescimento 4+1 da ChevronTexaco. Fonte: www.texaco.com.br

A caracterização do escopo da estratégia da **Texaco** não é muito diferente do escopo das outras distribuidoras já analisadas. Utilizamos os *constructos* desenvolvidos por Fahey & Randall (1998), identificando as categorias segundo seus: **produtos/serviços:** distribuição de combustíveis derivados de petróleo (gasolina, óleo diesel, óleo combustível, querosene, etc) e de cana de açúcar (álcool anidro e hidratado); **clientes:** consumidores de combustíveis em geral (pessoas físicas, empresas de transportes urbanos, transporte de cargas, governos, grandes construtoras, etc); **geográfico:** presença em praticamente todo o território nacional, com mais de 2700 postos de serviços; **vertical:** no Brasil, a empresa participa ativamente da área de exploração e produção de petróleo, através de sua coligada Chevron Brasileira de Petróleo. Apesar de operar várias refinarias de grande porte nos Estados Unidos e Europa, não possui investimentos em refinarias no Brasil. Dos executivos pesquisados, mais de 75% percebem a empresa focada na comercialização e marketing dos seus produtos; **stakeholders:** acionistas, clientes/consumidores, empregados, comunidades próximas às suas instalações (em função dos riscos envolvidos na atividade petrolífera), governos municipais, estaduais e federal (devido aos impostos gerados), fornecedores e a sociedade como um todo, em função do elevado impacto na cadeia econômica. O *stakeholder* mais privilegiado, segundo os pesquisados, são os acionistas (89% das respostas), seguido dos clientes/consumidores (9% das respostas).

4.3.3.3

Mapeamento da ego-rede da Texaco

O objetivo desta etapa é elaborar a ego-rede da **Texaco**, identificando seus principais parceiros e apresentando os tipos mais comuns de alianças formadas pela empresa. Além disso, temos como objetivos descrever as características das alianças da ego-rede, com base no levantamento de percepções e expor as implicações estratégicas (em termos de ameaças e oportunidades) dessa rede de alianças, conforme suas características, no nível da indústria.

4.3.3.3.1

Os principais atores estratégicos/parceiros da Texaco

De acordo com os resultados do levantamento aplicado, convergindo com as percepções levantadas nas entrevistas individuais com os especialistas da área, e também pela pesquisa documental, observamos que as parcerias da **Texaco** eram, na sua maioria, realizadas com seus **clientes, fornecedores, concorrentes e substitutos**.

Esta percepção foi confirmada pelos resultados do levantamento de percepções. Segundo os dados coletados, 100% dos entrevistados consideram os **clientes** como os principais parceiros, 86% percebem os **fornecedores** também como parceiros importantes e 57% mencionaram os **concorrentes**. Os **substitutos** foram considerados parceiros importantes por apenas 14%, e não houve menção aos **complementors** e **novos entrantes**.

4.3.3.3.2

As principais alianças com cada parceiro

De acordo com as respostas à questão 5¹⁸ do levantamento de percepções, a **Texaco** estabelece alianças com os seus clientes, fornecedores, concorrentes e substitutos, conforme apresentado na Figura 37:

18 Questão 5: "Caso sua resposta tenha sido alianças estratégicas multilaterais, quais são os principais participantes destas alianças"

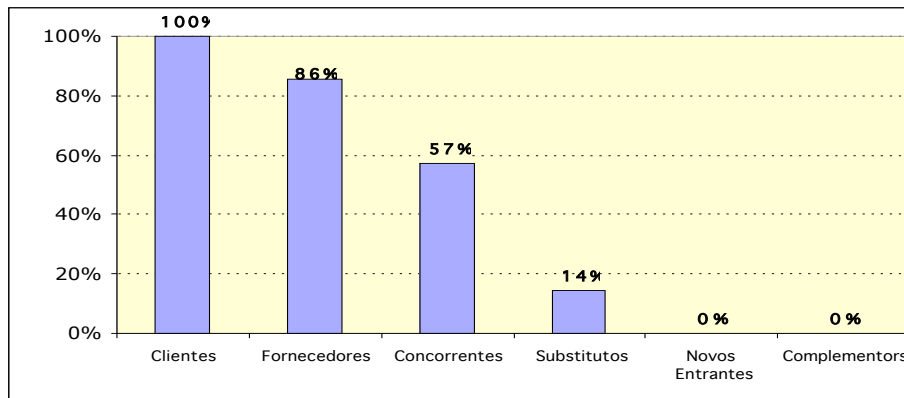


Figura 37: Principais Parceiros da **Texaco** em Alianças Estratégicas.

Os respondentes do questionário identificaram as alianças da **Texaco** com seus clientes como sendo **acordos de fornecimento de longo prazo, acordos de comercialização e marketing em conjunto, acordos de fornecimento de outros produtos, acordos e prestação de serviços e acordos de fornecimento spot**. Em relação aos seus **fornecedores**, as alianças dizem respeito a **acordos de fornecimento de longo prazo, acordos de desenvolvimento e co-produção, acordos de prestação de serviços e de fornecimento spot**. As alianças da **Texaco** feitas com os concorrentes são, em sua maioria, **as fusões, as joint-ventures e a P&D em conjunto**. Em relação aos seus substitutos, a **Texaco** é vista como estabelecendo parcerias de **joint-ventures e comercialização e marketing em conjunto**.

4.3.3.3.3

As características das alianças da ego-rede

Os dados da investigação documental realizada, as respostas aos questionários e as entrevistas com especialistas sugeriram fortemente que as alianças da **Texaco** têm as características apresentadas no Quadro a seguir:

PARCEIRO	TIPOS DE ALIANÇA	ESTRUTURA	COMPOSIÇÃO	MODALIDADE
CLIENTES	(1) Acordo de Fornecimento de Longo Prazo	<u>Escopo:</u> Amplio em termos de amplitude e número de laços	<u>Recursos-Chave:</u> Físicos	<u>Conexão:</u> Forte
	(2) Acordo de Fornecimento SPOT	<u>Escopo Geográfico:</u> Regional	<u>Volume de Recursos:</u> Satisfatórios <u>Acesso:</u> Fácil	<u>Natureza:</u> Oportunística
FORNECEDORES	(1) Acordo de Fornecimento de Longo Prazo	<u>Escopo:</u> Amplio em termos de amplitude e número de laços	<u>Recursos-Chave:</u> Tecnológicos	<u>Conexão:</u> Forte
	(2) Acordo de Fornecimento SPOT	<u>Escopo Geográfico:</u> Global/Regional	<u>Volume de Recursos:</u> Satisfatórios <u>Acesso:</u> Fácil	<u>Natureza:</u> Oportunística
CONCORRENTES	(1) Fusões e Aquisições	<u>Escopo:</u> Restrito em termos de amplitude e número de laços	<u>Recursos-Chave:</u> Informacional	<u>Conexão:</u> Forte
	(2) Joint-ventures	<u>Escopo Geográfico:</u> Global/Regional	<u>Volume de Recursos:</u> Insuficiente <u>Acesso:</u> Difícil	<u>Natureza:</u> Colaborativa
SUBSTITUTOS	(1) Comercialização e Marketing em Conjunto	<u>Escopo:</u> Restrito em termos de amplitude e número de laços	<u>Recursos-Chave:</u> Inovação	<u>Conexão:</u> Fraca
	(2) Joint-ventures	<u>Escopo Geográfico:</u> Regional / Local	<u>Volume de Recursos:</u> Insuficiente <u>Acesso:</u> Difícil	<u>Natureza:</u> Colaborativa

Quadro 7: Principais características das Alianças entre a **Texaco** e seus atores-chave

A **Texaco** apresenta conexões fortes com **clientes**, **fornecedores** e **concorrentes**, por meio de alianças de longo prazo com os dois primeiros e *joint-ventures* com o terceiro. Entretanto, as alianças com os **substitutos** envolvem conexões fracas, que são predominantemente acordos de comercialização e marketing em conjunto.

4.3.3.3.4

Representação gráfica da ego-rede da Texaco

Apresentamos abaixo a representação gráfica da ego-rede da **Texaco** com seus principais atores chaves, quais sejam, seus **clientes**, **fornecedores**, **concorrentes** e **substitutos**.

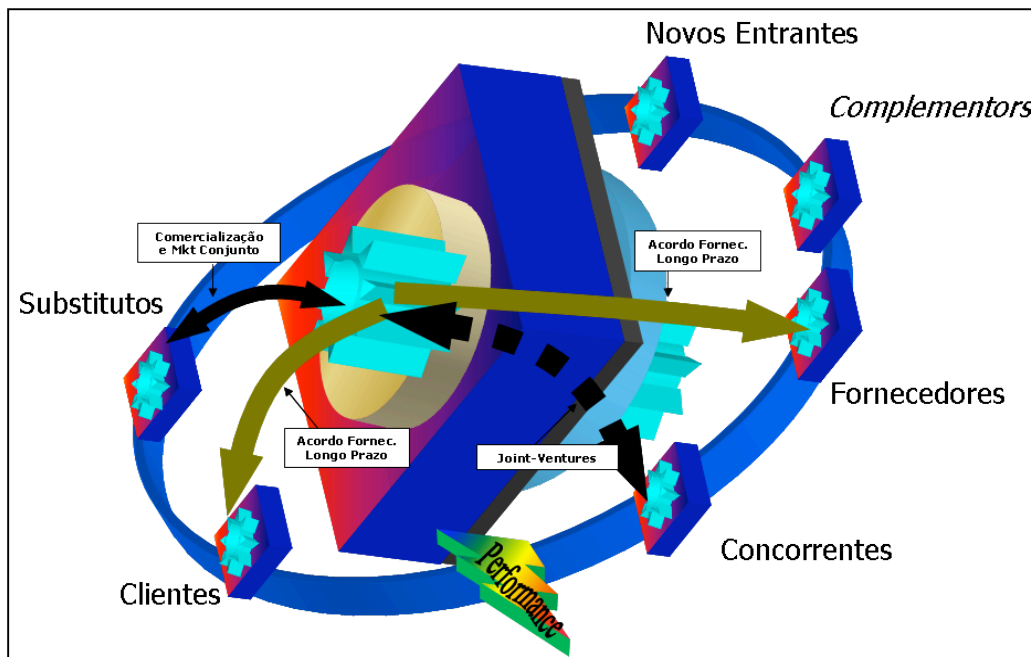


Figura 38: Ego-Rede da Texaco

São destacados apenas os principais tipos de alianças, com os principais atores parceiros da ego-rede da **Texaco**. As cores, formatos e espessuras das linhas representam cada tipo de aliança. As linhas verde escura sólidas são as alianças da **Texaco** com seus clientes e fornecedores, que foram classificadas como **acordos de fornecimento de longo prazo**. Já a linha preta e pontilhada representa as *joint-ventures* da empresa com seus concorrentes. Por último, a linha preta sólida, menos espessa, corresponde aos **acordos de comercialização e marketing em conjunto** com os *complementors*. A espessura das setas mostra a força da conexão entre a empresa focal e seus atores estratégicos. A direção das setas indica a natureza das alianças: setas bidirecionais, as alianças colaborativas, como aquelas com os concorrentes e com os substitutos, enquanto que setas unidirecionais representam alianças oportunísticas, onde a ponta desta seta indica o ator explorado, como os fornecedores e os clientes.

4.3.3.3.5

As implicações estratégicas, no nível da indústria, da rede de alianças

Os subsídios pertinentes à investigação para a resposta da questão aqui indagada estão nas dimensões-chave das alianças: estrutura da rede, composição da rede e tipos de laços.

Lembramos que somente consideramos os *constructos* mais importantes para esta pesquisa, conforme mencionado no Capítulo 2.

Estrutura da Rede

De acordo com os resultados do levantamento de percepções à Questão 10¹⁹, os **clientes e fornecedores** apresentam alianças amplas (muitos laços), enquanto os **concorrentes e substitutos** desempenham alianças estreitas (poucos laços).

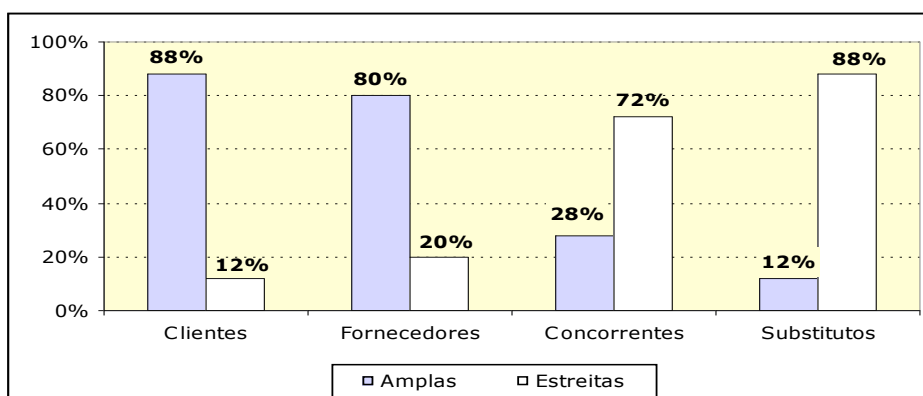


Figura 39: Escopo das Alianças/Redes da Texaco

Quanto ao **escopo geográfico** das alianças/redes da Texaco com seus principais parceiros, os resultados do levantamento de percepções (Questão 11²⁰) indicaram que as alianças com clientes e substitutos têm escopo estritamente regional, enquanto aquelas com os fornecedores e concorrentes são de escopo predominantemente regional/global.

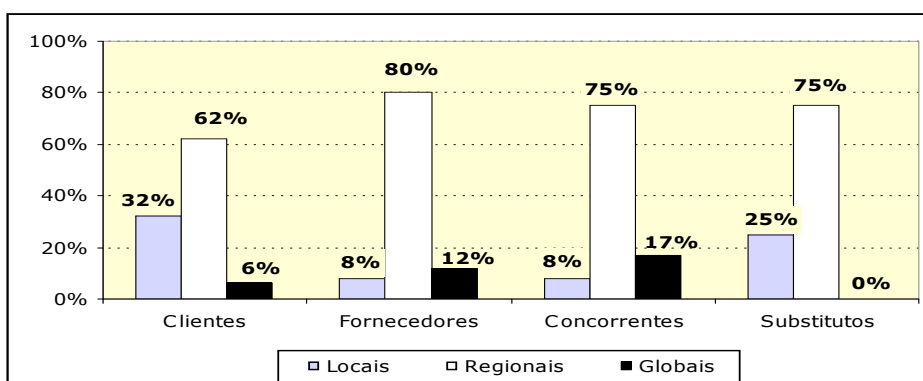


Figura 40: Escopo Geográfico das Alianças da Texaco

19 Questão 10: "Quanto ao escopo (amplitude e número de alianças), as redes estabelecidas da Texaco são (marque apenas uma opção para cada Tipo de Parceiro)"

20 Questão 11: "Quanto ao escopo geográfico, as redes estratégicas são (marque apenas uma opção para cada Tipo de Parceiro)"

Quanto à **centralidade**, a percepção da **Texaco** em relação ao setor de distribuição de combustíveis no Brasil, foi considerada central por 65% dos respondentes, enquanto 33% a percebem como uma posição intermediária e apenas 2% a avaliam como periférica.

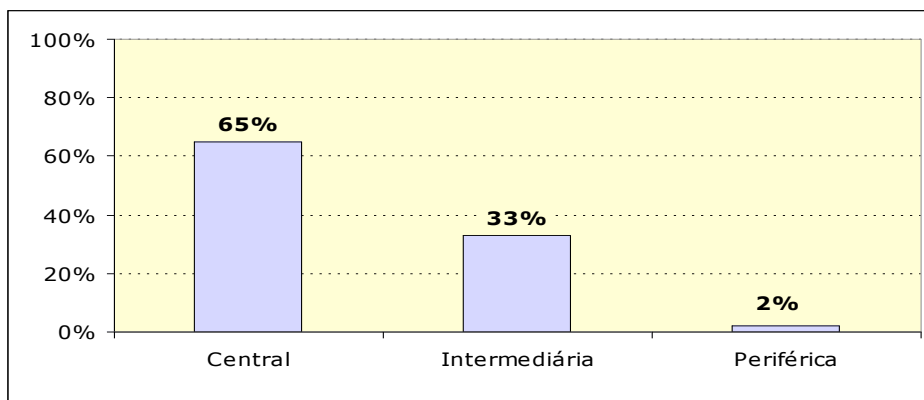


Figura 41: Posição de **Centralidade** da **Texaco** no Setor de Distribuição

Os dados pertinentes à posição da **Texaco** dentro do grupo estratégico das maiores distribuidoras do Brasil, indicaram que 38% perceberam a empresa como ocupando um papel central neste grupo, enquanto que 58% entenderam que a empresa assumia um papel intermediário, indo ao encontro das respostas apresentadas até o momento para as outras distribuidoras.

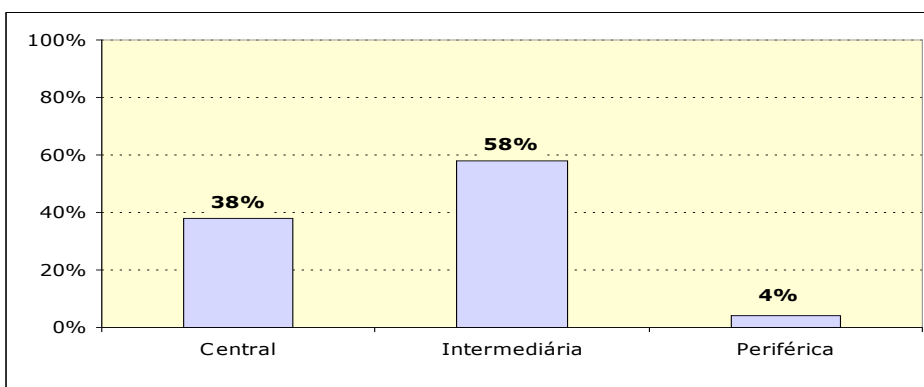


Figura 42: Posição de **Centralidade** da **Texaco** no Grupo Estratégico das Maiores Distribuidoras do Brasil

Tipos de Laços

A força das conexões entre a **Texaco** e seus principais parceiros pode ser considerada como **forte**, de acordo com as respostas ao levantamento de percepções, apresentadas na Figura 43:

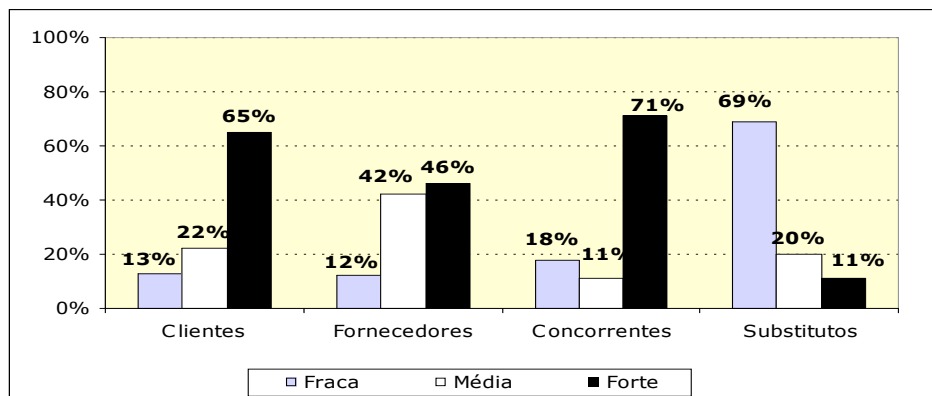


Figura 43: Força das Conexões da **Texaco** com seus Principais Parceiros

A Tabela 17 mostra as principais implicações estratégicas da ego-rede da **Texaco** no nível da indústria, em termos de oportunidades e ameaças, identificadas por meio dos dados coletados na triangulação de métodos de pesquisa apresentadas anteriormente. As palavras em **negrito** destacam os atributos e as implicações para cada *constructo*, conforme descrito no referencial teórico apresentado no Capítulo 2.

