

1 Introdução

1.1 O Problema

O setor de petróleo no Brasil vem sofrendo profundas transformações durante os últimos 10 anos, principalmente em função do modelo de abertura econômica iniciado no governo do Presidente Fernando Collor, no início da década de 1990, e de certa forma continuado no decorrer do governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1994-2002).

Sem dúvida, a estabilização da moeda, em conjunto com o controle da inflação, providenciados pelo Plano Real, foi de grande importância para promover e sustentar as mudanças ocorridas no setor de petróleo, incentivando o influxo de capital e investimentos externos no país.

Entretanto, a criação da Agência Nacional de Petróleo (ANP), por meio da Lei nº 9.478/97, de 6 de agosto de 1997, conhecida como Lei do Petróleo, é o principal fator que vem possibilitando as mudanças e, conseqüentemente, sua regulamentação por meio de Portarias, constitui a mais importante ferramenta da nova legislação em vigor. Tanto o setor de *upstream*, quanto o setor de *downstream*, ainda estão se adaptando às regras promovidas pelo Estado.

Nas atividades no *upstream*, que era exclusividade da Petrobras, observou-se o fim do monopólio estatal de mais de 40 anos na área de exploração de petróleo e produção de derivados de petróleo, com a execução, até o momento, de 6 *rounds* de concorrência para concessão de áreas de exploração. A forte participação de empresas privadas nacionais e multinacionais nas concorrências, quase sempre operando por meio de alianças entre si e também com a Petrobras, confirmou a boa expectativa para este tipo de operação no Brasil.

O setor de *upstream* é conhecido pela participação dos gigantes do petróleo mundial como ExxonMobil, ChevronTexaco, Shell, Aramco, BP, entre outros que já se instalaram definitivamente no Brasil e que estão começando a produzir petróleo em território nacional.

A importância do setor de *downstream*, que compreende a distribuição de derivados de petróleo e de álcool, e que não é monopolizado pela Petrobras, está intrinsecamente ligada à dependência do combustível fóssil (derivado do petróleo em seu estado bruto) para o desenvolvimento do país. Vários fatores comprovam esta assertiva: pesquisas da Associação Nacional dos Transportadores de Cargas (NTC-2003) revelam que o modal rodoviário representa mais de 60% da carga total transportada no país, culminando num elevado consumo de óleo diesel; a utilização do gás liquefeito de petróleo (GLP), como combustível para as novas usinas termoeletricas de geração de energia elétrica, como alternativa às usinas hidroelétricas, que além de muito caras, representam um alto impacto ambiental em suas construções; o desenvolvimento dos grandes centros urbanos, majorado pelo aumento vegetativo da população economicamente ativa, influenciando o aumento do consumo de gasolina. Exemplos como estes demonstram alguns motivos para explicar o aumento do consumo médio de derivados de petróleo no Brasil, conforme podemos observar na Figura 1:

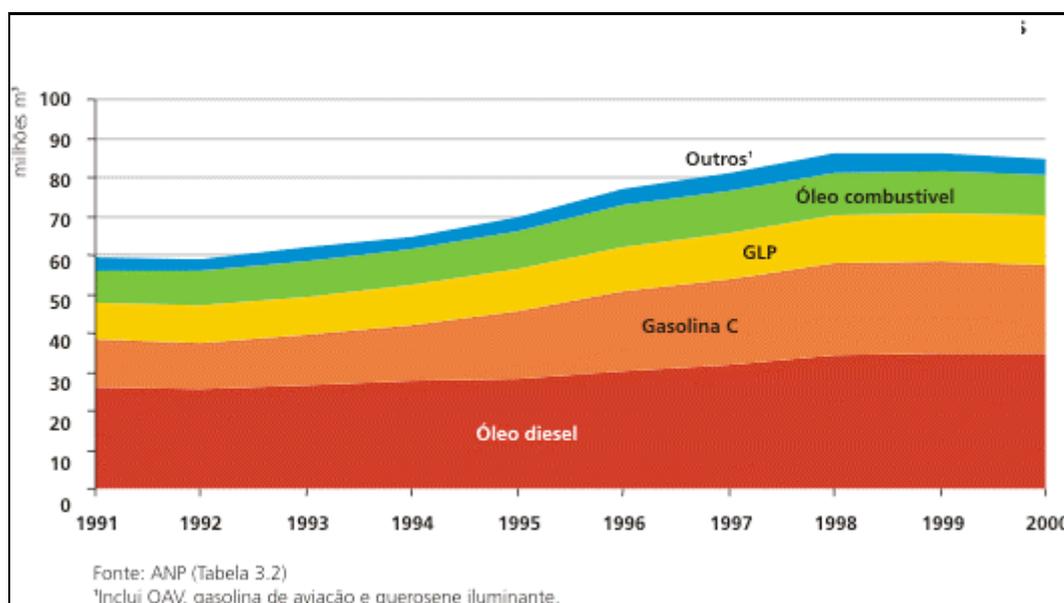


Figura 1: Consumo médio de derivados de petróleo no Brasil. (1991 a 2000). Fonte: www.anp.gov.br

As mudanças que vêm ocorrendo neste setor, aliadas às exigências das novas regras, têm sido profundas. A concorrência das distribuidoras regionais, até pouco com pequeno *market-share*, tem aumentado muito, representando uma parcela considerável do mercado, como apresentaremos posteriormente.

Mostramos na Figura 2 a situação em 2000, que não apresentou muitas diferenças em relação a 2003, onde mais de 23% dos postos de combustíveis pertenciam às empresas regionais e aos proprietários que não têm fidelidade com nenhuma distribuidora, os quais são chamados no mercado de postos de “bandeira branca”.

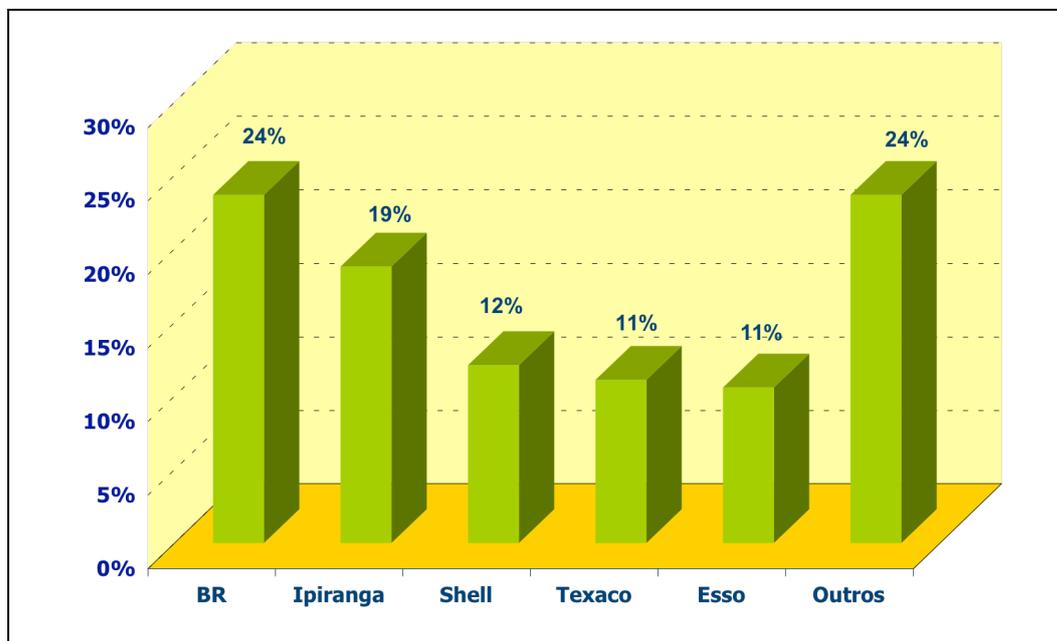


Figura 2: Distribuição de *Market-Share* por distribuidora em 2000. Fonte: www.sindicom.com.br

Em 2004, o volume médio das empresas regionais chega à cerca de 22% do volume total de vendas do setor de distribuição de combustíveis no país. Observamos abaixo o *market-share* entre as empresas associadas ao Sindicom (Sindicato das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e Lubrificantes), entidade que responde por 78% das vendas de combustível no país:

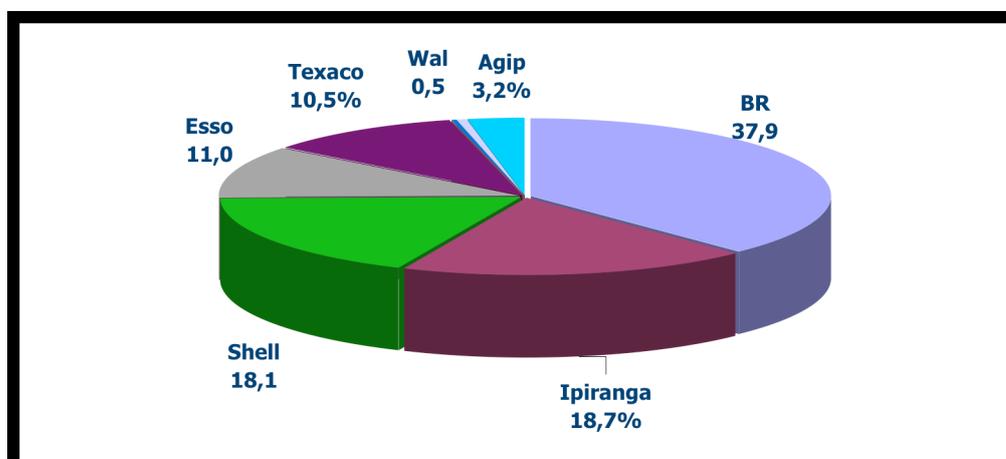


Figura 3: Distribuição de *Market-Share* entre as empresas filiadas ao Sindicom em 2001. Fonte: www.sindicom.com.br

Em relação às mudanças ocorridas no setor, podemos destacar: liberação dos preços “na bomba” (ao consumidor final, no posto de serviço); a obrigatoriedade do controle de qualidade dos combustíveis nos postos de serviço; o fim dos ressarcimentos de fretes para o interior do país, que garantiam a homogeneidade dos preços dos combustíveis nos Estados mais afastados dos grandes centros e das refinarias e que se situam com predominância nas regiões sul e sudeste; menos exigências para a concessão de operação de novas distribuidoras, entre outras medidas, que impactaram diretamente na performance das empresas tradicionais do setor.

Por outro lado, a liberação para importação de produtos refinados abriu uma nova perspectiva, a médio e longo prazos, para estas empresas, que até então tinham um único fornecedor, garantido e exigido por Lei: a Petrobras – Petróleo Brasileiro S/A.

Enfatizando o apresentado, podemos perceber uma profunda reestruturação de todo o setor de petróleo no Brasil, de certa maneira compulsória, mas jamais vista desde a criação do monopólio da, então, Estatal Petrobras.

Por essa razão, as empresas do setor têm percebido a fragilidade estratégica de operarem isoladamente na indústria. Assim, torna-se cada vez mais importante o estabelecimento de redes e alianças estratégicas, objeto de estudo nesta pesquisa.

Alianças estratégicas podem ser caracterizadas por vários tipos e graus de intensidade, conforme explicaremos mais adiante. Também podem formar redes estratégicas, cujas características podem influenciar diretamente no desempenho das empresas nelas inseridas.

Entretanto, a história contemporânea demonstra, por meio de diversas pesquisas acadêmicas, que o grau de fracasso, em algumas alianças formadas, é bastante alto. Em pesquisa recente, realizada pela área financeira da consultoria KPMG (2003) no Brasil, o maior problema encontrado nas empresas que participam de fusões ou aquisições são o desempenho abaixo do esperado nas empresas, após o processo de fusão/aquisição. Em 2001, a mesma pesquisa relatou que 52% das empresas entrevistadas não estavam satisfeitas com seus resultados, após a formação da aliança. Já na pesquisa de 2003, esse número subiu para 58%. Segundo a pesquisa, problemas como a materialização de contingências

desconhecidas, após a aquisição/fusão, são responsáveis por cerca de 42% das reclamações de insucesso no processo.

Dessa forma, o problema principal que pretendemos tratar nesta pesquisa pode ser formulado com a pergunta seguinte:

Considerando as recentes mudanças no cenário competitivo da indústria de petróleo, quais são as implicações estratégicas das alianças e redes de relacionamento mais significativas para a tomada de decisão no caso do grupo estratégico, formado pelas maiores e mais representativas empresas de distribuição de combustíveis no Brasil?

1.2 Objetivo da Pesquisa Maior

Este trabalho integra uma pesquisa maior que enfoca questões relativas à gestão estratégica de empresas (Macedo-Soares, 2001). Tem como objetivo aprimorar e complementar os modelos de análise estratégica tradicionais e desenvolver novos modelos que levem em conta as alianças e redes estratégicas que as empresas estabelecem, proporcionando uma ferramenta mais eficaz para: (1) explicar, de modo mais completo, a conduta e o desempenho das empresas que atuam em alianças e redes estratégicas; (2) fornecer novos *insights* para a tomada de decisão estratégica nas empresas estudadas, assegurando a sustentabilidade da vantagem competitiva das mesmas.

