


PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

O SETOR DE DISTRIBUIÇÃO DE PETRÓLEO NO BRASIL:
ANÁLISE E EXPECTATIVAS PÓS-DESREGULAMENTAÇÃO


Ricardo Kurabayashi Guerrero

No. de matrícula 9414442-2

Orientador: Guilherme Ribenboim

Dezembro de 1997

“As opiniões expressas neste trabalho são de responsabilidade única e exclusiva do autor”

Dedico este trabalho a meus pais que durante toda a minha vida possibilitaram minha formação profissional e pessoal.

Índice:

Capítulo I: Introdução.....	5
Capítulo II: O Setor de Distribuição de Petróleo.....	8
II.I) O Ambiente.....	8
II.II) A Petrobras e a BR Distribuidora.....	10
II.III) Outras Distribuidoras.....	12
II.IV) Entrantes Potenciais.....	14
Capítulo III: Transformações no Setor.....	16
III.I) Desregulamentação.....	16
III.II) <i>Mix</i> de Produtos/Clientes.....	21
III.III) Estratégias de <i>Pricing</i>	22
Capítulo IV: O Comportamento do mercado.....	25
IV.I) Guerra de Preços: O Exemplo de Los Angeles.....	25
IV.II) Variações do Preço da Gasolina no Brasil.....	29
IV.III) Análise de <i>Market Share</i>	32
Capítulo V: Conclusão.....	37
Bibliografia.....	41

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

O setor de distribuição de petróleo era pouco competitivo até o final da década de 80, quando investimentos em serviços e diferenciação de produtos eram insignificantes, demonstrando acomodação das principais concorrentes do setor. Após a liberação dos preços do álcool e da gasolina nos postos e distribuidoras, um novo cenário foi criado. Agora, as grandes distribuidoras se defrontam com o dilema de aumentar seus preços, objetivando elevar suas margens de lucro, sem saber entretanto o quanto este aumento impactará em sua demanda, isto é, quanto esta elevação no lucro pode significar em perda de participação no mercado.

No Brasil, o setor de distribuição de petróleo foi durante muitos anos demasiadamente regulamentado, principalmente por ser considerado extremamente importante para as estratégias do governo. De fato a preocupação com o setor é necessária, uma vez que a maioria do transporte de cargas no país é feito em rodovias, e que variações nos preços dos refinados podem ter impactos significativos no nível de preços da economia, entretanto, é indiscutível que a gradual desregulamentação tornou o setor de distribuição mais competitivo e atraente para empresas com interesse em atuar no mercado brasileiro.

Este novo cenário exige uma grande alteração no comportamento das tradicionais empresas atuantes no segmento caso queiram se manter competitivas. Nos últimos anos, estas alterações envolveram: flexibilização do monopólio, entrada de novas competidoras no mercado, lançamento de novos produtos (gás natural), diferenciação de produtos (aditivados), maior ênfase na prestação de serviços nos postos e revendedores e finalmente a liberação dos preços do álcool e da gasolina.

Neste trabalho será analisada a evolução do setor de distribuição de petróleo do mercado automotivo brasileiro, focando principalmente as décadas de 80 e 90, quando importantes transformações ocorreram no setor. É de grande importância para a análise um estudo de como se dão as relações entre Petrobrás (fornecedora), empresas distribuidoras, postos de revenda e consumidor final, para que se consiga compreender como funciona operacionalmente o processo de distribuição de combustíveis no país, além de permitir a melhor interpretação de dados e variáveis relevantes a serem apresentadas no decorrer do texto.

A análise da década de 90 considerará principalmente as mudanças ocorridas no setor a partir da liberação dos preços do álcool e da gasolina, levando em consideração a influência de cada participante no mercado e suas principais estratégias, isto é, como as principais companhias estão se posicionando frente as mudanças, e como o consumidor final está reagindo ao aumento da concorrência entre as distribuidoras.