Constructo	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no Nível da Indústria
Estrutura da Rede	Alta Densidade	Oportunidade Real A oportunidade real se dá por causa da grande quantidade de alianças entre a Texaco e os demais atores pertencentes ao setor, aumentando as barreiras de entrada para novos entrantes.
	Alta Centralidade	Oportunidade Real Caracteriza-se uma oportunidade real em função do acesso às informações e outros recursos valiosos para o setor, estabelecendo laços que lhe permitem ocupar uma posição central da sua rede de valor.
Composição da Rede	Identidade/ Status do Parceiro Desfavorável	Ameaça Potencial Demonstra-se uma ameaça potencial em função da brusca queda de <i>market share</i> , rentabilidade e lucro líquido das empresas distribuidoras, desde a abertura do mercado e do ingresso das novas distribuidoras locais e regionais.
Tipo de Laço	Força das Conexões Forte	Oportunidade Real Fortes laços com clientes aumentam a lucratividade e dificultam a ação de novos entrantes.
		Oportunidade Real Fortes laços relacionais com fornecedores contribuem fortemente para o aumento da lucratividade.

Tabela 17: Implicações Estratégicas da Ego-Rede da **Texaco** no Nível da Indústria

Percebemos que os laços estabelecidos pela **Texaco** com os atores da sua rede de valor representam muito mais oportunidades do que ameaça em função das características da estrutura de sua rede, da composição de suas alianças e da força das suas conexões.

4.3.3.3.6 Desempenho da Texaco

Nesta parte apresentamos os resultados da pesquisa pertinentes à pergunta intermediária número 6 da metodologia adotada: *Quais são os desempenhos das empresas de acordo com as dimensões qualitativas e quantitativas do Modelo GI?*

Conforme apresentado, as dimensões quantitativas do Modelo Genérico Integrativo – GI – proposto por Macedo-Soares (2001) dizem respeito à geração de caixa, retorno para o acionista, rentabilidade, entre outros indicadores financeiros de desempenho. Já as dimensões qualitativas têm foco na satisfação dos *stakeholders*, na qualidade do produto / serviço oferecido, na inovação etc.

No caso da **Texaco**, a partir da 2002 a empresa passou do tipo de sociedade anônima para empresa de capital social limitado, não divulgando mais seus resultados financeiros na mídia. Mesmo assim, percebemos que sua posição entre as maiores empresas caiu drasticamente da 13ª posição em 1999 para a 20ª posição em 2002, resultado da entrada das novas distribuidoras no mercado. Esse movimento no mercado se refletiu no seu lucro líquido, que passou de positivo a negativo no mesmo período, conforme apresentado, a seguir, na Tabela 18:

Indicadores de desempenho	1999	2000	2001	2002
Ranking Valor Econômico	13	12	16	20
Receita Líquida (milhões R\$)	4.441	5.559	6.229	6.744
Lucro Líquido (milhões R\$)	133	(36)	(81)	ND
Margem Líquida (%)	2,99	(0,60)	(1,30)	ND
Rentabilidade do PL (%)	25.29	(8.20)	(29.30)	ND
Lucro da Atividade (milhões R\$)	77	46	114	ND
Lucro Financeiro (milhões R\$)	ND	(147)	(197)	ND
Lucro não-operacional (milhões R\$)	ND	1	(34)	ND
EBTIDA (milhões R\$)	ND	162	199	ND
Ativo Total (milhões R\$)	1.182	1.284	1.394	ND
Patrimônio Líquido (milhões R\$)	526	437	227	ND
Liquidez Corrente (em pontos)	ND	2.14	1.93	ND

Tabela 18: Evolução dos Indicadores Financeiros da **Texaco**. Fonte: Ranking Valor Econômico – 1000 Maiores Empresas 2000/2001/2002/2003

Indicadores de Desempenho da Texaco

A **Texaco** mede seu desempenho interno por meio de indicadores divididos em três diferentes perspectivas: mercado, financeiro e operacional. Alguns dos indicadores de desempenho utilizados pela empresa são apresentados abaixo:

Categoria	Indicador	Unidade
Mercado	Volume Total de Venda de Combustíveis	m ³ /ano
Econômico-Financeiro	Retorno sobre Capital Empregado - ROCE	%
	Retorno sobre Capital Empregado - ROCE	%
	Custos Indiretos	R\$
	Índice de Inadimplência	%
Operacionais	Days Away from Work Rate (DAFWR)	Número de acidentes com afastamento/ Número total de horas trabalhadas

Tabela 19: Indicadores de Desempenho da **Texaco**

Assim como a **Ipiranga**, a **Texaco** tem refletido, em seus índices de desempenho, a preocupação diretamente relacionada ao aumento do volume de vendas, redução de inadimplência e retorno do capital investido (ROCE).

Novamente percebemos a falta de indicadores de desempenho relativos à satisfação dos clientes, essenciais para a adoção eficaz de uma estratégia orientada para o cliente.

A seguir apresentamos a análise da **Esso** Brasileira de Petróleo, que foi a primeira a se instalar no Brasil, e que é uma subsidiária da ExxonMobil, atualmente a maior empresa de petróleo do mundo.

4.3.4 Esso

4.3.4.1 Dados gerais

A **Esso** Brasileira de Petróleo é uma empresa multinacional, pertencente ao grupo norte americano ExxonMobil, fusão entre as empresas Exxon e Mobil ocorrida em 2000. Originalmente, a **Esso** foi autorizada a se instalar no Brasil por Decreto do Presidente Hermes da Fonseca, assinado a 17 de janeiro de 1912, com o nome de Standard Oil Company of Brazil, sendo a primeira empresa distribuidora a operar no Brasil. Além disso, foi pioneira em diversas outras iniciativas, tais como: primeira empresa a instalar bombas de rua para abastecimento; primeira empresa a adotar caminhões-tanque na distribuição, que antes eram vendidos em tambores e latas; primeira empresa a utilizar vagões-tanque na transferência de produtos entre bases, entre outros empreendimentos.

A ExxonMobil Corporation atualmente ocupa posição de destaque na indústria, sendo a maior empresa do mundo nos negócios com petróleo. Sua sede está localizada em Irving, no Texas, e opera em aproximadamente 200 países, o que significa estar presente em praticamente todas as nações do mundo. No Brasil, a ExxonMobil desenvolve negócios nas áreas de combustíveis, lubrificantes, química e exploração de petróleo por meio da **Esso** Brasileira de Petróleo, da Mobil Oil do Brasil e da Exxon Química, suas subsidiárias.

Em 2002, foi classificada como 12ª maior empresa do Brasil, com um faturamento bruto total estimado em R\$ 7,5 bilhões. Isto a coloca em concorrência direta com a **Texaco**, competindo pelo quarto lugar entre as distribuidoras em nível de faturamento.

Sua rede de distribuição está atualmente composta por cerca de 2.400 postos, operando em todo o Brasil. Sua atual rede de lojas de conveniência gira em torno de 290 lojas, sendo que 84% destas concentradas nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo.

Principais Alianças

Seguindo as parcerias adotadas pelas outras distribuidoras aqui estudadas, a **Esso** tem feito parcerias semelhantes à **Ipiranga**, **Texaco**, **BR** e a **Shell**, tais como: Casa do Pão de Queijo, Banco 24 horas, etc. Além disso, aposta no desenvolvimento de padarias para o atendimento ao mercado local, em bairros com comércio pouco desenvolvido.

Em abril de 2004, lançou no Brasil as lojas de conveniência *On the Run*, que se baseia no conceito de *fast food*, segundo um dos executivos da empresa entrevistados:

as novas lojas *On the Run* criaram uma oferta diferenciada para o consumidor no setor de lojas de conveniência em postos de serviços. Além de um nutricionista em cada loja, existe um planejamento para se ter espaço interno para os clientes, e um amplo estacionamento, elementos fundamentais para que o cliente procure a loja.

A estimativa da empresa é de instalar cerca de 20 lojas no Brasil até o final de 2005.

4.3.4.2

A estratégia da Esso

De acordo com a investigação documental, convergindo com os depoimentos nas entrevistas e os resultados do *survey*, os dados sugeriram fortemente que a estratégia da **Esso** é uma **estratégia de liderança por design, orientada para o cliente**.

A estratégia de **liderança por design** foi confirmada pelas respostas dadas ao levantamento de percepções, onde 77% dos respondentes declararam que a principal fonte de diferenciação da empresa é o desenho dos seus negócios, 17% afirmaram que a estratégia da **Esso** é de liderança por preço e somente 6% entendem que empresa adota uma estratégia de marca forte.

A **visão** publicada no site eletrônico da **Esso** é:

Ser a empresa líder de energia na indústria. Nosso esforço é para atingir resultados financeiros e operacionais superiores, aderindo cuidadosamente ao nosso Código de Conduta de Negócios.

Nossas operações serão baseadas na filosofia de que é possível prevenir qualquer acidente com nossos funcionários e qualquer prejuízo ao meio ambiente ou aos ativos materiais, dentro ou fora da empresa²¹.

Os **valores** da empresa são divulgados como a seguir:

A maneira como vamos alcançar nossos resultados é tão importante quanto os próprios resultados. Isto por que a integridade está no coração de nosso compromisso aos empregados, clientes, governos, investidores, comunidades e a sociedade em geral.

A integridade também fornece o ponto de partida para equilibrar as diversas expectativas de nossos *stakeholders*. Cidadania corporativa significa balancear estas expectativas; significa dar aos investidores o que eles estimam para seu dinheiro; fornecer um saudável e estimulante local de trabalho para os empregados, gerenciar nossas operações de uma maneira amigável, e assegurar ao extremo que ninguém se acidente²².

A **Esso** utiliza, na área de distribuição, as seguintes estratégias de negócio:

- Manter as melhores operações, em todos os respeitos;
- Prover produtos e serviços de qualidade e de valor aos seus clientes;
- Ser a líder na indústria em eficácia e eficiência;
- Capitalizar a integração com outros negócios da ExxonMobil;
- Selecionar os investimentos de retornos mais vantajosos;
- Maximizar o valor da tecnologia de ponta adotada.

O escopo de estratégia da **Esso** pode ser caracterizado de forma bastante semelhante às outras distribuidoras aqui estudadas. Utilizamos novamente os constructos desenvolvidos por Fahey & Randall (1998), identificando as categorias segundo seus: **produtos/serviços**: distribuição de combustíveis derivados de petróleo (gasolina, óleo diesel, óleo combustível, querosene, etc) e de cana de açúcar (álcool anidro e hidratado); **clientes**: consumidores de combustíveis em geral (pessoas físicas, empresas de transportes urbanos, transporte de cargas, companhias aéreas, governos, grandes construtoras, etc); **geográfico**: presença em praticamente todo o território nacional, com mais de 2200 postos de serviços; **vertical**: no Brasil, a empresa participa da área de exploração e produção de petróleo, mas não possui investimentos em refinarias brasileiras. Dos executivos pesquisados, mais de 68% percebem a empresa focada na verticalização dos canais diretos, investindo em menos parceiros com maior

21 Tradução livre do inglês pelo presente pesquisador do autor

22 Tradução livre do inglês pelo presente pesquisador do autor

escala; **stakeholders:** acionistas, clientes/consumidores, empregados, comunidades próximas às suas instalações (em função dos riscos envolvidos na atividade petrolífera), governos municipais, estaduais e federal (devido aos impostos gerados), fornecedores e a sociedade como um todo, em função do elevado impacto na cadeia econômica. O *stakeholder* mais privilegiado, segundo os pesquisados, são os acionistas (88% das respostas), seguido dos clientes/consumidores (8% das respostas).

4.3.4.3

Mapeamento da ego-rede da Esso

Segundo o Modelo Macedo-Soares (2002), a elaboração da ego-rede da **Esso** tem por objetivo final identificar seus principais parceiros, apresentando os tipos mais comuns de alianças formados pela empresa. Além disso, temos como objetivos intermediários descrever as características das alianças da ego-rede, com base no levantamento de percepções e expor as implicações estratégicas (em termos de ameaças e oportunidades) desta rede de alianças, conforme suas características, no nível da indústria.

4.3.4.3.1

Os principais atores estratégicos/parceiros da Esso

De acordo com os resultados do questionário aplicado, convergindo com as percepções levantadas nas entrevistas individuais com os especialistas da área, e também por meio da pesquisa documental, observamos que as parcerias da **Esso** eram, na sua maioria, realizadas com seus **clientes, fornecedores, concorrentes e substitutos**.

Esta percepção foi confirmada com os resultados do levantamento de percepções. Segundo os dados coletados, 100% dos entrevistados consideram os

clientes principais parceiros, 60% percebem os **fornecedores** também como parceiros importantes e 40% mencionaram os **concorrentes**. Os **substitutos**, **complementors** e **novos entrantes** não foram considerados parceiros importantes.

4.3.4.3.2

As principais alianças com cada parceiro

De acordo com as respostas à questão número 5²³ do levantamento de percepções, a **Esso** estabelece alianças com os seus clientes, fornecedores e concorrentes, conforme apresentado na Figura 44:

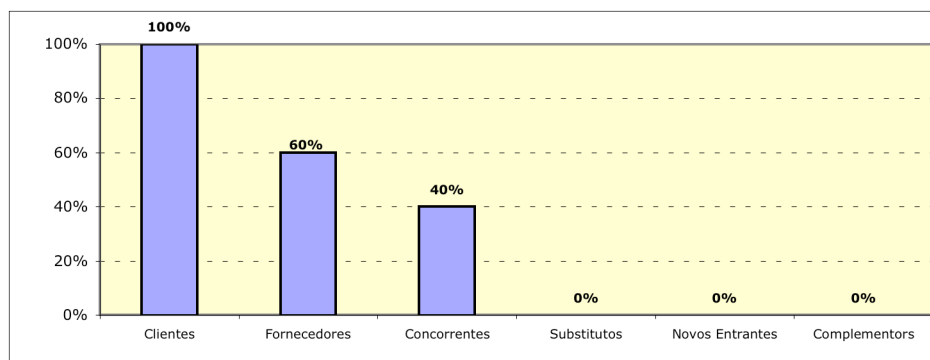


Figura 44: Principais Parceiros da **Esso** em Alianças Estratégicas

Os respondentes do questionário identificaram as alianças da **Esso** com seus **clientes** como sendo **acordos de fornecimento de longo prazo e acordos de fornecimento spot**. Em relação aos seus **fornecedores**, as alianças são compostas pelos **acordos de fornecimento de longo prazo**. As alianças da **Esso** feitas com seus **concorrentes** foram identificadas como *joint-ventures* e a **P&D em conjunto**.

²³ Questão 5: "Caso sua resposta tenha sido alianças estratégicas multilaterais, quais são os principais par-ticipantes destas alianças"

4.3.4.3.3

As características das alianças da ego-rede

A investigação documental realizada, as respostas aos questionários e as entrevistas com especialistas sugeriram que as alianças da **Esso** têm as características apresentadas no Quadro 8:

PARCEIRO	TIPOS DE ALIANÇA	ESTRUTURA	COMPOSIÇÃO	MODALIDADE
CLIENTES	(1) Acordo de Fornecimento de Longo Prazo (2) Acordo de Fornecimento <i>SPOT</i>	<u>Escopo:</u> Amplio em termos de amplitude e número de laços <u>Escopo Geográfico:</u> Regional	<u>Recursos-Chave:</u> Físicos <u>Volume de Recursos:</u> insuficientes <u>Acesso:</u> Fácil	<u>Conexão:</u> Forte <u>Natureza:</u> Oportunística
FORNECEDORES	(1) Acordo de Fornecimento de Longo Prazo	<u>Escopo:</u> Restrito em termos de amplitude e número de laços. <u>Escopo Geográfico:</u> Regional	<u>Recursos-Chave:</u> Físicos <u>Volume de Recursos:</u> Satisfatórios <u>Acesso:</u> Difícil	<u>Conexão:</u> Forte <u>Natureza:</u> Oportunística
CONCORRENTES	(1) <i>Joint-ventures</i> (2) P&D em Conjunto	<u>Escopo:</u> Restrito em termos de amplitude e número de laços <u>Escopo Geográfico:</u> Regional	<u>Recursos-Chave:</u> Físico e Financeiro <u>Volume de Recursos:</u> Satisfatórios <u>Acesso:</u> Difícil	<u>Conexão:</u> Média <u>Natureza:</u> Oportunística

Quadro 8: Principais características das Alianças entre a **Esso** e seus atores-chave

Assim como a **BR**, a **Esso** apresentava conexões mais fortes com **clientes** e **fornecedores**, estabelecendo alianças de longo prazo de contratos de fornecimento. As alianças com os **concorrentes** eram conexões intensas de força média, geralmente do tipo *joint-ventures*.

4.3.4.3.4

Representação gráfica da ego-rede da Esso

Apresentamos abaixo a representação gráfica da ego-rede da **Esso** com seus principais atores chaves, quais sejam seus **clientes, fornecedores e concorrentes**.

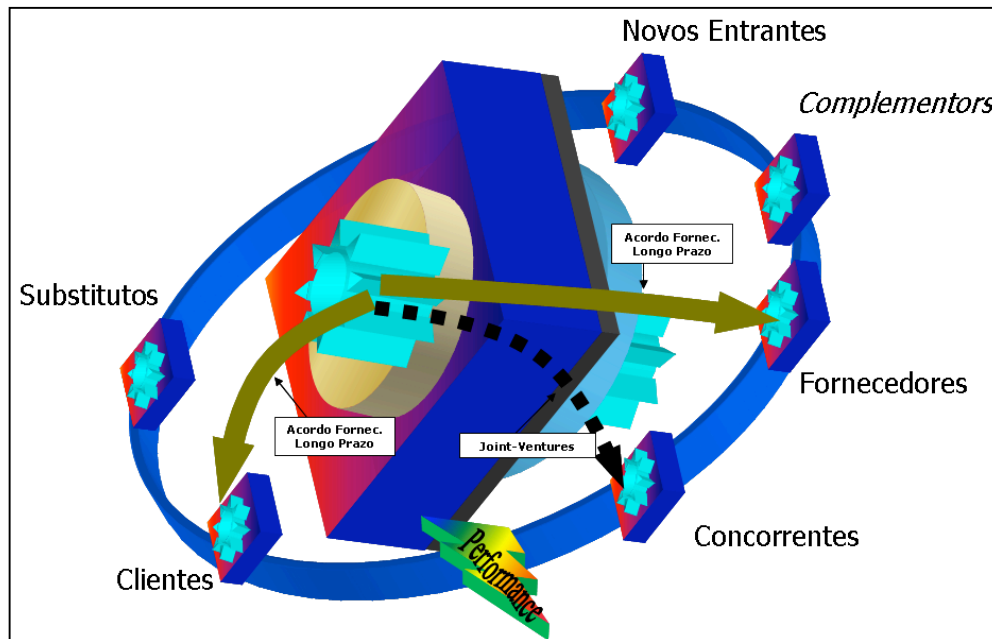


Figura 45: Ego-Rede da **Esso**

São destacados apenas os principais tipos de alianças, com os principais atores parceiros da ego-rede da **Esso**. As cores, formatos e espessuras das linhas representam cada tipo de aliança. As linhas verde escuras sólidas são as alianças da **Esso** com seus clientes e fornecedores, que foram classificadas como **acordos de fornecimento de longo prazo**. Já a linha preta e pontilhada corresponde aos **joint-ventures** da **Esso** com seus concorrentes. A espessura das setas mostra a força da conexão entre a empresa focal e seus atores estratégicos. No caso dos clientes e fornecedores, a maior espessura indica maior força de conexão quando comparado aos concorrentes, de menor espessura (conexões de força média). A direção das setas indica a natureza das alianças: setas bidirecionais, as alianças colaborativas, enquanto que as setas unidirecionais representam alianças oportunísticas, onde a ponta desta indica o ator explorado, como no caso dos clientes, fornecedores e concorrentes.

4.3.4.3.5

As implicações estratégicas, no nível da indústria, da rede de alianças

Como já apresentado, os subsídios pertinentes à investigação da questão aqui colocada estão nas respostas às perguntas sobre a caracterização das dimensões-chave das alianças: estrutura da rede, composição da rede e tipos de laços.

Lembramos que somente consideramos os *constructos* mais importantes para esta pesquisa, conforme mencionado no Capítulo 2.