1.3 Objetivo Principal da Pesquisa

O objetivo principal dessa dissertação é analisar quais são, na percepção da alta gerência do setor de *downstream* de petróleo no Brasil, as implicações estratégicas das alianças e redes de relacionamento mais significativas para a tomada de decisão, no caso das maiores e mais representativas empresas de distribuição de combustíveis no Brasil, no sentido de constituírem oportunidades e

ameaças para a conduta e para o desempenho dessas, após o advento das novas regras de desregulamentação do setor.

1.4 Objetivos Intermediários

Para que o objetivo final possa ser atingido, se faz necessário respondermos aos seguintes objetivos intermediários:

1. Quais as estratégias adotadas por cada uma das maiores e mais representativas empresas de distribuição de combustíveis no Brasil?
2. Quais são os principais atores estratégicos / parceiros dessas empresas?
3. Quais são as principais alianças com cada parceiro?
4. Quais são as características das alianças das ego-redes de cada uma das empresas em termos de suas dimensões-chave?
5. Quais são as principais implicações estratégicas da rede de alianças de cada uma das empresas, no nível da indústria, em termos de constituírem oportunidades e ameaças, reais e potenciais, conforme suas características?
6. Qual é o desempenho das empresas de acordo com as dimensões qualitativas e quantitativas do Modelo GI?
7. Dadas as características das estratégias adotadas pelas empresas estudadas, essas teriam o potencial para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças criadas pelos fatores macro-ambientais e pelos atores-chave, ao assumirem seus respectivos papéis?
8. À luz das estratégias dominantes e do desempenho das empresas do grupo estratégico, o quanto o resultado da confrontação, entre a análise “tradicional” e a análise “relacional”, agrega valor, trazendo subsídios à tomada de decisão?

1.5 Delimitação do Estudo

Esta dissertação tem como delimitações os seguintes aspectos:

- **Setor:** o setor estudado é o de distribuição de combustíveis no

mercado brasileiro, conhecido como parte integrante da indústria *downstream* de petróleo. Esse é um setor produtivo de alta importância, em função do grande impacto exercido no estilo de vida das pessoas, pois além de prover a distribuição de um insumo primordial para inúmeras operações industriais, mantém presença constante e relevante na composição dos índices de inflação e, conseqüentemente, no custo de vida básico da população.

- **Tempo:** em função das mudanças no setor, ocorridas após a promulgação de diversas Leis e Portarias pelo Governo Federal e a Agência Nacional do Petróleo (ANP), esta pesquisa aborda o período que se inicia em 1999, onde ocorreram diversas mudanças no setor, até o presente momento (2004).
- **Mercado:** o mercado considerado é constituído das empresas atualmente ativas e operantes no setor de distribuição de combustíveis, que tenham relevância econômica, e que possuam atualmente alianças estratégicas significativas. A relevância econômica se justifica pelo fato que há mais de 200 distribuidoras atualmente ativas no país, e que, comprovadamente, grande parte dessas empresas tem como principal objetivo a utilização de instrumentos jurídicos para se aproveitar da “sonegação” de impostos e taxas públicas, além da adulteração de produtos. Todas essas distribuidoras têm escopo de atuação geográfica estritamente regional e alta taxa de mortalidade.

Desta maneira, utilizamos o conceito de grupo estratégico para delimitar o escopo da pesquisa ao grupo das cinco empresas maiores e mais representativas do setor mencionado: BR, Ipiranga, Texaco, Esso e Shell.

Adotamos aqui a definição de Troccoli & Macedo-Soares (2003) sobre grupos estratégicos (GEs), inspiradas em Cool & Schendel (1987, 1988):

um grupo de empresas competindo em uma indústria à base de combinações semelhantes de compromissos de escopo e de recursos, de modo independente ou não.

Outros autores também conduziram pesquisas sobre grupos estratégicos, que convergem com Cool & Schendel. Segundo Aacker (1992), um grupo estratégico é constituído por um conjunto de empresas que:

- Ao longo do tempo, possuem estratégias competitivas similares como, por exemplo, utilizar o mesmo canal de distribuição, realizar altos investimentos em propaganda, etc;
- Possuem características similares, como tamanho e “agressividade” no mercado, bem como ativos e habilidades similares. Exemplo: qualidade dos produtos, imagem perante o mercado, etc.