No segundo capítulo será feita uma rápida descrição do setor de distribuição, demonstrando o ambiente competitivo como também informações relevantes sobre o

setor. Além disso, será apresentado um breve histórico da Petrobrás demonstrando sua forte influência no setor e sua relação com as outras distribuidoras. Por fim serão mostrados os tipos de companhias que têm interesse em ingressar no setor e como as novas entrantes se posicionam no mercado.

O Capítulo III apresenta as principais transformações ocorridas no setor, focando-se na liberação de preços além de apresentar conceitos e estratégias utilizadas pelas distribuidoras para se posicionarem no mercado, visando atrair o consumidor através da diferenciação de serviços e produtos, ou por uma política de preços agressiva por exemplo.

No quarto capítulo, intitulado “O Comportamento do Mercado”, será apresentada em sua primeira seção um exemplo de padrão de comportamento nos preços da gasolina em uma grande cidade, apresentando um modelo de flutuação de preços (Maskin&Tirole), analisando-o em relação ao mercado brasileiro além de apresentar o conceito de regionalização na formação de preços. A seção seguinte mostra variações de preços ocorridas em duas cidades brasileiras enfatizando novamente que as assimetrias regionais têm grande influência na formação de preços. A última seção do capítulo analisa a participação de mercado das principais distribuidoras entre janeiro de 1988 e julho de 1997.

A conclusão do trabalho apresenta possíveis cenários para o setor de distribuição de petróleo no Brasil, baseando-se nos conceitos e análises descritos nos capítulos anteriores.

CAPÍTULO II: O SETOR DE DISTRIBUIÇÃO DE PETRÓLEO

II.1) O AMBIENTE

O setor do Petróleo pode ser dividido em dois grandes segmentos: a Montante (*upstream*) e a Juzante (*downstream*). No montante estão basicamente as atividades de prospecção, exploração, produção e transporte de petróleo e de gás natural. Já no juzante estão as atividades de refino, transporte, estocagem e distribuição dos derivados.

O setor de distribuição é dividido em mercados que se diferenciam pelo tipo de cliente atendido e pelos canais de comercialização utilizados. Atualmente, os mercados mais significativos são os descritos a seguir:

- Automotivo: trata da venda de derivados de petróleo, álcool e gás natural aos postos revendedores, porém as vendas unitárias (por posto) são pequenas quando comparadas às dos outros mercados.
- Grande Consumidor: trata da venda de derivados de petróleo a grandes consumidores, isto é, fábricas, transportadoras, empresas de aviação e navegação. O número de clientes é menor que no mercado Automotivo, porém as vendas por clientes são mais importantes.
- TRR (Transportadores Revendedores Retalhistas): trata da venda de derivados de petróleo a fatias de demanda não atendidas pelos outros dois mercados, isto é, fazendas, pequenas empresas etc.

Nossa análise se concentrará no setor juzante, mais precisamente na atividade relacionada à distribuição para postos revendedores do mercado automotivo. O mercado de distribuição de combustíveis vem atravessando fortes mudanças. O período anterior à 1990 era caracterizado por um pequeno número de empresas com alto faturamento e poucos produtos. O órgão regulamentador do mercado era o CNP (Conselho Nacional de Petróleo), que foi criado em 1938, objetivando ser um órgão coordenador, normativo, fiscalizador e executor da política do petróleo. O petróleo era considerado um recurso de natureza estratégica, um investimento de alto poder de alavancagem e o capital privado nacional seria incapaz de realizá-lo.

A etapa posterior ao ano de 1990 foi marcada pelo fim do CNP e pela criação do DNC (Departamento Nacional de Combustíveis). Entre 1990 e 1994, para entrar no mercado de distribuição de combustíveis bastava enviar os documentos exigidos pelo DNC e a comprovação de que as exigências municipais estavam cumpridas. Se, em 180 dias, a empresa não recebesse resposta do DNC, estava legalmente autorizada a operar. Como nenhum registro foi negado durante este período, muitas empresas entraram no mercado.

Portanto, a reforma administrativa de março de 1990, apesar dos numerosos defeitos ao esvaziar o aparelho burocrático de regulamentação, promoveu a mudança institucional decisiva para o estabelecimento de um novo ambiente concorrencial no mercado de distribuição.