Estrutura da Rede

De acordo com os resultados do levantamento de percepções à Questão 10²⁴ do questionário, somente os **clientes** participam de alianças de escopo amplo (muitos laços) com a **Esso**. Os **fornecedores** e os **concorrentes** apresentam alianças estreitas (poucos laços).

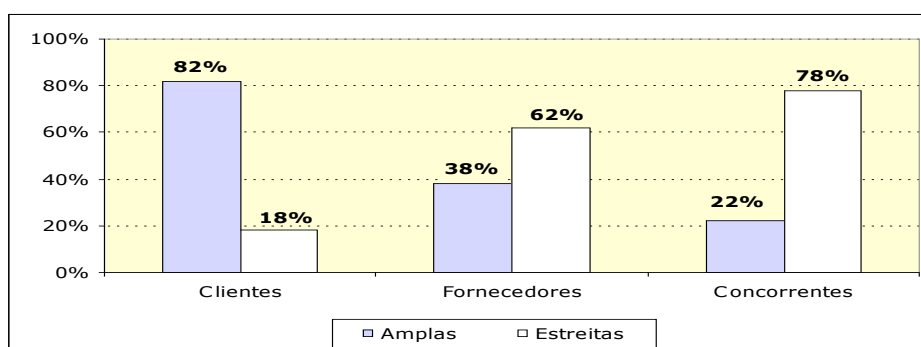


Figura 46: Escopo das Alianças/Redes da Esso

Quanto ao **escopo geográfico** das alianças/redes da **Esso** com seus principais parceiros, os resultados do levantamento de percepções (Questão 11²⁵) indicaram que as alianças com seus clientes, fornecedores e concorrentes têm escopo regional/global.

²⁴ Questão 10: “Quanto ao escopo (amplitude e número de alianças), as redes estabelecidas da Esso são (marque apenas uma opção para cada Tipo de Parceiro)”

²⁵ Questão 11: “Quanto ao escopo geográfico, as redes estratégicas são (marque apenas uma opção para cada Tipo de Parceiro)”

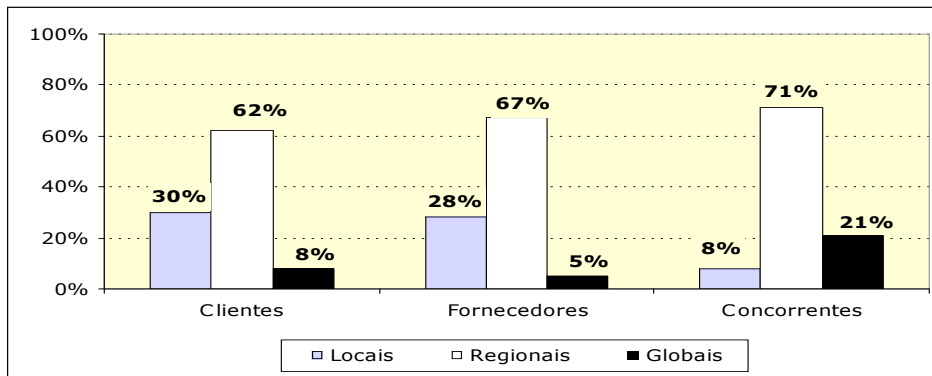


Figura 47: Escopo Geográfico das Alianças da **Esso**

A percepção quanto centralidade da **Esso**, em relação ao setor de distribuição de combustíveis no Brasil, foi considerada central por 62% dos respondentes, enquanto 37% a percebem como uma posição intermediária e apenas 1% a avaliam como periférica.

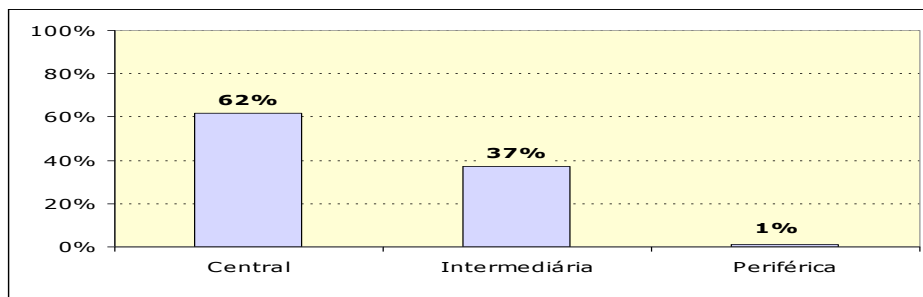


Figura 48: Posição de **Centralidade** da **Esso** no Setor de Distribuição

Segundo a pesquisa realizada, 40% dos respondentes entendem que a posição da **Esso** dentro do grupo estratégico das maiores distribuidoras do Brasil tem um papel central. Por outro lado, 60% entendem que a empresa assume um papel intermediário, indo ao encontro das respostas apresentadas até o momento para as outras distribuidoras.

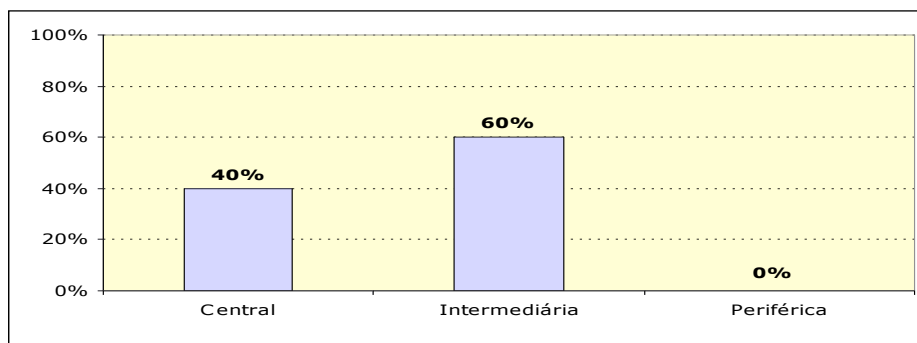


Figura 49: Posição de Centralidade da **Esso** no Grupo Estratégico das Maiores Distribuidoras do Brasil

Composição da Rede

Em relação à composição da rede, a queda de lucratividade das grandes distribuidoras indica que o setor passa por um momento desfavorável em relação ao *status* dos parceiros. Além disso, a permanência de mais de 300 distribuidoras no setor, associadas ao ingresso de combustíveis alternativos, coloca em risco as perspectivas de crescimento futuro do setor. Segundo informações coletadas nas entrevistas com os executivos, há alguns anos a **Esso** realizou um movimento de depuração da sua rede de varejo, investindo somente naqueles revendedores com alto volume de venda, em detrimento dos postos de menor volume.

Tipos de Laços

A força das conexões, entre a **Esso** e seus principais parceiros, pode ser considerada como **forte**, de acordo com as respostas ao levantamento de percepções, apresentadas na Figura 50:

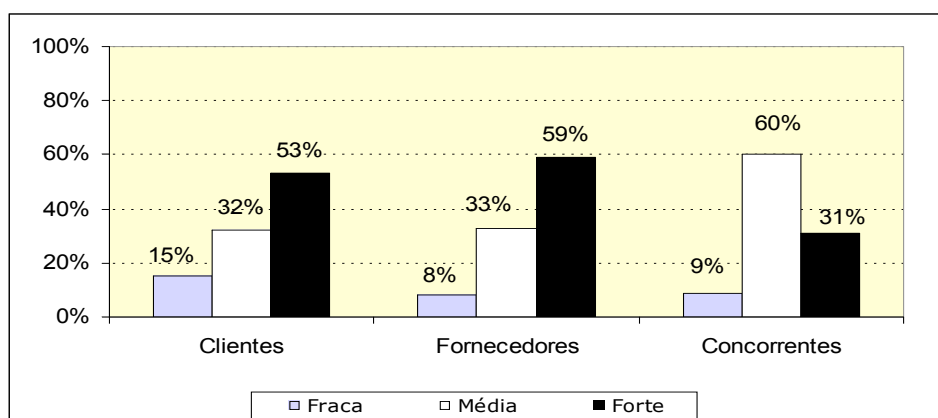


Figura 50: Força das Conexões da **Esso** com seus Principais Parceiros

A Tabela 20 mostra as principais implicações estratégicas da ego-rede da **Esso** no nível da indústria, em termos de oportunidades e ameaças, identificadas por meio dos dados coletados na triangulação de métodos de pesquisa apresentadas anteriormente. As palavras em negrito destacam os atributos e as

implicações para cada *constructo*, conforme descrito no referencial teórico apresentado no Capítulo 2.

Constructo	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no Nível da Indústria
Estrutura da Rede	Alta Densidade	Oportunidade Real A oportunidade real se dá por causa da grande quantidade de alianças entre a Esso e os demais atores pertencentes ao setor, aumentando as barreiras de entrada para novos entrantes.
	Alta Centralidade	Oportunidade Real Caracteriza-se uma oportunidade real em função do acesso às informações e outros recursos valiosos para o setor, estabelecendo laços que lhe permitem ocupar uma posição central da sua rede de valor.
Composição da Rede	Identidade/Status do Parceiro Desfavorável	Ameaça Potencial Demonstra-se uma ameaça potencial em função da brusca queda de <i>market share</i> , rentabilidade e lucro líquido das empresas distribuidoras, desde a abertura do mercado e do ingresso das novas distribuidoras locais e regionais.
Tipo de Laço	Força das Conexões Forte/Média	Oportunidade Real Fortes laços com clientes aumentam a lucratividade e dificultam a ação de novos entrantes.
		Oportunidade Real Fortes laços relacionais com fornecedores contribuem fortemente para o aumento da lucratividade.
		Ameaça Real Laços de intensidade média com os concorrentes não favorecem ao aparecimento de uma situação com menor número de concorrentes.

Tabela 20: Implicações Estratégicas da Ego-Rede da **Esso** no Nível da Indústria

Conforme a análise feita para as outras distribuidoras, percebemos que os laços apresentados pela **Esso**, com os atores da sua rede de valor, representam muito mais oportunidades do que ameaça em função das características da estrutura de sua rede, da composição de suas alianças e da força das suas conexões.

4.3.4.3.6 Desempenho da Esso

Nesta seção apresentamos os resultados da pesquisa em relação à pergunta intermediária número 6 da metodologia adotada: Quais são os desempenhos das empresas de acordo com as dimensões qualitativas e quantitativas do Modelo GI?

As dimensões quantitativas do Modelo Genérico Integrativo – GI – proposto por Macedo-Soares (2001) dizem respeito à geração de caixa, retorno para o acionista, rentabilidade, entre outros indicadores financeiros de desempenho. Já as dimensões qualitativas têm foco na satisfação dos stakeholders, na qualidade do produto / serviço oferecido, na inovação etc.

Em função da **Esso** no Brasil ter sido sempre uma empresa de capital estrangeiro fechado, a empresa nunca divulga seus balanços financeiros na mídia e por isso não tivemos acesso às informações e aos seus indicadores financeiros. A única informação obtida, mesmo que de forma estimada pela publicação, é o faturamento bruto da empresa no Brasil. Assim, realizando uma análise em cima desse faturamento estimado, percebemos um aumento de faturamento, acompanhado de uma ligeira melhora no Ranking das empresas que operam no Brasil. Isso se traduz no fato de que em 2000 a empresa se encontrava na 15º lugar no ranking e em 2002 alcançou o 12º lugar.

Índices	1999	2000	2001	2002
Ranking Valor Econômico	ND	15	22	12
Receita Líquida (milhões R\$)	4.696	5.221	5.221	7.512
Lucro Líquido (milhões R\$)	ND	ND	ND	ND
Margem Líquida (%)	ND	ND	ND	ND
Rentabilidade do PL (%)	ND	ND	ND	ND
Lucro da Atividade (milhões R\$)	ND	ND	ND	ND
Lucro Financeiro (milhões R\$)	ND	ND	ND	ND
Lucro Não Operacional (milhões R\$)	ND	ND	ND	ND
EBTIDA (milhões R\$)	ND	ND	ND	ND
Ativo Total (milhões R\$)	ND	ND	ND	ND
Patrimônio Líquido (milhões R\$)	ND	ND	ND	ND
Liquidez Corrente (em pontos)	ND	ND	ND	ND

Tabela 21: Evolução dos Indicadores Financeiros da **Esso**. Fonte: Ranking *Valor Econômico* – 1000 Maiores Empresas 2000/2001/2002/2003

Indicadores de Desempenho da Esso

A **Esso** não divulgou seus indicadores de desempenho, por julgar se tratar de informação estritamente confidencial.

A última empresa a ser estudada é a **Shell** Brasil, que tem perdido, desde a abertura de mercado em 1999, significativa parcela de *Market-share* no mercado brasileiro.

4.3.5 Shell

4.3.4.1 Dados gerais

Com sede em Londres, a **Shell** é o resultado da fusão entre a empresa Royal Dutch e a **Shell**, criado em 1907 pela união das operações da petroleira inglesa *Shell Transport and Trading* e da empresa de exploração e refino holandesa Royal Dutch. Em 1913, estabeleceu sua entrada no mercado brasileiro de derivados de petróleo, pelo Rio de Janeiro, capital nacional na época. Sua entrada foi através do seu braço latino-americano, a empresa *The Anglo-Mexican Petroleum Products Co. LTD*. A mudança para o nome **Shell** só se deu após a 2ª Guerra Mundial, em 1946.

Ocupa lugar de destaque no setor de petróleo no Brasil. Atua no mercado de combustíveis, lubrificantes, exploração e produção de petróleo. Sua rede instalada corresponde à cerca de 2.200 postos de serviços, operando em todo o Brasil, excetuando-se a região Centro-Oeste, que foi vendida à empresa italiana Agip em 2000. Segundo o *Ranking* das 1000 Maiores Empresas do Brasil em 2002, promovido pelo Jornal Valor Econômico, a **Shell** foi classificada como a 8ª maior empresa do Brasil, apresentando no mesmo ano um faturamento bruto em torno de R\$ 9,7 bilhões. Além disso, a **Shell** responde por cerca de 13% do mercado de distribuição de combustíveis no Brasil, situando-se na terceira posição.

No mercado nacional, a empresa foi pioneira no negócio de lojas de conveniência. Em 1997, em parceria com o Grupo Pão de Açúcar, inaugurou a primeira loja deste tipo no Brasil, a *Express*. Somente em 1995 a **Shell** trouxe para o Brasil as lojas *Select*, marca mundial das lojas de conveniência do Grupo **Shell**.

Principais Alianças

Seguindo as parcerias adotadas pelas outras distribuidoras aqui estudadas, a **Shell** tem feito parcerias semelhantes à **Ipiranga**, **Texaco**, **BR** e **Esso**, tais como: Casa do Pão de Queijo, Banco 24 horas, etc. Além disso, aposta no desenvolvimento do mercado de grandes transportadores rodoviários, lançando o programa **Shell Monitor**. Resume-se a um sistema de gerenciamento de abastecimento e consumo de frotas, já utilizado por várias empresas de transportes na Europa. O **Shell Monitor** evita fraudes no abastecimento e facilita o controle de sua frota. Segundo alguns entrevistados, a aliança da **Shell** com os clientes, por meio do **Shell-Monitor**, vem alcançando resultados importantes junto ao mercado de grandes consumidores.

4.3.5.2 A estratégia da Shell

De acordo com a investigação documental, convergindo com os depoimentos nas entrevistas e os resultados do *survey*, os dados sugeriram fortemente que a estratégia da **Shell** é uma **estratégia de liderança por diferenciação por marca e por qualidade, orientada para o cliente**.

A confirmação da estratégia de **liderança por marca e por qualidade** foi confirmada pelas respostas do levantamento de percepções, onde 89% dos respondentes declararam que a principal fonte de diferenciação da empresa é a **força de sua marca** na comunidade, enquanto outros 11% declararam ser uma estratégia da estratégia de alta **qualidade** no serviço, sempre voltada ao cliente.

A visão da Shell é:

No longo prazo, ser a empresa líder nos setores de energia e petroquímicos. No curto prazo, o foco é reconstruir a credibilidade por meio do desempenho e reconquistar a confiança de modo consistente, agindo com fortes princípios comerciais.

A missão da Shell é:

Entregar retornos superiores aos acionistas, com um mínimo compromisso de sustentar dividendos em prazos reais. Robustez, lucratividade e crescimento sustentáveis na arena competitiva são essenciais para estes objetivos.

Os valores centrais da empresa são:

A honestidade, a integridade, e o respeito pelas pessoas. As companhias **Shell** também crêem firmemente na importância fundamental de se promover a confiança, a abertura, o trabalho em equipe e o profissionalismo, com orgulho do que fazem.

Os princípios da empresa são divulgados como:

Nossos valores empresariais subjacentes determinam nossos princípios. Esses princípios se aplicam a todas as transações, grandes ou pequenas, e descrevem o comportamento esperado de cada empregado em cada companhia **Shell**, na condução de suas atividades.

Os princípios da companhia são sustentados por **procedimentos**, que foram elaborados para “assegurar que os empregados entendam os princípios e ajam de acordo com eles”. A **Shell** entende que:

é vital que nosso comportamento se equipare a nossas intenções. Todos os elementos dessa estrutura – valores, princípios e os procedimentos que os acompanham – são necessários.

Além disso, a **Shell**

reconhece que manter a confiança dos **acionistas, empregados, clientes** e de **outras pessoas com as quais fazem negócios**, assim como das comunidades nas quais trabalham, é crucial para a continuação do crescimento e do sucesso do Grupo. Pretendemos merecer essa confiança nos conduzindo de acordo com os padrões estabelecidos em princípios que norteiam a **Shell** por muitos anos. É responsabilidade da direção assegurar que os empregados tenham consciência desses princípios e se comportem de acordo com o espírito e o texto desta declaração.

O escopo de estratégia da **Shell** foi caracterizado de forma bastante semelhante às outras distribuidoras aqui estudadas. Utilizamos novamente os constructos desenvolvidos por Fahey & Randall (1998), identificando as categorias segundo seus: **produtos/serviços**: distribuição de combustíveis derivados de petróleo (gasolina, óleo diesel, óleo combustível, querosene, etc) e de cana de açúcar (álcool anidro e hidratado); **clientes**: consumidores de combustíveis em geral (pessoas físicas, empresas de transportes urbanos, transporte de cargas, companhias aéreas, governos, grandes construtoras, etc); **geográfico**: presença em praticamente todo o território nacional, com mais de

2200 postos de serviços; **vertical:** no Brasil, a empresa participa da área de exploração e produção de petróleo, mas não possui investimentos em refinarias. Dos executivos pesquisados, mais de 68% percebem a empresa focada na verticalização dos canais diretos, investindo em menos parceiros, porém com maior escala; **stakeholders:** acionistas, clientes/consumidores, empregados, comunidades próximas às suas instalações (em função dos riscos envolvidos na atividade petrolífera), governos municipais, estaduais e federal (devido aos impostos gerados), fornecedores e a sociedade como um todo, em função do elevado impacto na cadeia econômica. O *stakeholder* mais privilegiado, segundo os pesquisados, são os acionistas (87% das respostas), seguido dos clientes/consumidores (10% das respostas).

4.3.5.3

Mapeamento da ego-rede da Shell

Segundo o Modelo Macedo-Soares (2002), a elaboração da ego-rede da **Shell** tem por objetivo final identificar seus principais parceiros, apresentando os tipos mais comuns de alianças formadas pela empresa. Além disso, temos como objetivos intermediários descrever as características das alianças da ego-rede, com base no levantamento de percepções e expor as implicações estratégicas (em termos de ameaças e oportunidades) dessa rede de alianças, conforme suas características, no nível da indústria.

4.3.5.3.1

Os principais atores estratégicos/parceiros da Shell

De acordo com os resultados do levantamento aplicado, convergindo com as percepções levantadas nas entrevistas individuais com os especialistas da área, e

também em função da pesquisa documental, observamos que as parcerias da **Shell** eram, na sua maioria, realizadas com seus **clientes, fornecedores e concorrentes**.

Esta conclusão se baseia nos resultados encontrados no levantamento de percepções. Segundo os dados coletados, 100% dos entrevistados consideram os **clientes** principais parceiros, 76% percebem os **fornecedores** também como parceiros importantes e 52% mencionaram os **concorrentes**. Os **substitutos, complementors** e **novos entrantes** não foram considerados parceiros importantes pelos pesquisados.