Dessa forma, verificamos que as cinco maiores empresas líderes estudadas, além de representar um percentual majoritário do mercado total (cerca de 78%), enquadram-se também nas definições de um mesmo grupo estratégico, justificando assim esta seleção.

Embora não tenha sido realizada *análise de cluster* para a comprovação desta premissa, por não ser este o objetivo desta pesquisa, entendemos que as empresas líderes estudadas possuem compromissos de escopo e de recursos semelhantes, conforme demonstrado posteriormente¹.

O restante do setor se caracteriza por empresas distribuidoras de muito menor *market-share*, com área de atuação estritamente regional. Além disso, muitas não têm comprometimento com o negócio de distribuição, pois fazem parte da publicamente conhecida “indústria de liminares judiciais”, operando por meio desses instrumentos legais para a sonegação e elisão fiscal. Assim, devido à clara distinção entre os grupos estratégicos, podemos generalizar os resultados aqui encontrados apenas para o grupo estudado e não para todo o setor de distribuição no Brasil.

Por fim, ressaltamos que esta pesquisa não tem como objetivo analisar as implicações das forças e fraquezas das empresas sob estudo. Esta limitação justifica-se em função da complexidade de realizarmos esta etapa para cinco empresas distintas, o que poderia dificultar a análise e adequação aos nossos objetivos principal e intermediários.

¹ Veja Capítulo 4, Seção 4.3.6

1.6 Relevância do Estudo

Esta dissertação mostra-se altamente relevante tanto do ponto de vista acadêmico, quanto do empresarial, para o setor observado.

No que concerne ao meio acadêmico, a literatura científica sobre estratégia e principalmente sobre as implicações estratégicas das alianças e redes de relacionamento no setor de *downstream* de petróleo é bastante reduzida.

Foram consultadas as principais publicações nacionais, como a Revista de Administração Contemporânea (RAC), publicada pela Anpad, a Revista de Administração de Empresas (RAE), publicada pela FGV-SP, a Revista de Administração Pública (RAP), publicada pela FGV-RJ, a Revista de Administração da USP – SP, a revista Organizações e Sociedade, publicada pela UFBA (Salvador), além das publicações do portal de periódicos da CAPES e da biblioteca da PUC-RIO e Coppead – UFRJ, sem encontrar nenhuma pesquisa diretamente relacionada à questão das implicações das alianças e redes depois da desregulamentação do setor de petróleo no Brasil.

Aliás, também dentre as publicações internacionais pesquisadas – Harvard Business Review, Strategic Management Journal, Journal of Management, Journal of Business Research – não foram encontrados trabalhos sobre esta questão na distribuição de combustíveis.

Também foram consultadas as teses de doutorado e dissertações de mestrado da PUC-RIO, Coppead, FGV-SP e USP dos últimos 5 anos.

Assim, esta pesquisa se propõe a contribuir com a ampliação da área de pesquisa sobre implicações das redes estratégicas para o setor de petróleo, ressaltando a atual importância, também neste setor, da ótica relacional para a administração dessas empresas.

Já no meio empresarial, o setor escolhido para análise é um dos mais representativos na economia nacional. De acordo com o Ranking das 1.000 Maiores Empresas do Brasil do ano de 2002, as empresas estudadas possuem os maiores faturamentos entre todas as empresas de outras indústrias no país, ocupando da 2ª posição (BR Distribuidora) à 20ª (Texaco), em relação ao seu nível de faturamento.

Além disso, o fato das mudanças criadas pela desregulamentação no setor terem ocorrido há pouco tempo, explica, em parte, o que foi mencionado no início deste capítulo. Atualmente, estamos testemunhando mudanças bastante recentes no setor de petróleo no Brasil, iniciadas a partir do começo da década de 1990, mas percebidas com maior intensidade após 1999, em função da abertura gradual total do mercado de distribuição. Este fato pode ser um dos motivos pelo qual existam, no Brasil, raros estudos neste setor.

Deste modo, esta pesquisa também se propõe a contribuir para o desenvolvimento de novas ferramentas gerenciais analíticas, objetivando auxiliar os executivos das empresas a obter novos *insights* nas suas decisões estratégicas, em função da sua atuação em alianças e redes estratégicas.