II.II) A PETROBRÁS E A BR DISTRIBUIDORA:

A Petrobrás foi criada em 1953 com o objetivo de desenvolver o setor de petróleo no Brasil, monopolizando as atividades de exploração, produção, refino e transporte do petróleo bruto e derivados. Por mais de quarenta anos o monopólio da Petrobrás se estendeu a praticamente todos os segmentos a montante, monopolizando também os segmentos a jusante, sendo exceção somente as refinarias Ipiranga (RS) e Mangueiras (RJ), uma vez que se estabeleceram antes da criação da Petrobrás.

Em 1958, a empresa se tornou de fato uma alavanca para o crescimento da indústria de petróleo e também das indústrias de base, como por exemplo petroquímica e equipamentos. A companhia obteve em 1966 a autorização de distribuir derivados sob algumas restrições, como distribuições para hospitais e estatais, ou seja, sem fins lucrativos, e somente em 1971, com a criação da BR (Petrobrás Distribuidora), o Estado intensificou sua participação na distribuição de derivados de petróleo. Note que apesar do setor de distribuição não ser monopolizado, a BR Distribuidora é atualmente a maior competidora do mercado (22% de participação), entretanto, sua função social de prover combustíveis a todas as localidades do país, apesar de lhe garantir grande influência no mercado nacional, também representa uma desvantagem, uma vez que a obriga a distribuir combustíveis em localidades anti-econômicas (custos de distribuição mais altos que a receita gerada).

A partir de 1979, ocorreu a equalização de preços dos derivados (mesmo preço para um determinado derivado em todo território nacional), que foi característica de toda a década de 80, e somente na década de 90, iniciou-se a desregulamentação através da liberação aos postos revendedores às práticas de desconto nos lubrificantes (1990), e finalmente através do fim da equalização de preços, permitindo que as distribuidoras praticassem descontos nos demais derivados de petróleo e no álcool. Um grande passo no sentido da desregulamentação ocorreu em 1996, quando os preços da gasolina e do álcool foram liberados na maioria dos estados brasileiros.

Portanto, a Petrobrás tem fortíssima influência no setor, levando-se em conta principalmente que ela é monopolista e o único fornecedor no mercado, que o seu produto vendido é uma “commodity”, e que sua distribuidora é líder no mercado.

Com a recente flexibilização do monopólio, a Petrobrás precisa repensar sua estratégia, tentando corrigir seus pontos fracos, e obter vantagem competitiva através de seus pontos fortes. Quanto a seus pontos fortes, vale ressaltar que a Petrobrás tem a maior rede de distribuição e estocagem do setor, o que permite uma receita adicional para a empresa, uma vez que sua estocagem (aproximadamente 25 dias de venda) equivale a mais da metade do total instalado no país, podendo ser alugada para outras distribuidoras por um preço superior. Além disso, a sua grande participação no mercado gera uma maior capacidade de diluição de custos fixos. Vale ressaltar que apesar do crescimento do consumo de derivados de petróleo se situar entre 0,5 e 0,8 vezes o crescimento do PIB, devido em grande parte a competitividade do setor, o crescimento de vendas da BR tem forte correlação com o crescimento do PIB (crescendo

aproximadamente à mesma proporção), lembrando mais uma vez que a Petrobrás tem a função de caráter social de suprir todo o mercado nacional de derivados de petróleo, álcool e gás natural.

Entretanto, com a flexibilização a Petrobrás disputará mercado em todos os segmentos, tanto a juzante quanto a montante, o que deverá reduzir gradualmente a margem de lucro da empresa. E ainda, levando-se em consideração o aumento dos investimentos feitos por empresas do setor objetivando a melhoria nos serviços, a BR também terá que aumentar suas despesas caso queira manter sua atual fatia de mercado.