4.3.5.3.2

As principais alianças com cada parceiro

De acordo com as respostas à pergunta número 5²⁶ do levantamento de percepções, a **Shell** estabelece alianças com os seus clientes, fornecedores e concorrentes, conforme apresentado na Figura 51:

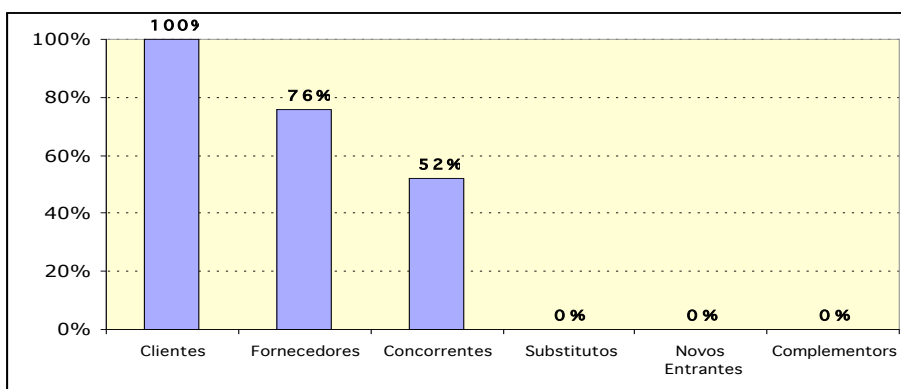


Figura 51: Principais Parceiros da **Shell** em Alianças Estratégicas

Os respondentes do questionário identificaram as alianças da **Shell** com seus **clientes** como sendo **acordos de fornecimento de longo prazo, comercialização e marketing em conjunto e acordos de fornecimento de outros produtos**. Em relação aos seus **fornecedores**, as alianças são compostas **pelos acordos de fornecimento de longo prazo, acordos de prestação de serviços e acordos de**

26 Questão 5: "Caso sua resposta tenha sido alianças estratégicas multilaterais, quais são os principais participantes destas alianças"

fornecimento spot. As alianças da **Shell** com seus concorrentes foram identificadas como **joint-ventures** e **acordos de prestação de serviços**.

4.3.5.3.3

As características das alianças da ego-rede

A investigação documental realizada, as respostas aos questionários e as entrevistas com especialistas sugeriram que as alianças da **Shell** têm as características apresentadas no Quadro 9:

PARCEIRO	TIPOS DE ALIANÇA	ESTRUTURA	COMPOSIÇÃO	MODALIDADE
CLIENTES	(1) Acordo de fornecimento de Longo Prazo (2) Acordos de comercialização e <i>marketing</i> em conjunto (3) Acordo de fornecimento de outros produtos	<u>Escopo:</u> Amplio em termos de amplitude e número de laços <u>Escopo Geográfico:</u> Local	<u>Recursos-Chave:</u> Financeiros e Tecnológicos <u>Volume de Recursos:</u> Satisfatórios <u>Acesso:</u> Difícil	<u>Conexão:</u> Média <u>Natureza:</u> Oportunística
FORNECEDORES	(1) Acordo de fornecimento de Longo Prazo (2) Acordos de prestação de serviços (3) Acordos de fornecimento <i>SPOT</i>	<u>Escopo:</u> Restrito em termos de amplitude e número de laços <u>Escopo Geográfico:</u> Regional/Global	<u>Recursos-Chave:</u> Informacional e Inovação <u>Volume de Recursos:</u> Satisfatórios <u>Acesso:</u> Difícil	<u>Conexão:</u> Forte <u>Natureza:</u> Oportunística
CONCORRENTES	(1) Joint-ventures (2) Acordos de prestação de serviços	<u>Escopo:</u> Restrito em termos de amplitude e número de laços <u>Escopo Geográfico:</u> Regional/Global	<u>Recursos-Chave:</u> Físico, Talentos e Habilidades <u>Volume de Recursos:</u> Insuficiente <u>Acesso:</u> Difícil	<u>Conexão:</u> Forte <u>Natureza:</u> Colaborativa

Quadro 9: Principais características das Alianças entre a **Shell** e seus atores-chave

A **Shell** apresenta conexões mais fortes com **fornecedores** e **concorrentes**, estabelecendo, respectivamente, alianças de **fornecimento de longo prazo** e

joint-ventures. As conexões com os **clientes** são de intensidade média geralmente de **fornecimento de longo prazo**.

4.3.5.3.4

Representação gráfica da ego-rede da Shell

Apresentamos abaixo a representação gráfica da ego-rede da **Shell** com seus principais atores chaves, quais sejam, seus **clientes**, **fornecedores** e **concorrentes**.

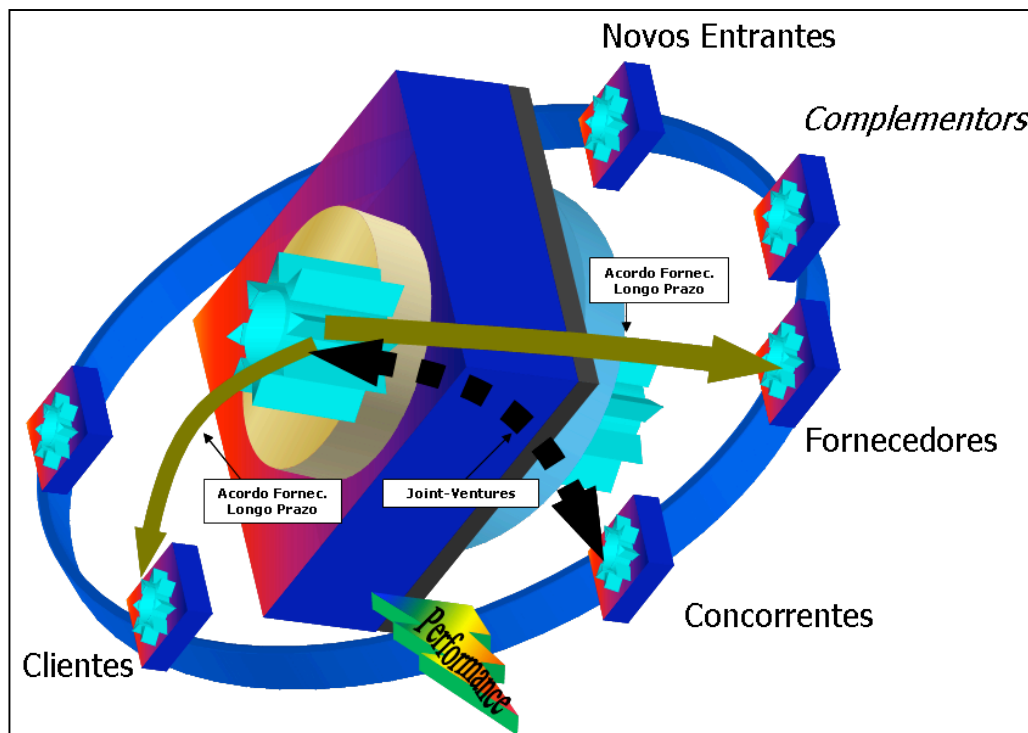


Figura 52: Ego-Rede da Shell

São destacados apenas os principais tipos de alianças, com os principais atores parceiros da ego-rede da **Shell**. As cores, formatos e espessuras das linhas representam cada tipo de aliança. As linhas verde escura sólidas são as alianças da **Shell** com seus clientes e fornecedores, que foram classificadas como **acordos de fornecimento de longo prazo**. Já a linha preta e pontilhada representa as *joint-ventures* da **Shell** com seus concorrentes. A espessura das setas mostra a força da

conexão entre a empresa focal e seus atores estratégicos. A seta bidirecional representa a aliança colaborativa com seus concorrentes, enquanto que as setas unidirecionais representam alianças oportunísticas com os clientes e fornecedores.

4.3.5.3.5

As implicações estratégicas, no nível da indústria, da rede de alianças

Os subsídios pertinentes à investigação da questão aqui colocada estão nas respostas às perguntas sobre a caracterização das dimensões-chave das alianças: estrutura da rede, composição da rede e tipos de laços.

Lembramos que somente consideramos os *constructos* mais importantes para esta pesquisa, conforme mencionado no Capítulo 2.

Estrutura da Rede

De acordo com os resultados do levantamento de percepções à Questão 10²⁷, somente os **clientes** participam de alianças de escopo amplo (muitos laços) com a **Shell**. Os **fornecedores** e os **concorrentes** apresentam alianças estreitas (poucos laços).

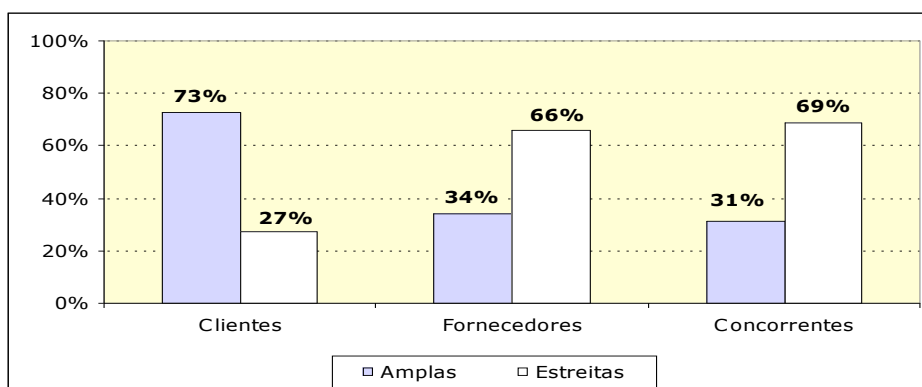


Figura 53: Escopo das Alianças/Redes da Shell

²⁷ Questão 10: “Quanto ao escopo (amplitude e número de alianças), as redes estabelecidas da Shell são (marque apenas uma opção para cada Tipo de Parceiro)”

Quanto ao **escopo geográfico** das alianças/redes da **Esso** com seus principais parceiros, os resultados do levantamento de percepções (Questão 11²⁸) indicaram que as alianças com seus clientes têm escopo local, enquanto as alianças com os fornecedores e concorrentes alcançam abrangência regional/global.

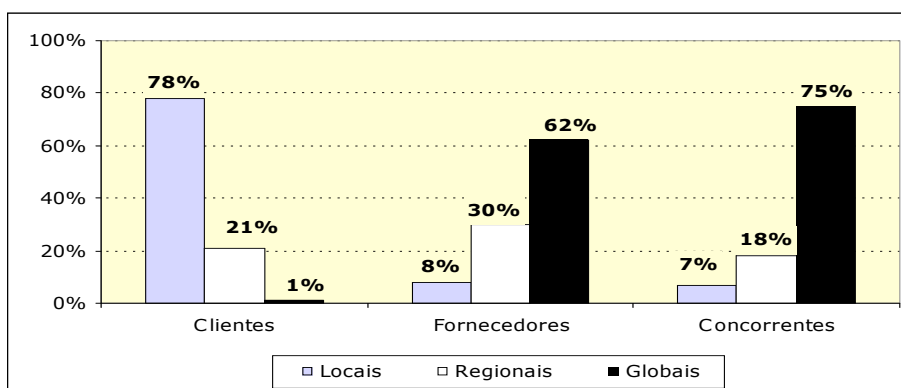


Figura 54: Escopo Geográfico das Alianças da **Shell**

A percepção quanto centralidade da **Shell** em relação ao setor de distribuição de combustíveis no Brasil foi considerada central por apenas 10% dos respondentes, enquanto 78% a percebem como uma posição intermediária e apenas 12% a avaliam como periférica.

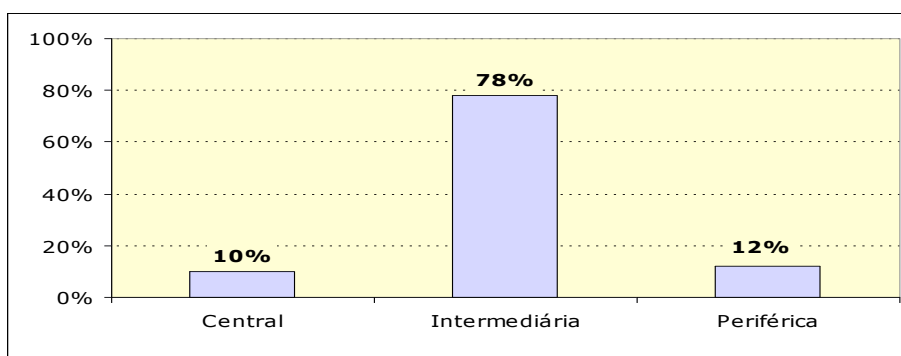


Figura 55: Posição de Centralidade da **Shell** no Setor de Distribuição

Segundo a pesquisa realizada, 32% dos respondentes entendem que a posição da **Shell** dentro do grupo estratégico das maiores distribuidoras do Brasil é de um papel central.

28 Questão 11: "Quanto ao escopo geográfico, as redes estratégicas são (marque apenas uma opção para cada Tipo de Parceiro)"

Por outro lado, 65% entendem que a empresa assume um papel intermediário, indo ao encontro das respostas apresentadas até o momento para as outras distribuidoras, e somente 3% a consideram numa posição periférica.

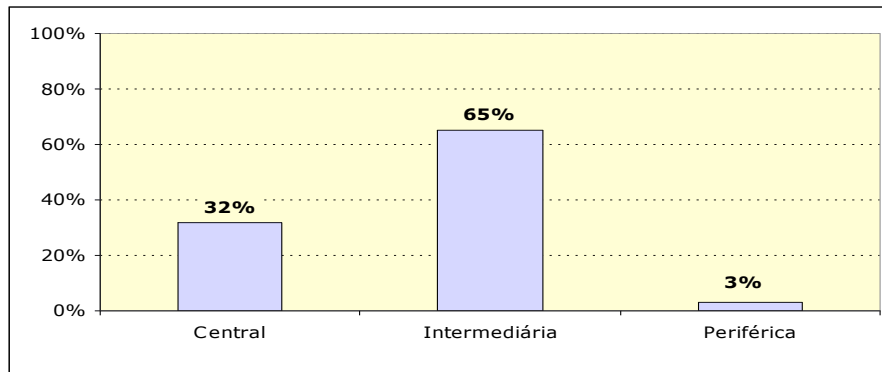


Figura 56: Posição de Centralidade da **Shell** no Grupo Estratégico das Maiores Distribuidoras do Brasil

Composição da Rede

Segundo informações coletadas nas entrevistas com os executivos, a exemplo da **Esso**, a **Shell** realizou um movimento de depuração da sua rede de varejo, investindo somente naqueles revendedores com alto volume de venda, em detrimento dos postos de menor volume de venda. Como resultados, lembramos de um dos maiores negócios na área de distribuição de combustíveis ocorridos nos últimos anos, quando a **Shell**, em 2000/2001, vendeu quase toda sua rede na região centro-oeste para a concorrente italiana AGIP.

Tipos de Laços

A força das conexões entre a **Shell** e seus principais parceiros pode ser considerada como **forte**, de acordo com as respostas ao levantamento de percepções, apresentadas na Figura 57:

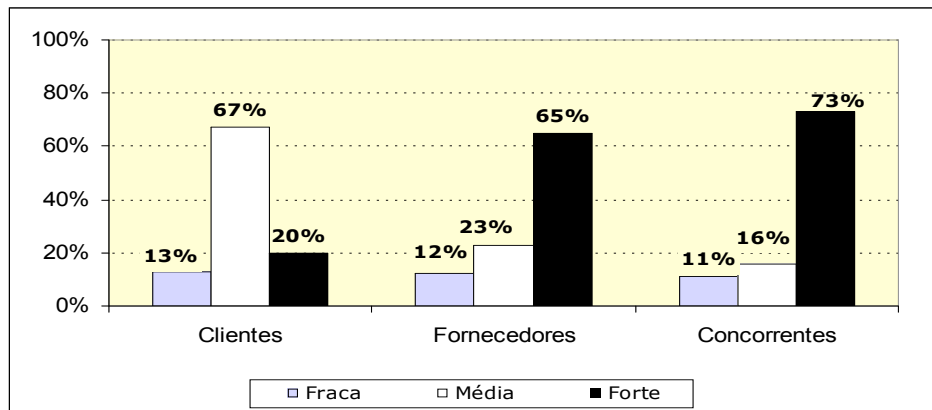


Figura 57: Força das Conexões da **Shell** com seus Principais Parceiros

A Tabela 22 mostra as principais implicações estratégicas da ego-rede da **Shell** no nível da indústria, em termos de oportunidades e ameaças, identificadas por meio dos dados coletados na triangulação de métodos de pesquisa, apresentados anteriormente. As palavras em negrito destacam os atributos e as implicações para cada *constructo*, conforme descrito no referencial teórico apresentado no Capítulo 2.

Constructo	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no Nível da Indústria
Estrutura da Rede	Alta Densidade	Oportunidade Real A oportunidade real se dá por causa da grande quantidade de alianças entre a Shell e os demais atores pertencentes ao setor, aumentando as barreiras de entrada para novos entrantes.
Composição da Rede	Identidade/Status do Parceiro Desfavorável	Ameaça Potencial Demonstra-se uma ameaça potencial em função da brusca queda de <i>market share</i> , rentabilidade e lucro líquido das empresas distribuidoras, desde a abertura do mercado e do ingresso das novas distribuidoras locais e regionais.
Tipo de Laço	Força das Conexões Forte/Média	Ameaça Real Laços de intensidade média com seus clientes não aumentam a lucratividade e favorecem ação de novos entrantes.
		Oportunidade Real Fortes laços relacionais com fornecedores contribuem fortemente para o aumento da lucratividade.
		Oportunidade Real Laços de intensidade forte com os concorrentes favorecem ao aparecimento de uma situação com menor número de concorrentes.

Tabela 22: Implicações estratégicas da ego-rede da **Shell** no nível da indústria

Conforme análise feita para as outras distribuidoras, percebemos que os laços apresentados pela **Shell** com os atores da sua rede de valor representam várias oportunidades e algumas ameaças em função das características da estrutura de sua rede, da composição de suas alianças e da força das suas conexões.

4.3.5.3.6

Desempenho da Shell

A seguir apresentamos os resultados da pesquisa pertinentes à pergunta intermediária número 6 da metodologia adotada: *Quais são os desempenhos das empresas de acordo com as dimensões qualitativas e quantitativas do Modelo GI?*

Lembramos que as dimensões quantitativas do Modelo Genérico Integrativo – GI – proposto por Macedo-Soares (2001) dizem respeito à geração de caixa, retorno para o acionista, rentabilidade, entre outros indicadores financeiros de desempenho. Já as dimensões qualitativas têm foco na satisfação dos *stakeholders*, na qualidade do produto / serviço oferecido, na inovação etc.

A análise da evolução dos indicadores de desempenho da **Shell** demonstra que a empresa tem perdido várias posições no que concerne ao Ranking elaborado pelo Jornal Valor Econômico. Isto pode ser explicado não só pela entrada das novas distribuidoras, que reduziram o *Market-share* da empresa, como também pela venda da sua rede revendedora na região centro-oeste, que impactou diretamente no seu faturamento. Apesar disso, a **Shell** vem sofrendo prejuízos constantes, desde 2000. Em 2003 seu resultado piorou ainda mais, conforme notícias veiculadas pela imprensa, como se vê no Jornal Valor Econômico de 07 de julho de 2004:

Shell quintuplica prejuízo no Brasil: O balanço não consolidado da **Shell** Brasil referente a 2003 mostra um prejuízo de R\$ 632 milhões, cinco vezes maior do que as perdas de R\$ 125,7 milhões em 2002. A piora dos resultados reforça a expectativa de que a multinacional venha a se desfazer da rede de 2.500 postos no Brasil, cerca de 12,7% do mercado.

Os indicadores da tabela 23, apresentada abaixo reforçam a matéria acima transcrita:

Indicadores de Desempenho	1999	2000	2001	2002
Ranking Valor Econômico	4	4	7	8
Receita Líquida (milhões R\$)	6.465	7.649	8.906	9.490
Lucro Líquido (milhões R\$)	49	(31)	(17)	(126)
Margem Líquida (%)	0,76	(0,40)	(0,20)	(1,33)
Rentabilidade do PL (%)	4,62	(3,30)	(2,50)	(3,94)
Lucro da Atividade (milhões R\$)	17	(85)	(36)	77
Lucro Financeiro (milhões R\$)	ND	(60)	(85)	(104)
Lucro Não Operacional (milhões R\$)	ND	6	14	3
EBTIDA (milhões R\$)	ND	52	107	112
Ativo Total (milhões R\$)	1.992	2.419	2.760	6.892
Patrimônio Líquido (milhões R\$)	1.070	934	688	3.195
Liquidez Corrente (em pontos)	ND	0,67	0,68	0,68

Tabela 23: Evolução dos indicadores financeiros da **Shell**. Fonte: Ranking *Valor Econômico* – 1000 Maiores Empresas 2000/2001/2002/2003

Indicadores de Desempenho da Shell

A **Shell** é umas das empresas estudadas que adota indicadores de desempenho há vários anos. Segundo Monteiro, Castro e Prochnik²⁹, “a **Shell** adota o *Balanced Scorecard (BSC)*, que é um sistema de gestão estratégica, desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), que utiliza indicadores financeiros e não-financeiros, subdivididos em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento”. Atualmente, a evolução do BSC na **Shell Brasil** culminou nas seguintes perspectivas:

29 Monteiro, Castro e Prochnik “A Mensuração do Desempenho Ambiental no *Balanced Scorecard* e o Caso da **Shell**”. Artigo aceito para apresentação no VII Encontro Nacional sobre Gestão Estratégica e Meio Ambiente, FGV/USP, outubro de 2003.

Categoria	Indicadores
Clientes	A perspectiva dos clientes aborda a imagem da Shell através do mundo, assim como a reputação que a Shell tem entre Governos e outros <i>stakeholders</i> .
Financeiro	A perspectiva financeira inclui indicadores de desempenho que medem o valor para o acionista como uma medida comparativa, contra os principais competidores da Shell e também o Retorno sobre Capital Empregado – ROCE.
Pessoas	A perspectiva das pessoas aborda a satisfação dos empregados da Shell . Incluem-se neste grupo indicadores de desempenho chave para liderança, talento e diversidade.
Desenvolvimento Sustentável	Nesta perspectiva a Shell mede se ela alcança suas metas nas áreas de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (<i>Health, Safety and Environment – HSE</i>), medindo se ela se enquadra entre as empresas mais admiradas do mundo nestes quesitos.

Tabela 24: Indicadores de desempenho da **Shell**

Verificamos que cada uma destas perspectivas tem uma gama variada de indicadores, abrangendo de forma ampla a operação. Infelizmente não tivemos acesso aos indicadores e aos seus resultados atuais, por ser uma informação considerada estritamente confidencial pela empresa.

Em seguida, após analisarmos as ego-redes individuais de cada empresa, utilizamos o conceito da macro ego-rede, apresentado no Capítulo 2, para que seja realizado um mapeamento completo do grupo estratégico das empresas líderes do setor de distribuição de combustíveis no Brasil. A macro ego-rede tem como objetivo apresentar as interações entre cada uma das ego-redes apresentadas, como se vê na figura 58, a seguir.

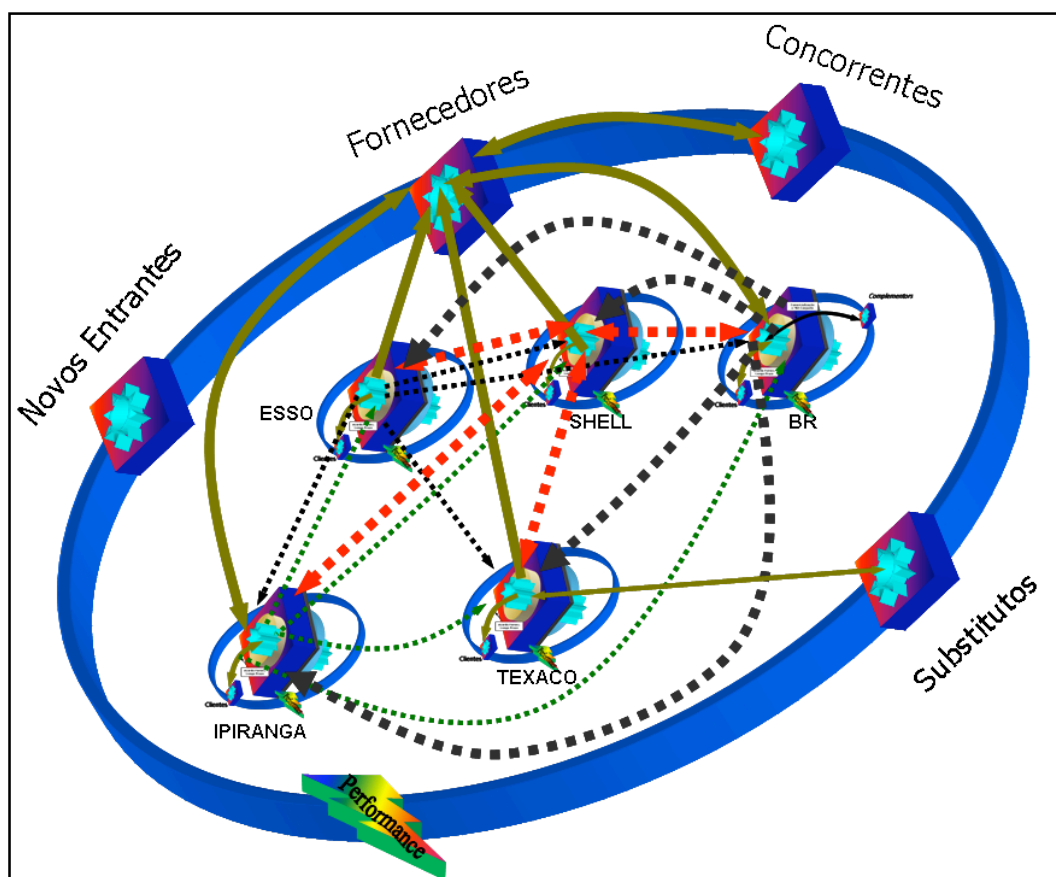


Figura 58: Macro ego-rede das empresas estudadas

Nesta Figura apresentamos a macro ego-rede mencionada. Na parte interna da elipse foram colocadas as ego-redes já estudadas, com os atores específicos de cada uma das empresas distribuidoras e suas interações entre as mesmas. Já na elipse externa estão aqueles atores comuns a todas as empresas. Assim, entendemos que os **concorrentes**, **novos entrantes**, **fornecedores** e **substitutos** são comuns a todas as empresas e por isso foram destacados na elipse externa. Por outro lado, os **clientes** e os **complementors** são específicos de cada empresa e por isso aparecem somente nas suas ego-redes.

Os **fornecedores** apresentados como atores estratégicos comuns às cinco empresas, pois, apesar de existirem alguns exclusivos para cada empresa, em sua maioria eles são comuns a todas. Em especial, destacamos a **Petrobras**, como principal fornecedora de combustível para as distribuidoras, por isso as setas são unidirecionais ou bidirecionais para os fornecedores, dependendo da característica de cada empresa¹.

¹ Conforme apresentado, as setas unidirecionais representam alianças oportunísticas enquanto que as setas bidirecionais representam alianças colaborativas.

Os **substitutos** também são comuns a todas as distribuidoras, mas conforme apresentado anteriormente, somente a **Texaco** mantém alianças relevantes com estes atores.

As outras setas representam as alianças das distribuidoras entre si, ou seja, com os concorrentes do mesmo grupo estratégico. A intensidade dessas alianças está representada pela espessura das setas², assim como o tipo de aliança pela direção das mesmas (unidirecionais ou bidirecionais).

4.3.6 Adequação estratégica nos casos estudados

Nesta seção discutimos o quanto os resultados apresentados até agora permitem responder à pergunta central da pesquisa, ou seja:

Dadas as características das estratégias adotadas pelas empresas estudadas, estas têm o potencial para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças criadas pelos fatores macro-ambientais e pelos atores-chave ao assumirem seus papéis?

Conforme mencionado no Capítulo 1 e de acordo com os dados apresentados na caracterização da estratégia de cada uma das empresas estudadas, ficou evidente que todas têm compromissos de escopo e de recursos semelhantes, formando assim um único grupo estratégico. De fato, em quase todos os casos trata-se de uma estratégia de liderança por diferenciação por qualidade e por marca, orientada para o cliente.

Portanto, justifica-se analisar conjuntamente as ameaças e oportunidades comuns ao grupo, tanto pela metodologia de análise estratégica “relacional”, quanto pela de análise estratégica “tradicional”.

Assim, neste capítulo, preliminarmente identificamos e classificamos as contingências estratégicas de acordo com os *constructos* de Austin (1990) – fatores políticos, econômicos, demográficos e sócio-culturais – comuns ao grupo. Também identificamos os atores-chave da rede de valor do grupo estratégico formado. Em seguida, analisamos suas implicações estratégicas em termos de constituírem oportunidades e ameaças.

² Quanto mais espessa, maior a intensidade da aliança e vice-versa.

Abaixo apresentamos um resumo das principais implicações estratégicas da ego-rede do conjunto das empresas do grupo estratégico em questão, identificadas por meio dos dados coletados e consolidados na triangulação de métodos:

Constructo	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no Nível da Indústria
Estrutura da Rede	Alta Densidade	Oportunidade Real A oportunidade real se dá por causa da grande quantidade de alianças entre o grupo estratégico e os demais atores pertencentes ao setor, aumentando as barreiras de entrada para novos entrantes.
	Alta Centralidade	Oportunidade Real Caracteriza-se uma oportunidade real em função do acesso às informações e outros recursos valiosos para o setor, estabelecendo laços que lhe permitem ocupar uma posição central da sua rede de valor.
Composição da Rede	Identidade/Status do Parceiro Desfavorável	Ameaça Potencial Demonstra-se uma ameaça potencial em função da brusca queda de <i>market-share</i> , rentabilidade e lucro líquido das empresas distribuidoras, desde a abertura do mercado e do ingresso das novas distribuidoras locais e regionais.
Tipo de Laço	Força das Conexões Forte/Média	Ameaça Real Laços de intensidade média com seus clientes não aumentam a lucratividade e favorecem ação de novos entrantes.
		Oportunidade Real Fortes laços relacionais com fornecedores contribuem fortemente para o aumento da lucratividade.
		Oportunidade Real Laços de intensidade forte com os concorrentes favorecem ao aparecimento de uma situação com menor número de concorrentes.

Tabela 25: Implicações estratégicas da ego-rede do grupo estratégico no nível da indústria

Conforme definido no Capítulo 2, apresentamos abaixo a rede de valor constituída pelo grupo estratégico da indústria focal, seus concorrentes, clientes, novos entrantes, fornecedores, substitutos, *complementors*, entre outros. Os participantes de cada ator estratégico foram definidos mediante levantamento documental bibliográfico e telematizado, além das entrevistas com os especialistas do setor.

Ator Estratégico	Componentes
Cientes	Consumidores finais (automobilistas, caminhoneiros), empresas de transporte de carga e de passageiros, empresas de aviação, indústrias, fazendas, entidades governamentais, etc.
Fornecedores	Refinarias Petrobras , refinarias privadas (Ipiranga e Manguinhos), usinas e destilarias de álcool, centrais petroquímicas (gasolina), importadores/ <i>tradings</i> de derivados de petróleo, equipamentos de postos de serviço (bombas, tanques, etc.)
Concorrentes	Novas distribuidoras (Mega, Total, Áster, Ale, Forza, etc.)
Substitutos	Outras formas de energia: elétrica, gás natural, hidráulica, carvão mineral, eólica, solar, biomassa, etc.
<i>Complementors</i>	Montadoras de automóveis, indústrias em geral
Entidades de Classe	Sindicato dos Trabalhadores, Sindicatos do varejistas de combustíveis, Instituto Brasileiro do Petróleo (IBP), Sindicato das Distribuidoras de Combustíveis (Sindicom), etc.
Órgãos e Fontes de Financiamento	BNDES, Banco do Brasil, bancos comerciais privados, EXIMBANK, etc.
Entidades Governamentais e Supra-Governamentais	Agência Nacional do Petróleo (ANP), Ministério das Minas e Energia (MME), CADE, Secretaria de Acompanhamento Econômico, etc.

Tabela 26: Exemplos de componentes da Rede de Valor das empresas estudadas

Apresentamos a seguir, no Quadro 10, os resultados da pesquisa tradicional, ou seja, as implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais e dos atores estratégicos, ao constituírem ameaças e oportunidades, reais e potenciais.

Fatores	Nível Internacional	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças
POLÍTICOS					
Regime Político	1. A democracia é a ideologia dominante nos países com os quais o Brasil mantém relações comerciais.	1. Após o final do regime da ditadura militar, o Brasil vem fortalecendo seu regime democrático, estabilizado a partir do governo de Fernando Henrique Cardoso, em 1994, com a criação do Plano Real de estabilização da moeda.		1. Condições favoráveis para a expansão da atividade de downstream, possibilitando a elaboração e implementação de um planejamento estratégico de médio/longo prazo.	
Estabilidade do Governo	2. A crise política e econômica na Argentina.	2. Manutenção da política econômica de estabilização da moeda, manutenção do superávit primário, metas de inflação com tendência de redução e redução da taxa básica de juros (Selic), atualmente em 16,25% a.a.		2. Maior confiança dos investidores externos no Brasil e, conseqüente, fortalecimento do mercado de capitais para captação de recursos.	2. Aumento da percepção de risco de investimentos externos em países emergentes da América do Sul.
	3. Ano eleitoral nos Estados Unidos.	.			3. Possível aversão a riscos em função das eleições presidenciais nos Estados Unidos
Regulação	4. Indústria de petróleo totalmente desregulada nos principais países desenvolvidos do mundo.		4. Setor desregulado no Brasil. O processo de desregulamentação teve início em 1990, durante o Governo de Fernando Collor, e final e 2002, durante o Governo de Fernando Henrique Cardoso	4. Possibilidade de busca de novas fontes de suprimentos de derivados de petróleo (importação e trading de petróleo e seus derivados), permitindo aquisição a preços mais baixos e, conseqüentemente, aumento nas margens de lucro em relação ao produto nacional.	

do Setor			5. Encerramento da CPI dos combustíveis, pela Câmara dos Deputados.	5. Redução das liminares judiciais para não recolhimento de impostos na venda de combustíveis e fechamento de empresas de distribuição de combustíveis que tinham como objetivo principal vender produtos adulterados.	
	6. Estabelecimento do Protocolo de Kyoto e adoção de políticas contra o "efeito estufa" (não aplicado a países em desenvolvimento, como o Brasil)	6. Estabelecimento de legislação ambiental severa, com multas elevadas e necessidades de licenças para operação de armazenagem e distribuição de combustíveis.		6. Altos investimentos em infra-estrutura para adequação à legislação ambiental reduz a atratividade do setor para novos entrantes.	6. Estímulo ao desenvolvimento de combustíveis, menos poluentes.
		7. Alto nível de evasão fiscal e adulteração de produtos para revenda nos postos.	7. Órgão regulador do setor de petróleo (ANP) não consegue fiscalizar a atividade das novas distribuidoras e de seus revendedores		7. Concorrência desleal no setor provocando redução de investimentos das grandes empresas, em função do achatamento nas suas margens e lucros. Algumas empresas têm se retirado de regiões cujos retornos são considerados insatisfatórios.
ECONÔMICOS					
Capital	8. Nos Estados Unidos, crescimento elevado da economia, com tendência de aumento das taxas básicas de juros; Na Europa e Japão, crescimento modesto e consequente tendência de redução das taxas básicas de juros.			8. Aumento do interesse em investimentos externos devido à tendência de queda dos juros básicos em países da Europa e no Japão.	8. Aversão a investimentos internacionais no Brasil, em função da tendência de aumento nas taxas de juros norte americanas. Aumento no custo de capital das empresas brasileiras.
	9. Explosão da "bolha" financeira da Internet, em 2001.				9. Mercado de capital intensivo e com tendência de redução de margens de lucro, provocando uma expectativa de redução de investimentos de grande porte.

Cenário Macro-Econômico		10. Estabilização econômica desde 1994 (Plano Real), com metas de inflação e acordos firmados com o FMI (principal financiador da dívida externa) sendo cumpridas.		10. Estabilidade macro-econômica provoca, a médio /longo prazos, melhorias no poder aquisitivo dos consumidores e aumento do consumo de combustíveis per capita.	
Infra-Estrutura			11. Fraca infra-estrutura rodoviária, ferroviária e portuária.		11. Elevação significativa dos preços ao consumidor final devido às restrições de infraestrutura. Este aumento de custo também é conhecido como "Custo Brasil".
			12. Péssima conservação das estradas públicas sem pedágio e recuperação da malha viária por meio de concessão remunerada por pedágio.	12. A recuperação das estradas com pedágio atrai a utilização de automóveis, aumentando o mercado total de combustíveis.	12. O estado das vias e rodovias sem pedágio inibe a utilização de automóveis para viagens, reduzindo o consumo potencial de combustíveis.
			13. Necessidade de novas refinarias no país.	13. Possibilidade de verticalização "para cima", por meio de participação acionária em novas refinarias ou nas refinarias já existentes.	
Mão-de-Obra		14. Tendência de flexibilização das leis trabalhistas e redução dos direitos trabalhistas.		14. Redução de custo com mão-de-obra e conseqüente aumento nas margens de lucro das distribuidoras.	
			15. Por meio de nova legislação, assuntos como Saúde Ocupacional, Segurança e Meio Ambiente têm tomado importância elevada.	15. Investimento elevado nestes temas podem reduzir as margens no curto prazo, mas mantém novos entrantes afastados, diminuindo a competição.	
Tecnologia	16. Pressão da comunidade internacional para a fabricação de automóveis menos poluentes e de consumo de combustíveis alternativos.		16. Desenvolvimento de combustíveis alternativos com incentivos governamentais.		16. Pesquisa e desenvolvimento de novos combustíveis e menor consumo médio dos automóveis.

DEMOGRÁFICOS					
		<i>17. Taxa de crescimento populacional e urbanização crescente.</i>		<i>17. Aumento do consumo de combustíveis total.</i>	
		<i>18. Aumento do número de automóveis no Brasil.</i>		<i>18. Aumento do consumo de combustíveis total.</i>	
SOCIAIS E CULTURAIS					
<i>Estrutura e Dinâmica Social</i>		<i>19. Péssima distribuição de renda dentre a população e empobrecimento das classes baixa e média.</i>		<i>19. Baixo consumo de combustíveis per capita, criando oportunidade para expansão com a melhoria na distribuição de renda.</i>	

Quadro 10: Implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais relativos ao setor de distribuição de combustíveis, nos níveis político, econômico, demográficos e sócio-culturais (2004).

Obs: Salientamos que os números ao lado de cada implicação estratégica servem somente como guias para apresentarmos as oportunidades e ameaças. Além disso, as principais implicações estão grafadas em negrito, as quais aprofundaremos adiante.

As implicações apresentadas na Tabela 10 seguiram os *constructos* e os indicadores propostos por Austin (1990). A seguir, apresentamos as maiores oportunidades e ameaças destacadas nessa tabela, cada qual com seus respectivos dados e informações coletadas que sustentam seu embasamento:

Principais Oportunidades

- ***Novas fontes de suprimentos de derivados de petróleo (importação e trading de petróleo e de seus derivados).***

A Figura 59 apresenta os principais fluxos internacionais de derivados de petróleo para o Brasil. Os refinadores da Ásia (Singapura), Europa Ocidental (Holanda, Reino Unido e Itália), Caribe, Venezuela, Argentina, Oriente Médio e África Ocidental são todos possíveis fornecedores de derivados para o Brasil, aumentando o poder de barganha junto aos mesmos.