II.III) OUTRAS DISTRIBUIDORAS:

Nos últimos anos, o setor de distribuição atravessou por diversas mudanças que acirraram a disputa no mercado de derivados. As condições de rivalidade se alteraram muito, não somente devido ao fato do ingresso de diversas novas empresas no setor, como também considerando-se a compra da Atlantic pela Ipiranga, que se tornou a 2ª maior empresa do mercado. As cinco grandes distribuidoras (BR, Shell, Ipiranga, Texaco e Esso), que até 1994 detinham mais de 90% de *market share*, cada vez mais investem em pesquisas de mercado para se posicionarem estrategicamente de maneira adequada, uma vez que além da competição entre elas, agora enfrentam novas entrantes que vêm ganhando acentuadamente mercado (têm atualmente 17% de participação).

Na década de 80, o governo ainda interferia de forma elevada no setor, principalmente através do CNP (Conselho Nacional de Petróleo), e a distribuição de

petróleo no Brasil poderia ser caracterizada como um oligopólio homogêneo, tendo em vista a elevada concentração de vendas em poucas distribuidoras, além de produtos e serviços homogêneos. A diferenciação entre os postos de serviço eram muito pequenas, fruto principalmente da alta rentabilidade obtida no setor, além da equivalência de preços e homogeneidade dos produtos vendidos, o que sem dúvida representava um incentivo à acomodação das grandes companhias. Vale ressaltar que apesar da acomodação, a significativa expansão da demanda no período favoreceu o crescimento das empresas sem que isto prejudicasse efetivamente os volumes vendidos por outras.

A década 90 está sendo caracterizada por grandes investimentos em diferenciação de serviços e produtos por parte das grandes distribuidoras, tendo em vista o aumento da concorrência no setor, principalmente a partir de abril de 1996, quando os preços da gasolina e do álcool foram liberados em diversos estados brasileiros. A diferenciação de produtos deve-se a introdução no mercado dos combustíveis aditivados, gás natural, e recentemente da gasolina premium. Quanto a diferenciação dos serviços, além das companhias estarem melhorando significativamente os serviços tradicionais dos postos de gasolina, como por exemplo, troca de óleo, lavagem e pequenos reparos mecânicos, também estão investindo fortemente em lojas de conveniência, que antes de 1990 somavam apenas 30, e segundo previsões, devem atingir cerca de 2300 unidades até o ano 2000. Além das lojas de conveniência diretamente associada a marca das distribuidoras (Ex: Select/Shell), as chamadas “Franquias de Serviço” (Ex: Pizza Hut ou McDonald’s em postos) devem se expandir nos próximos anos.

Com o aumento da competitividade portanto, as empresas estão investindo muito em inovações nos postos revendedores, não concentrando-se somente no aumento de receita via aumento de vendas de combustíveis.

II.IV) ENTRANTES POTENCIAIS:

Principalmente a partir da década de 90, o número novas de entrantes no setor aumentou bastante, e atualmente existem mais de 70 companhias registradas no DNC e efetivamente operando.

Podemos caracterizar em três principais tipos as novas entrantes:

- Grandes companhias estrangeiras, sem atuação no Brasil, entretanto com experiência internacional.
- Companhias médias, estrangeiras ou não, buscando parcelas menores e mais tradicionais do mercado.
- Pequenas companhias, buscando pequenas parcelas de mercado, normalmente em áreas marginais, ou de baixa concorrência.

No setor de distribuição brasileiro, as novas entrantes se classificam no terceiro tipo, pois ainda não se observou a entrada de grandes companhias estrangeiras ou companhias médias, possivelmente porque o interesse deste tipo de empresa não esteja somente em áreas marginais ou de baixa concorrência, e portanto os custos que teriam para obter uma participação significativa seriam muito altos, inibindo assim sua entrada no mercado.

O rápido crescimento destas pequenas companhias que ingressaram a pouco no mercado, deve-se em grande parte a uma política de descontos agressiva, viabilizada pelo fato destas companhias possuírem mínima necessidade e capacidade de estocagem, e em decorrência disto, não arcarem com elevados custos fixos. E ainda, o produto vendido por estas pequenas distribuidoras, é uma “*commodity*”, isto é, o produto que é fornecido pela Petrobrás para as distribuidoras é igual, o que facilita as vendas destas empresas que apesar de pouco conhecidas pelos consumidores, têm um preço inferior. Evidentemente, o crescimento da demanda por combustíveis no país também explica o crescimento destas empresas, uma vez que torna o mercado mais atrativo e rentável.