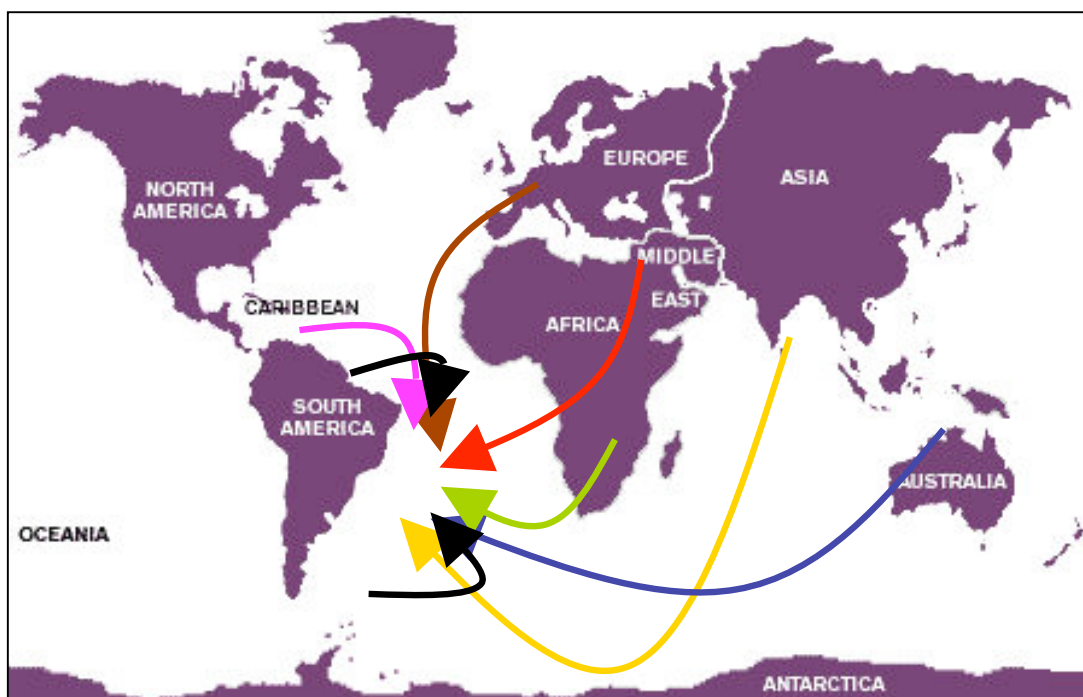


Figura 59: Principais fluxos de importação de refinadores estrangeiros. Fonte: www.petrobras.com.br

Por uma questão de lógica de mercado, por ser uma *commodity*, os preços dos derivados são cotados em âmbito internacional, permitindo poucas

arbitragens. Assim, os refinadores mais distantes normalmente são escolhas pouco prováveis, em função do frete ser mais alto para o produto chegar ao Brasil. Entretanto, devido a situações específicas, mesmo os refinadores mais distantes podem oferecer produtos a preços bastante competitivos, sendo uma alternativa de suprimento de produtos.

No ano de 2003, as grandes distribuidoras realizaram, em regimes de parcerias, diversas operações de importação de combustíveis para as regiões norte/nordeste e sul/sudeste, conforme demonstrado na reportagem publicada na *Gazeta Mercantil*, página A8, em 29 de maio de 2003, transcrita abaixo:

Importação: A primeira importação de combustíveis do País está sendo feita pela Esso Brasileira de Petróleo Ltda, subsidiária da Exxon Mobil Corporation. Atraca hoje no Porto de Santos um navio fretado trazendo 100 mil barris de gasolina comum, equivalentes a 16,6 milhões de litros, comprados da Exxon Mobil na Argentina por US\$ 9,3 milhões, que serão distribuídos nos postos da Esso na capital paulista já na próxima semana. Cada barril deverá chegar aos postos de revenda por US\$ 104,42. Ao dólar de hoje, cada litro, na bomba, custará por volta de R\$ 1,89.(...) Em junho, um outro navio carregado de óleo diesel do Golfo do México vai atracar em São Luis, no Maranhão, trazendo óleo diesel comprado pelas distribuidoras **Shell, Esso, Ipiranga e Texaco**.

A Figura 60 apresenta a seguir os principais portos que receberam derivados de petróleo importados diretamente pelas grandes distribuidoras de combustíveis aqui estudadas:

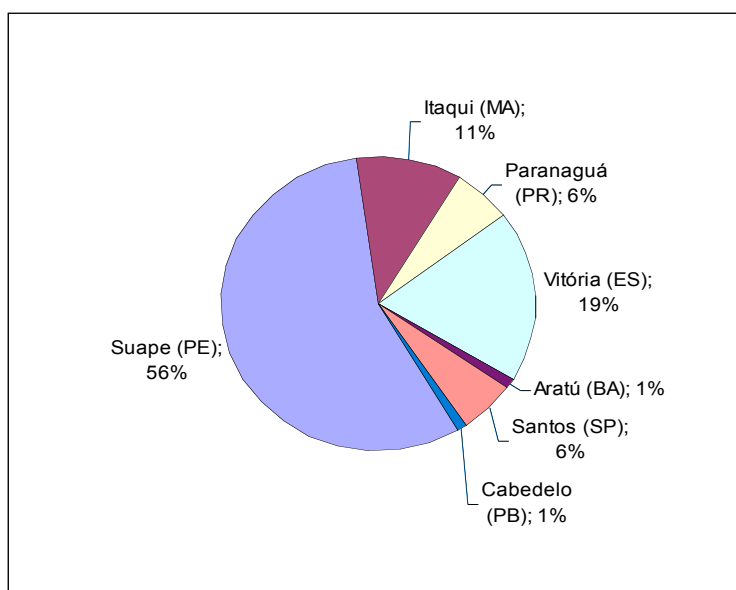


Figura 60: Participação volumétrica por porto. Fonte: www.sindicom.com.br

- ***Redução das liminares judiciais para não recolhimento de impostos na venda de combustíveis e fechamento de empresas de distribuição de combustíveis que tinham como objetivo principal a venda de produtos adulterados.***

A flexibilização do mercado, trazendo muitas empresas de distribuição novas ao setor, aliada à precária fiscalização pela ANP nos postos e distribuidoras e a sonegação de diversos tipos de impostos, permitiu a venda de uma enorme quantidade de combustíveis adulterados e abaixo do preço real, praticado por aquelas empresas que estavam em regularidade com os tributos federais e estaduais.

Considerando que as ações de fiscalização da ANP nos postos teve início em 1999, podemos perceber que o incremento destas reprime as atividades de venda de produtos adulterados. A Tabela 27 mostra a evolução das ações de fiscalização da ANP nos postos desde 1999. Também indica claramente que o número de ações de fiscalização, interdições de postos, autuações e autuações de qualidade tem aumentado significativamente ao longo dos anos:

Ações de Fiscalização - Histórico				
Ano	Ação	Interdição	Autuação	Aut. Qual.
1999	10.022	514	2.385	383
2000	15.672	604	4.614	603
2001	16.042	713	5.308	1091
2002	22.374	1122	7.196	1795
2003	26.227	1309	8.633	1485
2004*	4.141	351	1.198	208

*Atualizado em 16/04/2004

Tabela 27: Histórico das ações de fiscalização da ANP. Fonte: www.anp.gov.br

Por outro lado, algumas brechas existentes nas leis tributárias resultaram numa avalanche de medidas judiciais para o não recolhimento de diversos impostos, reduzindo substancialmente o preço final do produto. A contestação da tributação e da regulamentação permitiu que muitas empresas sonegassem impostos na gasolina, óleo diesel e álcool. O auge desse processo ocorreu em 2000, onde, de acordo com dados fornecidos pelo SINDICOM¹, 90,5% das vendas de gasolina e 82,7% das vendas de diesel na maior refinaria do país (REPLAN) foram realizadas a empresas com liminares para não recolhimento da CIDE e/ou do PIS/COFINS. De acordo com informações fornecidas pela própria

¹ Fonte: www.sindicom.com.br

Petrobras², o impacto dos impostos, nos preços finais (na bomba) da gasolina e do óleo diesel apresenta uma enorme representatividade, conforme Tabela abaixo:

Fatores	Gasolina Comum	Óleo Diesel
CIDE + PIS/COFINS	21%	16%
ICMS (RJ)	32%	13%
Custo Petrobras	27%	55%
Custo Álcool Anidro	7%	0%
Distribuição / Revenda	13%	16%
Total	100%	100%

Tabela 28: Composição do preço da gasolina e do óleo diesel. Fonte: www.petrobras.com.br

Como podemos perceber na Tabela 28, o peso dos impostos sonegados atinge mais de 53% do preço final da gasolina, enquanto que no óleo diesel esse percentual chega à cerca de 19%. Assim, em função das margens reduzidas das distribuidoras, a sonegação fiscal cria uma forte concorrência desleal no mercado distribuidor/revendedor.

As fraudes chegaram a reduzir cerca de 50% das alíquotas dos impostos, segundo reportagem publicada no Jornal *O Globo*, de 05 de maio de 2003:

Gasolina: liminares “mordem” 50% de impostos:

Governo perde R\$ 400 milhões mensais da arrecadação da CIDE. Receita Federal suspeita de golpe de quadrilhas. Dos R\$ 800 milhões que deveriam ser recolhidos mensalmente, R\$ 400 milhões estão deixando de entrar nos cofres públicos por força de liminares.

Dessa maneira, a melhora no sistema de fiscalização e a cassação das liminares judiciais possibilitam a criação de um ambiente de concorrência mais livre e equilibrado, com isonomia na aplicação das regras e legislações para todo o setor, resultando numa oportunidade para as empresas estudadas.

Atualmente, várias ações contra as fraudes de combustíveis têm sido tomadas pelas autoridades competentes, conforme demonstrado nas reportagens abaixo:

Globo Online, 30 de abril de 2004:

Secretaria da Receita do Rio fecha o cerco às distribuidoras de álcool hidratado:

A Secretaria da Receita do estado do Rio fechou o cerco às distribuidoras de álcool hidratado (combustível) que estão tentando entrar no estado sem pagar o ICMS. Segundo o sub-secretário da Receita, Diógenes Florentino, a fiscalização foi

² Fonte: www.br-petrobras.com.br

reforçada na rodovia Presidente Dutra, na fronteira com São Paulo. Para passar pela barreira, é imprescindível a apresentação da nota fiscal.

Jornal *O Globo*, 07 de julho de/2004

Ataque à fraude nos combustíveis:

A Polícia Federal desbaratou ontem uma das maiores quadrilhas de adulteração de combustível do país. Os agentes da Delegacia de Crimes Contra o Patrimônio da Superintendência da PF do Rio interditaram o depósito de uma distribuidora clandestina no Km 278 da Rodovia Presidente Dutra, em Barra Mansa, no Sul Fluminense. A empresa distribuía 500 mil litros diários do combustível que eram enviados a cerca de 500 postos de abastecimento dos municípios do Rio, da Baixada Fluminense e da Região dos Lagos. Foram apreendidas 19 carretas que se encontravam no pátio. O dono da empresa, José Maria da Cruz, não estava no local. Segundo a PF, esse depósito fora construído há dois meses, depois que policiais da Delegacia de Repressão às Ações do Crime Organizado (Draco) fecharam um outro depósito clandestino de José Maria, que funcionava a cinco quilômetros de distância, na mesma rodovia.

Tribuna do Norte, 03 de julho de 2004

Combustível: Sensor nas bombas pode acabar com as fraudes:

Com tecnologia, é possível botar ordem no caos. Um grupo de quatro empresas de três países diferentes desenvolveu sensores para serem instalados nas bombas de combustíveis que detectam continuamente se o líquido está dentro ou fora das especificações e, de quebra, o volume que está sendo vendido, para efeitos de impostos. O *software* envia as informações para o próprio posto de gasolina e para quem mais de direito - seja a Agência Nacional do Petróleo, a Receita etc-, via satélite.

O Estado de S. Paulo, 05 de julho de 2004

ANP: fiscais “culpados” serão demitidos:

O diretor-geral da Agência Nacional do Petróleo (ANP), embaixador Sebastião do Rego Barros, afirmou ontem que “depende da Justiça” a demissão dos fiscais da agência suspeitos de corrupção no setor de fiscalização de combustíveis. “Se eles forem considerados culpados pela Justiça, serão demitidos”, garantiu.

- ***Altos investimentos em infra-estrutura para adequação à legislação ambiental reduzem a atratividade do setor para novos entrantes.***

A preocupação com o meio ambiente tem se tornado cada vez mais intensa, permitindo que a legislação ambiental acompanhe o desenvolvimento da sociedade. O Brasil tem hoje uma das legislações ambientais mais severas entre os países em desenvolvimento, respaldada principalmente pela Lei da Política

Nacional do Meio Ambiente nº 6.938/81 (criou o SISNAMA - Sistema Nacional do Meio Ambiente) e a Lei de Crimes Ambientais nº 9.605/98 e seu Decreto Regulamentador nº 3.179/99.

Dessa maneira, o ingresso no setor de distribuição de combustíveis requer que o postulante preencha uma série de requisitos, tenha instalações de armazenagem de combustíveis seguras e confiáveis quanto a vazamentos de produtos e acidentes em geral, cuide da manutenção dos tanques dos postos revendedores com os quais tem contrato de fornecimento e faça o transporte de combustíveis com total segurança.

Atualmente, a Lei de Crimes Ambientais se estende às pessoas físicas, responsáveis pelas operações da empresa, como co-autoras de crimes ambientais, enquanto que as multas administrativas podem variar entre R\$ 50 e R\$ 50 milhões.

Assim, o nível de investimentos para cumprimento da legislação tem se tornado muito elevado e a punição para crimes ambientais, muito severa, afastando eventuais novos entrantes no setor. Segundo dados da ANP, em abril de 2004 cerca de 75 novos distribuidores estavam com suas licenças de operação revogadas em função de pendências com a legislação ambiental vigente.

- ***Aumento no consumo de combustíveis per capita devido à melhora na economia e ao crescimento do número de veículos de passeio e de utilitários no país.***

O consumo de combustíveis está intimamente ligado ao crescimento econômico do país, sendo alavancado pela expansão industrial e pelo aumento do poder aquisitivo da população.

Em 2002 no Brasil, o consumo *per capita* ainda mostrava-se bastante baixo, quando comparado a outros países. Na Figura 61 mostra um comparativo entre o consumo *per capita* de petróleo (barril/habitante) em vários países do mundo, no ano de 2002:

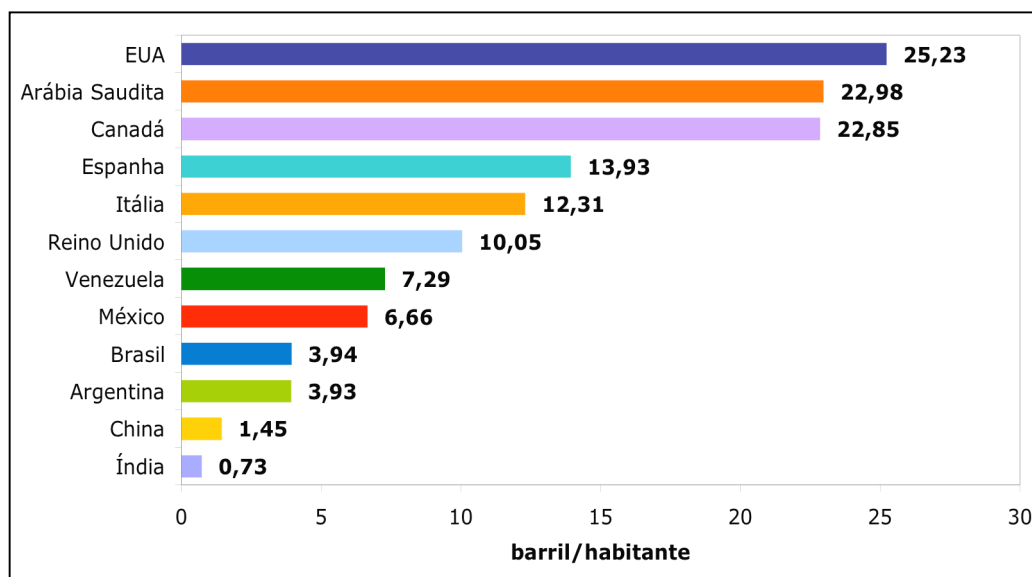


Figura 61: Consumo *per capita* de petróleo. Fonte: Anuário BP 2002

Como podemos perceber, o consumo de combustíveis no Brasil está bastante próximo ao da Argentina, mas ainda está bem abaixo de outros países de economia similar, como México e Venezuela. Isto demonstra uma enorme oportunidade de incremento de vendas no caso do fortalecimento econômico do país.

Por outro lado, o número de veículos em atividade também tem influência bastante forte no nível de vendas de combustíveis. Segundo dados da empresa Euromonitor, o número de veículos ativos no Brasil aumentou cerca de 23% entre 1992 e 2002, conforme demonstrado na Figura 62:

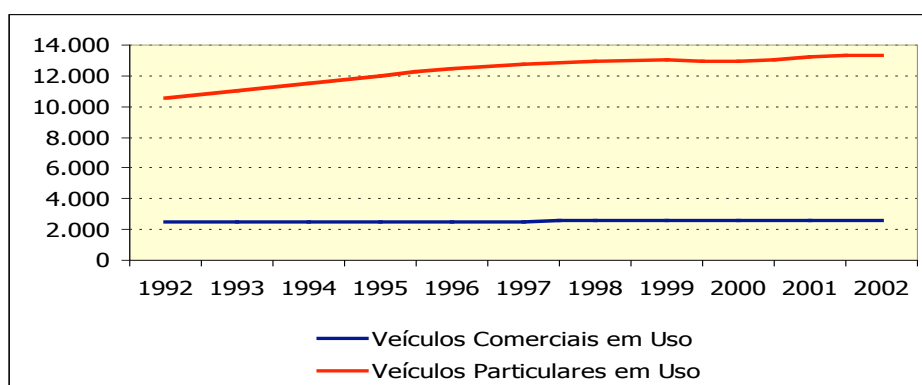


Figura 62: Número de veículos ativos no Brasil (em milhares) Fonte: www.euromonitor.com

Esse valor representa um aumento real e expressivo do número de veículos circulando no Brasil nos últimos dez anos. Nota-se que o maior aumento foi no

segmento de veículos particulares (ou de passeio), enquanto que no segmento de comercial (ou de carga) o número manteve-se estável.

Assim, seguindo a tendência de melhora na economia, o aumento do consumo *per capita* e do número de veículos em atividade representam uma oportunidade para o setor.

Principais Ameaças

- ***Estímulo ao desenvolvimento de novos combustíveis, menos poluentes.***

Conforme já apresentado, a legislação ambiental tem se tornado cada dia mais severa, controlando a emissão de poluentes na atmosfera. A assinatura do Protocolo de Kyoto³ por diversos países, aliado à tendência de aumento de preços do barril de petróleo, tem provocado uma corrida a novas alternativas de combustíveis. No Brasil, já presenciamos a utilização de novos combustíveis menos poluentes do que a gasolina e o diesel: o álcool hidratado e o gás natural. Por meio de adaptação das distribuidoras de combustíveis, os postos de combustíveis incorporaram na sua rede de distribuição os novos combustíveis.

A empresa *Power Systems Research* (2003) realizou um comparativo entre as principais fontes de energia, as quais destacamos algumas abaixo:

Gás Natural: As reservas de gás natural, no mundo, vêm crescendo substancialmente. As vantagens ambientais deste sobre os demais combustíveis fósseis contribuem significativamente para a ampliação do seu uso, assim como a redução dos custos de transporte. A flexibilização do transporte, por meio de tecnologias como a criogenia (gás natural liquefeito – GNL), a compressão e a *Gas-to-Liquid* (GTL) podem propiciar o desenvolvimento de um mercado global.

Óleo Diesel e derivados do petróleo: Embora os custos ambientais para sua utilização e a concentração da produção sejam crescentes, o petróleo e seus derivados devem manter-se como fontes energéticas fundamentais nos próximos 40 anos. A disponibilidade e as facilidades de transporte transformam o petróleo na principal “*commodity*” energética em termos mundiais. Seu preço tende a se constituir em um paradigma superior para o mercado competitivo de geração de energia elétrica. A concentração de grande parte das reservas mundiais, cerca de 65% em uma área de grande instabilidade sócio-política e a crescente preocupação com o meio ambiente contribuem para a mudança desse quadro.

³ O Protocolo de Kioto é um acordo de cooperação mútua entre diversos países desenvolvidos e em desenvolvimento para a redução de emissões de substâncias poluentes na atmosfera.

Solar: Aproveitamento dos raios solares para simples aquecimento de líquidos e ambientes, para geração de eletricidade por meio de células fotovoltaicas ou por meio de usinas termelétricas a partir do calor concentrado, em um determinado ponto, com o uso de espelhos. Aos módulos de captação de energia solar são associados a equipamentos específicos direcionados ao armazenamento e à conversão da energia gerada, além de dispositivos de proteção, representados por uma bateria, um inversor e um controlador de carga, respectivamente. Em termos ambientais, o impacto é praticamente nulo, porém, sua implantação requer investimentos específicos e infra-estrutura de transmissão. Além disso, como a biomassa, não são empreendimentos de produção em larga escala.

Biomassa: Aproveitamento da matéria de origem orgânica, animal ou vegetal, como fonte de energia, por combustão direta, por decomposição para obtenção de biogás ou por transformação em biocombustível. A biomassa não acarreta danos ambientais em termos de emissão de derivados de carbono. Por essa razão, considerando-se o mecanismo de desenvolvimento limpo e a possibilidade de recebimento de créditos por meio de projetos que absorvam o carbono ou evitem sua emissão, a biomassa apresenta-se como uma excelente alternativa de geração de energia e de substituição aos combustíveis minerais derivados do petróleo. A grande dificuldade para implementar um programa de larga escala para geração de energia, a partir de biomassa, reside nos seguintes aspectos: programa descentralizado, caracterizado na figura de pequenos produtores independentes; falta de financiamentos; elevados investimentos específicos e pequena escala de produção.

Desta forma, novos tipos de combustíveis poderão ser uma ameaça para o setor. Veículos híbridos, utilizando energia elétrica e gasolina, tecnologia já em uso e comercializada nos Estados Unidos e no Japão por montadoras como Toyota, Nissan e Honda, reduzem bastante o consumo dos combustíveis tradicionais.

Além dos veículos híbridos, já existem em fase de testes muito avançados os veículos movidos somente à eletricidade e os movidos a células de hidrogênio. O desafio das montadoras é baratear seus custos para poder lançá-los no mercado, concorrendo com os veículos tradicionais.

O biodiesel, diesel fabricado a partir de óleos vegetais, já está sendo discutido para ser utilizado em escala nacional, conforme reportagens abaixo:

Jornal do Commercio, 19 de abril de 2004

Palmdiesel, energia limpa no País:

O Brasil começará a produzir, este ano, o *Palmdiesel*, biodiesel de palma, a oleaginosa com o maior índice mundial de produtividade de biocombustível – cinco mil litros por hectare –, abrindo caminho para atender, no exterior, a demanda crescente por esse tipo de fonte energética mais limpa, além de contribuir para a redução das importações de óleo diesel no mercado interno que, no ano passado, atingiram 10 bilhões de litros, dos 35 bilhões de litros consumidos.

O Estado de S. Paulo, 11 de agosto de 2004**Produção de biodiesel em alta escala terá incentivos:**

O governo federal lançará em novembro a regulamentação para a produção em alta escala de biodiesel. O anúncio foi feito ontem pela ministra de Minas e Energia, Dilma Rousseff, no seminário Metas do Milênio - O ABC Pensa o Futuro, em São Bernardo do Campo. Hoje, Dilma estará reunida com produtores de óleo vegetal para discutir a formulação do programa. “Essa reunião faz parte do processo de definição, para o final de novembro, do marco regulatório do setor de biodiesel”.

Assim, a utilização de novos tipos combustíveis podem se tornar uma ameaça aos negócios dos distribuidores de combustíveis atuais.

- ***Concorrência desleal no setor provocando redução de investimentos das grandes empresas, em função do achatamento nas suas margens e lucros. Algumas empresas têm se retirado de regiões cujos retornos são considerados insatisfatórios.***

O setor de distribuição de combustíveis se destaca por ser superlativo em grandes números. Segundo o Sindicom, o setor responde por um total de vendas de mais de R\$ 60 bilhões/ano e uma arrecadação de mais de R\$ 21 bilhões/ano de impostos. Além disso, a indústria gera cerca de 300 mil empregos, diretos e indiretos.

Entretanto, nos últimos anos, práticas irregulares passaram a ameaçar a sobrevivência de empresas tradicionais do setor. Conforme já mencionado, a adulteração de combustível, fraudes e evasão de impostos são responsáveis por distorções no mercado, dificultando a concorrência entre os competidores sérios.

A concorrência desleal tem provocado transformações no modo como as distribuidoras tradicionais gerenciam seus negócios. A **Shell**, por exemplo, vendeu cerca de 285 postos na região centro-oeste em 2000 para a italiana Agip, por não estar mais conseguindo concorrer com o mercado irregular da região. A queda de volume e de margem dos seus postos inviabilizou a continuação dos seus negócios.

- ***Elevação significativa dos preços ao consumidor final devido às restrições de infra-estrutura. Este aumento de custo também é conhecido como “Custo Brasil”.***

A privatização das ferrovias, dos portos e das rodovias não resolveu o grave problema de infra-estrutura existente no Brasil. O sucateamento das ferrovias e a péssima condição das estradas foram as principais reclamações dos especialistas do setor nas entrevistas.

Conforme apurado nas entrevistas com os executivos, nenhuma ferrovia hoje no Brasil é capaz de atender toda a demanda de transporte ferroviário das distribuidoras de combustíveis. Assim, boa parte das transferências de produto é realizada por modal rodoviário, de custo muito mais elevado do que o ferroviário, elevando o preço final do produto.

Segundo a Agência Nacional de Transportes Terrestres, o grande investimento feito na construção de ferrovias ocorreu no início do Século XX. Após a década de 1950, a construção de novas ferrovias praticamente estagnou. Os investimentos no setor somente retornaram após a concessão de alguma das linhas ferroviárias na década de 1990, conforme demonstrado na Figura 63:

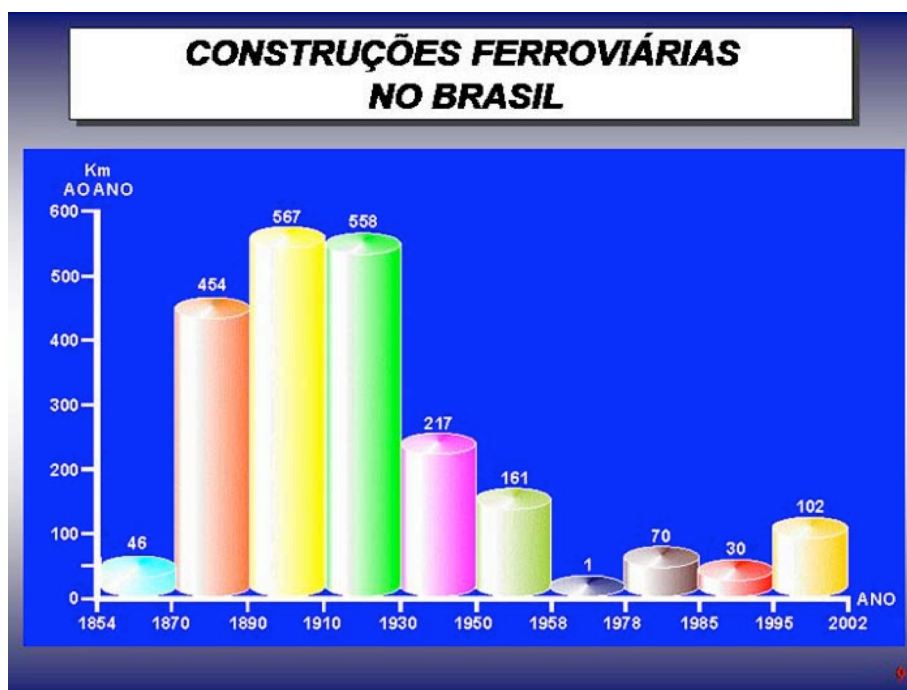


Figura 63: Construções ferroviárias no Brasil. Fonte: www.revistaferroviaria.com.br⁴

⁴ Apresentação ANTT no Seminário “Os Clientes e as Ferrovias”, realizado no Hotel Pestana, São Paulo, no dia 29 de junho de 2004

O fraco desempenho do modal ferroviário também é destacado pelas associações da indústria ferroviária. Segundo artigo publicado no *website* da Câmara Brasileira de Transporte Ferroviário (CBTF),

a maior evidência de que as ferrovias brasileiras poderiam ter uma participação bem maior na matriz de transporte de carga, é o recorde na venda de caminhões. Só no mês de maio deste ano foram comercializados 7.255 caminhões no mercado interno.

O acumulado de doze meses (junho de 2003 a maio de 2004) alcançou 74.291 caminhões de todas as faixas, dos semileves aos pesados.

Na faixa mais aquecida, de caminhões pesados, a comercialização no período janeiro a maio foi de 9,7 mil unidades, mais 41,3% em relação ao mesmo período do ano passado. Ainda assim, as montadoras só aceitam encomendas para setembro.

A maior parte dos caminhões pesados que estão sendo vendidos estão sendo empregados nos bitrens formados por um cavalo mecânico (veículo trator) e dois semi-reboques. Esse conjunto procura substituir as ferrovias, sobretudo nos transportes a grandes distâncias.⁵

O modal de cabotagem, responsável principalmente pelo abastecimento da região nordeste, também é bastante deficitário. De acordo com as entrevistas, a frota de navios utilizada pertencente à Transpetro (antiga Fronape) é bastante antiga e, além disso, vários portos estão sobrecarregados e obsoletos, não conseguindo atracar e descarregar os navios em tempo hábil e sem atrasos. Isso acarreta em aumento de estoque de produto por parte das distribuidoras e, conseqüentemente, aumento nos custos e no preço dos combustíveis ao consumidor final.

A seguir, apresentamos os resultados da análise macro ambiental utilizando os *constructos* de Porter (1980) e o ator estratégico denominado *complementor*, proposto por Brandenburger e Nalebuff (1997), que são necessários para completarmos a análise das implicações estratégicas do Modelo Genérico Integrativo (tradicional) de Macedo-Soares (2000).

Lembramos que para Porter (1980), o grau de atratividade de uma indústria está intrinsecamente conectado a cinco forças: (1) ameaça de novos entrantes, (2) poder de barganha dos clientes, (3) poder de barganha dos fornecedores, (4) ameaça dos produtos substitutos e (5) rivalidade entre as empresas da indústria. A intensidade desse conjunto de forças determina qual o nível de atratividade e lucratividade da indústria em estudo. Quanto mais fracas forem essas forças,

⁵ Fonte: www.cbtf.org.br

maior a oportunidade para um desempenho mais lucrativo de uma empresa inserida numa indústria.

A Figura 64 apresenta os fatores relevantes à avaliação das forças de Porter, acrescido do ator “*complementor*” de Brandenburger & Nalebuff (1997) e as suas respectivas intensidades.



Figura 64: Atores e papéis segundo os *constructos* de Porter, acrescido do ator *complementor* de Brandenburger & Nalebuff (1997)

1) NOVOS ENTRANTES

Devido à desregulamentação do setor, a partir do início da década de 1990, os novos entrantes na indústria estão sendo representados por distribuidoras de abrangência estritamente local/regional. Além disso, com a abertura das importações de derivados, algumas empresas multinacionais que não estavam presentes no Brasil ingressaram, aumentando a competição no setor. Foi o caso da italiana AGIP, do grupo ENI e da espanhola REPSOL-YPF. A AGIP já operava anteriormente no país na comercialização de gás liquefeito de petróleo (GLP). Já a REPSOL-YPF não tinha nenhuma presença anterior no país. Cabe lembrar que, além da participação na distribuição e refino (caso da REPSOL-YPF em Canoas-

RS), essas empresas também estão explorando as concessões leiloadas pela ANP para o setor de *upstream*.

Por outro lado, muitas distribuidoras regionais nacionais utilizam liminares judiciais para isenção do recolhimento de impostos como a CIDE e o PIS/COFINS por parte da **Petrobras**, como substituto tributário de toda a cadeia de comercialização de combustíveis. Outras montam esquemas fraudulentos de venda de produtos interestadual para reduzir a alíquota de ICMS em 5%, aproximadamente. Em função dos trabalhos da CPI dos Combustíveis no Congresso Nacional e do Sindicom, o número de liminares tem caído drasticamente nos últimos meses. Além das conhecida “indústria das liminares”, a adulteração de combustíveis, principalmente gasolina, tem sido marca constante de algumas novas distribuidoras. Conforme estimativa da **Petrobras** e ANP, atualmente 10% das vendas de gasolina no Brasil são de produtos adulterados. Hoje existem 253 distribuidoras ativas no Brasil, segundo dados da ANP. As cinco maiores distribuidoras no Brasil detinham 100% de *market-share* há quinze anos atrás. Hoje, as mesmas cinco empresas detêm cerca de 78% do mercado total.

Além dos fatores acima expostos, relacionamos os detalhes para o ingresso de novos entrantes no setor:

- Elevado investimento em infra-estrutura para início das operações – tancagem mínima própria, patrimônio líquido mínimo exigido pela ANP, etc;
- Aumento da concorrência levando ao estreitamento das margens operacionais do setor. Atualmente existem cadastradas 253 distribuidoras ativas no Brasil (fonte: ANP);
- Concorrência desleal – Sonegação e elisão fiscal (“indústria das liminares”), adulteração de produtos, “máfia dos combustíveis”, etc;
- Multas ambientais podendo alcançar valores de até R\$ 50 milhões, no caso de reincidência.

Dessa maneira, a força dos novos entrantes pode ser considerada média, constituindo uma ameaça real média, em função da concorrência acirrada e da conseqüente perda de *market-share*.

2) SUBSTITUTOS

Em função das fortes exigências ambientais, a busca por combustíveis menos poluentes tem se tornado essencial, principalmente após a assinatura do Protocolo de Kyoto, assinado pelos países Europeus e Asiáticos, e do termo de compromisso de monitoramento do efeito estufa, proposto pelos Estados Unidos, que se negou a assinar o Protocolo de Kyoto.

O Protocolo de Kyoto é um instrumento diplomático utilizado para implementar a Convenção das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas. Seu objetivo é que os países industrializados (com a exceção dos EUA que se recusam a participar do Acordo) reduzam (e controlem) até 2008-2012 as emissões de gases que causam o efeito estufa em aproximadamente 5% abaixo dos níveis registrados em 1990. Outra importante proposta do tratado estabelece que, até 2010, o uso de fontes de energia renováveis alcance 10%.

O controle de emissão de dióxido de carbono (CO₂) tem sido realizado pela Organização das Nações Unidas (ONU), no seu Programa Ambiental sediado na Noruega. De acordo com a própria ONU e com a WWF (*World Wildlife Fund*), os níveis atmosféricos do dióxido de carbono (CO₂) - o principal gás causador do aquecimento global - estão atualmente em seu nível mais alto dos últimos 420 mil anos. A queima de carvão, gás e de derivados de petróleo para obtenção de energia estão entre as atividades que mais contribuem para o aquecimento global.

Atualmente, os Estados Unidos e vários países da Europa estão com índice de emissão bem acima do acordado, conforme Figura 65:

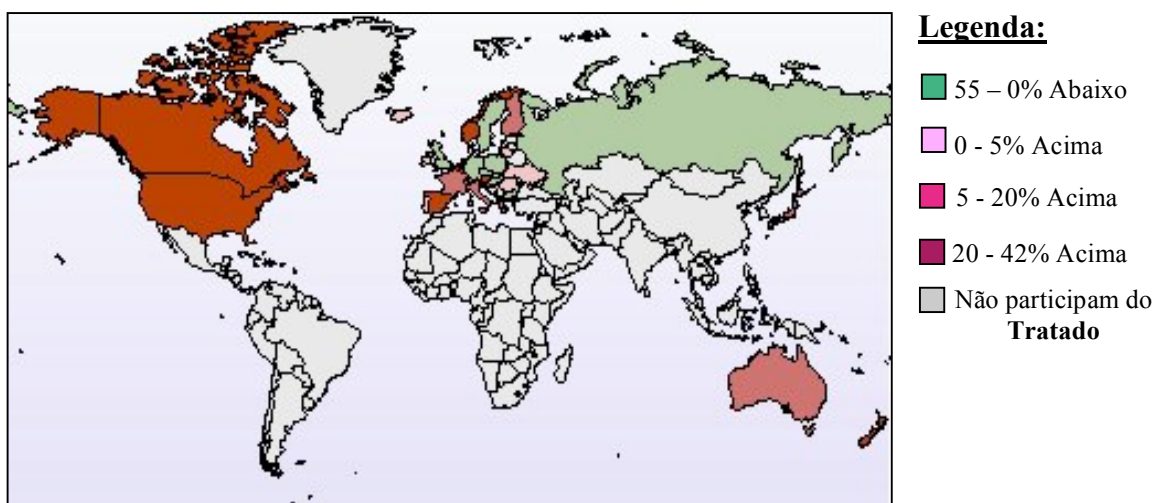


Figura 65: Diferença entre as emissões alvo e as emissões projetadas para 2010. Fonte: *Energy Information Administration* (1998)

Nos Estados Unidos, Europa e Japão, veículos híbridos movidos à gasolina ou diesel e energia elétrica já estão disponíveis no mercado. No Brasil, o álcool e o gás natural já são utilizados em larga escala nos veículos de passeio, e os postos de combustíveis já foram, em sua grande maioria, adaptados para comercializar estes novos combustíveis. A produção de gás natural tem aumentado rapidamente, conforme apresentado abaixo:

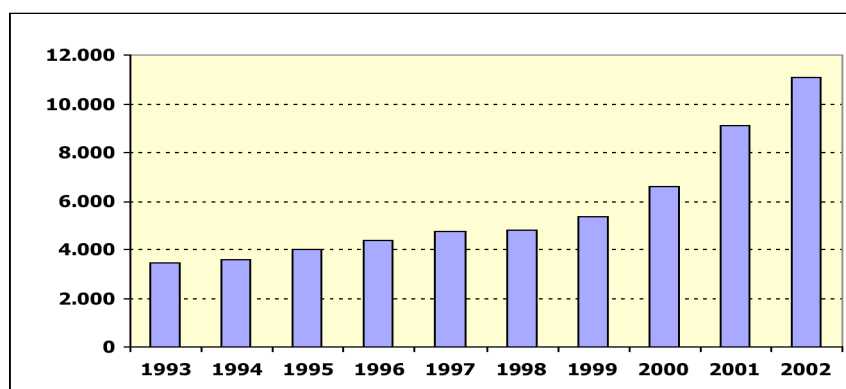


Figura 66: Evolução das vendas nacionais de gás natural – 1993 a 2002. Fonte: www.anp.gov.br

Além dos consumidores de veículos, as grandes indústrias também estão se adaptando aos novos combustíveis, principalmente gás natural e energia elétrica. A migração para esses novos combustíveis são resultante não só dos seus custos mais baixos, mas também de outros fatores, como menor manutenção das máquinas e menor poluição do ambiente produtivo, além da necessidade de adequação às novas leis ambientais. A Figura 67 demonstra a queda de mais de 20% nas vendas nacionais de óleo combustível, principal combustível industrial, que vem sendo substituído gradativamente:

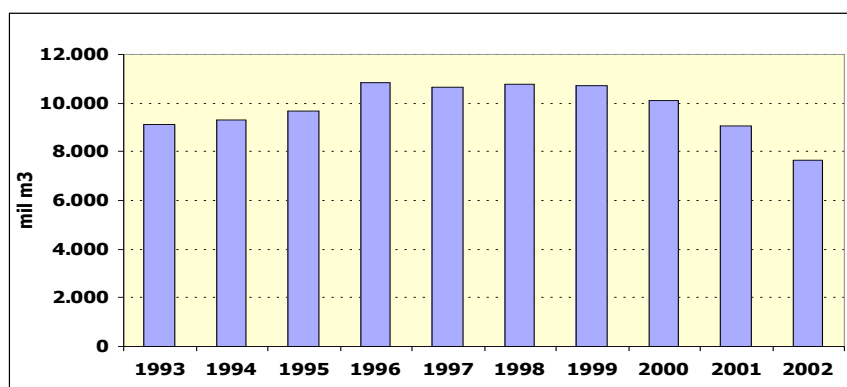


Figura 67: Evolução das vendas nacionais de óleo combustível - 1993 a 2002. Fonte: www.anp.gov.br

Outro combustível bem sucedido tem sido o Biodiesel, diesel derivado de óleos vegetais ou gordura animal. No Brasil, experimentos com o Biodiesel têm demonstrado excelentes resultados no que concerne à emissão de poluentes, principalmente dióxido de carbono. A perspectiva é que o aumento da utilização do Biodiesel seja considerável nos próximos anos, conforme reportagens abaixo:

Jornal *Valor Econômico*, 29 de junho de 2004

Governo estuda projeto para misturar o biodiesel no diesel mineral

SÃO PAULO - O Ministério de Minas e Energia quer incentivar o uso de biodiesel na matriz energética brasileira. Segunda a ministra Dilma Rousseff, até novembro deste ano o governo deve apresentar um “modelo claro” para aplicação desse combustível em veículos automotores, misturado com óleo diesel mineral. “Estamos estudando seriamente a mistura do biodiesel no diesel mineral”, disse. Ela explicou que a idéia inicial é estabelecer a mistura conhecida como B2, ou seja, misturar 2% de biodiesel no diesel comum. Dilma ressaltou que numa escala crescente esse percentual poderia chegar a 5%, por exemplo.

Jornal *do Brasil*, Informe JB, 31 de maio de 2004

Primeiro o trabalho:

O programa do biodiesel está sendo trabalhado ativamente antes de lhe ser dada ampla divulgação. Não é inédito, mas só será lançado oficialmente no Palácio do Planalto quando estiver com os rumos definidos. A quantidade de óleo vegetal misturada ao diesel vai aumentar gradativamente até 20%.

Dados como esses demonstram que novos combustíveis, menos poluentes, são necessários e estão sendo desenvolvidos rapidamente. Alguns poderão ser adicionados junto à oferta de combustíveis já comercializados pelas distribuidoras (ex: álcool, gás natural), enquanto outros poderão ameaçar fortemente o desempenho dos distribuidores de combustíveis (ex: energia elétrica, biodiesel).

Dessa maneira, consideramos a força dos substitutos como **forte**, constituindo uma **ameaça potencial grande** em função das novas exigências ambientais.

3) FORNECEDORES

O setor de distribuição de combustíveis no Brasil teve, nos últimos cinquenta anos, monopólio estatal para fornecimento de combustíveis: a **Petrobras**.

Essa situação permitia às distribuidoras tradicionais (**BR**, **Shell**, **Esso**, **Texaco** e **Ipiranga**) manter uma situação confortável, pois toda a cadeia de suprimentos⁶ era regulada e grande parte da infra-estrutura, mantida pelo governo federal. Isso significa dizer que os preços de compra de produto da **Petrobras**, de distribuição, de transportes e de revenda eram todos tabelados e só podiam ser alterados por meio de legislação federal.

No momento em que o mercado foi desregulamentado, novas distribuidoras ingressaram no setor, reduzindo os volumes de venda e as margens das distribuidoras regionais. Por outro lado, a partir de 1999, os produtos para comercialização não tinham mais que ser comprados exclusivamente da **Petrobras**. Isso permitia às distribuidoras poder comprar do fornecedor que julgassem mais conveniente, no Brasil (**Petrobras**) ou no mercado internacional (por meio de importação).

Entretanto, em virtude dos vários anos de domínio estatal, nenhuma distribuidora nacional desenvolveu participação em refinarias no Brasil⁷, em infra-estrutura de importação⁸ e nem *expertise* para importação de derivados. Além disso, o Brasil situa-se geograficamente longe do mercado internacional de *trading* de petróleo e derivados. Os pontos de referência mundial, onde são formados os preços de derivados, são os seguintes:

- América do Norte: mercado consumidor do centro dos EUA (Golfo Americano, Texas e Caribe) e mercado da costa leste dos EUA (Nova Iorque);
- Europa: mercado do norte da Europa (Roterdã), sul da Europa (Itália) e Letônia (Ventspill);

⁶ Cadeia de suprimentos equivale ao momento da venda dos produtos pela **Petrobras**, até a compra dos combustíveis pelos clientes finais.

⁷ Excetua-se a Repsol-YPF que detém participação de 30% na Refinaria Alberto Pasqualine – REFAP – em Canoas, RS e a **Ipiranga** e possui uma pequena refinaria em Rio Grande, RS.

⁸ Atualmente, praticamente toda a infra-estrutura de importação pertence à Transpetro, subsidiária da **Petrobras** na área de logística. Alguns importadores independentes estão começando a investir na construção de tanques de armazenagens de produtos nos principais portos de recebimento de produtos importados.

- Ásia: mercado do Japão e Ásia Continental (Singapura);

Assim, a atratividade para importação de produtos dependerá do preço do produto no mercado internacional, somado aos custos de importação (valor do frete marítimo para o Brasil, taxas portuária, perdas de produto em trânsito devido à evaporação e remuneração da *trading* que operacionaliza a importação), ser mais barato do que o preço interno da **Petrobras**.

Deste modo, se a **Petrobras** mantiver um preço interno (no Brasil), igual ou menor a todos custos de importação, não será economicamente viável a importação de produtos pelas distribuidoras. Portanto, caso a estratégia da **Petrobras** seja de acompanhar os preços internacionais de petróleo, as distribuidoras raramente teriam vantagens financeiras na importação.

Entretanto, temos acompanhado que, nos últimos meses, em função do compromisso do governo federal em manter os índices de inflação controlados, há uma pressão para a **Petrobras** manter inalterados, internamente, os preços dos combustíveis. Devido à queda no câmbio e ao aumento das cotações de petróleo no mercado internacional, os preços internos estão atualmente muito mais baixos do que os preços para importação.

Não tem sido sempre assim. Em 2002 e 2003, várias distribuidoras importaram produtos, mas em função da infra-estrutura portuária e da capacidade para armazenamento dos produtos (tancagem) importados ser pequeno face ao volume carregado em cada navio petroleiro, o volume importado não chegou a 5% do consumo total no Brasil.

Outros fornecedores nacionais de gasolina são as plantas petroquímicas, que atualmente têm autorização da ANP para produzir e comercializar diretamente com os distribuidores, esse produto. Apesar de ser pequeno o volume produzido pelas petroquímicas, as distribuidoras têm uma opção principalmente nos mercados regionais de São Paulo, por meio da Petroquímica União, Rio Grande do Sul, por meio da COPESUL e Nordeste, por meio da COPENE. O preço desses fornecedores geralmente segue os preços ditados pela **Petrobras** no mercado interno. A vantagem para eles recai sobre os prazos de pagamento do produto, que normalmente são maiores do que os prazos da estatal.

Como último fornecedor importante, devemos mencionar os produtores de álcool. Atualmente, o número de usinas de álcool chega a quase 300 em todo o

Brasil, sendo que possuem uma distribuição geográfica bastante orientada ao tamanho do mercado regional. Assim, como o maior mercado consumidor está na região sudeste, o número de usinas chega a cerca de 55% do número total de usinas no Brasil, conforme aprestamos na Tabela 29

Região	Número de Usinas	%
Norte	2	1
Nordeste	71	25
Centro Oeste	28	10
Sudeste	156	55
Sul	27	9
Total Brasil	284	100

Tabela 29: Distribuição de usinas de álcool no Brasil. Fonte: www.anp.gov.br

O fornecimento de álcool está diretamente relacionado a uma série de fatores, tais como: tamanho da safra de cana-de-açúcar durante o ano; concorrência dos preços internacionais do açúcar que, quando estão elevados, migram a produção do álcool para o açúcar; demanda por combustíveis menos poluentes, que faz com que o álcool brasileiro seja testado (e exportado) para diversos países da Europa, para o Japão e para os Estados Unidos. Em função disso, a perspectiva por um aumento nas exportações poderá comprometer o abastecimento das distribuidoras, acarretando em elevação dos preços no mercado nacional. As usinas no Brasil estão organizadas em grandes grupos, como a Copersucar, a Bio Agência, a SCA e a CPA, fortalecendo suas negociações com as distribuidoras de combustíveis.

Por essas razões, consideramos a força exercida pelos fornecedores como **forte**, constituindo uma **ameaça real grande** em função da dependência comercial junto à **Petrobras** e aos produtores de álcool internos.

4) **CLIENTES**

No mercado de combustíveis, os clientes podem ser divididos em duas categorias bastante distintas entre si:

1. A dos clientes, consumidores e industriais, que se caracterizam pelo consumo final dos combustíveis em suas próprias empresas e que, geralmente, têm bastante poder na negociação com os distribuidores, devido ao grande potencial de venda que representam. Como exemplos podemos citar as empresas de transportes aéreos, que consomem querosene de aviação (QAV), gasolina de aviação (JET GAS) para abastecer suas aeronaves; as empresas de transportes terrestres, que geralmente consomem diesel para abastecer seus caminhões e locomotivas (transporte ferroviário); as mineradoras, que consomem óleo diesel para abastecer sua frota de caminhões super pesados e outras máquinas; as termoeletricas, que utilizam diesel ou óleo combustível para o funcionamento de suas caldeiras, etc.

Destaca-se que vários desses clientes industriais converteram suas unidades produtivas para o consumo de gás natural, principalmente aquelas que se localizam nas regiões atendidas pelas distribuidoras de gás. Essa conversão para o gás reduziu drasticamente as compras de óleo combustível e óleo diesel que, nesses casos, somente são utilizados em casos de emergência.

2. Os clientes revendedores que são constituídos pelos postos revendedores de combustíveis. Suas vendas são caracterizadas, em geral, pela sua localização geográfica. Isso significa que os postos revendedores localizados em rodovias têm como principal produto de revenda o óleo diesel, que abastece os caminhões que utilizam as estradas, enquanto que os postos revendedores que se localizam nas cidades abastecem principalmente os consumidores urbanos, que se caracterizam pelo consumo de gasolina, álcool hidratado e, mais recentemente, gás natural.

No atual estágio da desregulamentação, tanto os clientes consumidores/industriais, como os operadores revendedores de combustíveis, conquistaram uma independência que, anteriormente, não possuíam. A comercialização de *commodities*, como são os combustíveis, o fácil acesso aos preços de venda dos concorrentes e o alto número de distribuidoras no mercado permitiram aos clientes ter uma força de barganha muito maior do que no passado.

Os clientes consumidores/industriais, por exemplo, têm atualmente a possibilidade de importação direta de combustíveis, que embora não seja economicamente viável para a maioria deles, torna-se uma força exercida de intensidade **forte**, além de uma **ameaça real grande** no que concerne aos clientes de grande consumo de combustíveis (ex: mineradoras, termelétricas, transportadores em geral, etc).

Por outro lado, os postos revendedores que, no passado, eram obrigados por Lei a celebrar um contrato de fornecimento com uma das distribuidoras legalmente estabelecidas no país, atualmente não necessitam mais dessa restrição. Com a legalização dos postos de “bandeira branca”, ou seja, sem contrato com nenhuma distribuidora específica, os revendedores adquiriram um poder maior de barganha nas suas negociações.

As 253 distribuidoras ativas no Brasil podem, hoje em dia, “roubar” os clientes que são abastecidos pelos seus concorrentes e que não possuem contrato de exclusividade de fornecimento. O baixo custo de mudança para os postos “bandeira branca” representa uma força de intensidade **forte**, constituindo uma **ameaça real grande** (pois se pode barganhar mais o preço de compra). Entretanto, aqueles postos com contratos firmes representam uma oportunidade potencial, uma vez que as distribuidoras tendem a investir na diferenciação de seus serviços, financiando a construção de lojas de conveniência e a venda de produtos especiais. Exemplos de diferenciação de produtos podem ser encontrados na venda de gasolina e óleo diesel aditivados tais como: Gasolina Podium (**BR**), Gasolina Maxxi Gold (**Esso**), Gasolina F1 Master (**Ipiranga**), Gasolina V Power (**Shell**), Gasolina System III (**Texaco**), Extra Diesel Aditivado (**BR**), Maxxi Diesel (**Esso**), Diesel F1 Master (**Ipiranga**), **Shell** Formula Diesel e Diesel Premium (**Texaco**).

5) **COMPETIDORES**

Como apresentado anteriormente, o setor de distribuição de combustíveis é marcado pela presença de 253 distribuidores, sendo que somente cinco detêm mais de 70% do mercado total no Brasil. Assim, a predominância dos grandes distribuidores ainda é uma característica forte no setor.

Dessa forma, a competição dos grandes *players* está bem definida, pois atuam no mesmo mercado alvo, com produtos diferenciados e de alta qualidade. Entretanto, os novos competidores atuam principalmente oferecendo produtos com preços baixos, baixo investimento em *marketing*, produto não diferenciado e baixa qualidade de atendimento.

Nesse aspecto, a competição no mercado é caracterizada por dois grupos estratégicos bem distintos (conforme demonstrado anteriormente) e que representam uma **ameaca real** de intensidade **média**, mas que permite uma oportunidade potencial no caso do estabelecimento de parcerias entre os concorrentes do mesmo grupo estratégico.

6) **COMPLEMENTORS**

Os *complementors* se caracterizam por serem aqueles atores estratégicos, de setores não concorrentes com o setor em estudo, que podem compor parcerias para alavancagem de vendas dos produtos estudados, no caso, os combustíveis.

De acordo com as informações levantadas pela pesquisa bibliográfica e telematizada, pelos questionários aplicados e pelas entrevistas com os especialistas, o setor de distribuição de combustíveis é marcado por poucos atores representando o papel de *complementors*. Durante as entrevistas foram comentados alguns setores que poderiam fazer o papel de um *complementor* para o setor de distribuição, mas nenhum foi considerado relevante.

Alguns dos setores relacionados como *complementor* foram:

- o setor de turismo, que pode estimular o consumo de gasolina (turismo interno por automóveis), gasolina de aviação (turismo de longa distância, nacional e internacional) e óleo diesel (frota de ônibus de turismo);

- o setor industrial em geral, podendo aumentar a venda de óleo diesel (para distribuição dos produtos manufaturados) e óleo combustível (responsáveis pelas atividades das caldeiras e diversas máquinas industriais);
- as montadoras de automóveis, permitindo que uma maior base de veículos ativos no mercado promovam um aumento nas vendas de combustíveis (gasolina e óleo diesel). As pesquisas realizadas demonstraram que existem alianças no caso das vendas de lubrificantes, entre montadoras e os fabricantes de lubrificantes (ex: Peugeot x **Esso**, Honda x **Texaco**, Renault x **Shell**, etc), mas essas alianças não se estendem no caso dos combustíveis.

Conforme verificamos, esses setores não atuam como *complementors* de grande relevância, de forma que caracterizamos este ator estratégico como de **força baixa** e **oportunidade potencial**, na possibilidade de composição de parcerias.

A Tabela 30, com auxílio dos dados apresentados até o momento, identifica as maiores ameaças e oportunidades, reais e potenciais, no setor de distribuição de combustíveis no Brasil. Podemos perceber que os atores novos entrantes, clientes, competidores e substitutos, quando analisados sob a ótica tradicional representam, em sua maioria, ameaças reais e potenciais em relação às operações das empresas estudadas. Por outro lado, os fornecedores e os *complementors* representam, em sua maioria, oportunidades reais e potenciais.

ATORES E PAPÉIS	CARACTERIZAÇÕES	OPORTUNIDADE		AMEAÇA	
		REAL	POTENCIAL	REAL	POTENCIAL
NOVOS ENTRANTES					
-Economias de escala	Necessidades de grandes volumes.	X			
-Diferenciação de produtos	Relativamente baixa.			X	
-Necessidade de capital	Relativamente baixo.			X	
-Vantagens de custo independente de escala					
-propriedade tecnológica	Inexistente. <i>Commodities</i> com técnicas de fabricação amplamente conhecidas.				X
- <i>know-how</i>	<i>Know-how</i> homogeneamente distribuído.				X
-acesso favorável a matérias-primas	Poucas dificuldades para aquisição junto a Petrobras e usinas de álcool nacionais.			X	
-localização geográfica	Os novos entrantes atuam em âmbito local/regional enquanto que os distribuidores tradicionais atuam em âmbito nacional.	X			
-vantagens de custos advindas de curva de aprendizado	Indústria madura, grandes distribuidores detêm maior experiência.		X		
-Regulação governamental à entrada	Necessidade de autorização junto à ANP e exigências ambientais.				X
-Custos de mudanças dos consumidores	Baixo.			X	
-Acesso a canais de distribuição	Relativamente alto.	X			

COMPETIDORES					
- Quantidade de competidores	Alta.			X	
- Caracterização dos competidores	Competitivos. Empresas globais e nacionais de grande porte.			X	
- Velocidade de crescimento da indústria	Baixo, caracterizado pelo crescimento vegetativo e profundamente correlacionado ao crescimento do PIB.	X			
- Intensidade dos custos fixos ou de estocagem	Elevados. Pode levar a uma guerra de preços para desova dos produtos quando o estoque das empresas está elevado.			X	
- Características de diferenciação do produto ou custos de mudança	Baixo. Produtos são vistos geralmente como <i>commodities</i>			X	
- Intensidade incremental do aumento da capacidade	Moderada. Indústria de consumo sazonal, apresentando geralmente excesso de capacidade em algumas regiões e déficit em outras.		X		
- Diversidade do comportamento dos competidores	Moderado. Multinacionais divergem dos competidores nacionais em relação aos seus objetivos estratégicos.		X		
- Intensidade do comprometimento estratégico	Elevada.			X	
- Intensidade das barreiras de saída	Moderadas, devido ao tamanho do capital investido.			X	
FORNECEDORES					
- Grau de concentração dos fornecedores	Alto. Petrobras domina cerca de 95% do mercado de derivados. No álcool existem cerca de 300 usinas fornecedoras.			X	
- Existência de substitutos aos insumos	Baixa / Moderada. Utilização de gás natural já é uma realidade nos grandes centros urbanos.			X	

- Importância do comprador de insumos	Alta.	X			
- Importância do insumo para o processamento do comprador	Alta.			X	
- Diferenciação do insumo	Baixa. Produtos vistos como <i>commodities</i> .	X			
- Custo de mudança para o comprador	Baixo. Contratos <i>spot</i> ou de curto prazo com os principais fornecedores.	X			
- Capacidade de integração para frente dos fornecedores	Baixa. Altos investimentos.	X			
CLIENTES (INDUSTRIAIS, GRANDES CONSUMIDORES E PESSOAS FÍSICAS)					
- Grau de concentração	Baixo. Clientes muito diversificados (cerca de 30.000 postos de combustíveis no país).		X		
- Participação do produto nos custos dos clientes	Alto/Moderado. Clientes geralmente muito sensíveis ao preço.			X	
- Capacidade de integração vertical para trás	Baixa/Moderada. Somente viável para poucos clientes que apresentam consumo elevado (industriais e grandes consumidores).				X
- Custo de mudança para o cliente	Baixo/Moderado. Produtos vistos como <i>commodities</i> . Alguns clientes possuem contratos de médio/longo prazo.			X	
- Importância do produto para a qualidade final do produto oferecido	Baixa. Produtos oferecidos geralmente são classificados como equivalentes.			X	
- Volume de informação detido pelo cliente	Alto. Preços entre fornecedores geralmente são conhecidos.			X	
SUBSTITUTOS					
- Biodiesel, energia elétrica, biomassa, etc.	Moderados, em função da tendência à pesquisa e adoção de combustíveis menos poluentes. Exigências governamentais.				X

COMPLEMENTORS					
- Complementaridade de competências	Moderada.		X		
- Intensidade das alianças	Moderada.		X		

Tabela 30: Caracterização dos atores e seus papéis na indústria de distribuição de combustíveis: Ameaças e Oportunidades, Reais e Potenciais.