Entretanto, muitas das novas entrantes se utilizam de práticas ilegais de sonegação fiscal para melhorarem seus resultados. Por exemplo, a legislação do ICMS estabelecia que, para facilitar o recolhimento, as distribuidoras deveriam reter e recolher ao fisco uma parcela do ICMS a serem pagos pelos postos revendedores antecipadamente. Porém, era comum os postos entrarem na justiça solicitando inconstitucionalidade do recolhimento antecipado, obtendo diversas vezes liminares favoráveis. Passavam assim a comprar das distribuidoras sem a retenção do ICMS e a ter obrigação de recolher o imposto à Secretaria de Fazenda de seu estado, o que em grande número de casos não ocorria, devido as dificuldades na fiscalização. Para diminuir a incidência deste tipo de fraude, a maioria dos estados já alterou sua legislação de ICMS, e passou para a Petrobrás a substituição tributária na arrecadação do imposto. Desta forma, a distribuidora compra o combustível da Petrobrás com o ICMS da revenda incluso, recebendo posteriormente este valor dos postos.

CAPÍTULO III: TRANSFORMAÇÕES NO SETOR

III.1) DESREGULAMENTAÇÃO:

Completado o primeiro ano de preços livres para álcool e gasolina (2/4/96), e considerando esta liberdade para distribuição e revenda no contexto político econômico de estabilidade do plano Real, é possível verificar uma dinâmica competitiva que passou a exigir das empresas participantes do setor um conhecimento maior e mais específico de técnicas e métodos de venda através de *pricing*, ou ainda, como as companhias devem se posicionar no que diz respeito ao preço de seu produtos.

Pricing é exatamente este conjunto de técnicas e políticas, que buscam a partir do conhecimento da concorrência e da percepção do consumidor, formar um preço competitivo para a companhia (*Selling-In*) e revenda (*Selling-Out*), que deve ser percebido como justo para o consumidor final, em função do pacote de produtos e serviços oferecidos. O preço percebido como justo vem do conceito de “*value for money*”, ou valor obtido pelo preço pago.

Vale a pena ressaltar que existe grande distinção entre *pricing* e *costing*. *Costing* diz respeito a trabalhar o custo do produto para empresa, i.e., uma atuação interna, ao passo

que em *pricing*, busca-se a visão fora da empresa, ou ainda, no cenário de livre mercado, o *pricing* é um dos mais importantes instrumentos da empresa na sua estratégia de vendas, sendo portanto o *costing* definido em função do *pricing*.

As políticas de *pricing* comunicam claramente ao consumidor o posicionamento de um determinado produto (preço/qualidade), refletindo a estratégia de cada companhia. Por esta razão, a definição de estratégia de *pricing* de uma empresa é nacional e única, enquanto que o gerenciamento de *pricing* é regional e diversificado de acordo com peculiaridades do local.

Na definição de uma estratégia de *pricing*, é utilizado instrumental estatístico para definir os fatores que mais influenciam as vendas (Ex: renda, preço, entre outros), como também a área de consumo em questão.

Existem dois extremos quanto a precificação dos combustíveis. Um é o estabelecimento de um preço premium, ou seja, estabelecer um preço superior a média do mercado, que entretanto seja percebido como o preço justo pelo consumidor, tendo em vista o serviço e a qualidade do produto, ou seja, um preço que apesar de superior, pode ter uma relação custo/benefício satisfatória para o consumidor. O outro é uma estratégia *price cutter*, muito observada por parte das novas entrantes, que competem pelo volume de vendas sempre pelo preço mais baixo do mercado, o que cativa o consumidor que não dá tanta importância à qualidade de serviço e produtos, o que de certa forma explica a maior concentração de postos revendedores das novas entrantes em regiões de menor poder aquisitivo.

O posicionamento de preços de uma determinada distribuidora tem forte relação com as outras companhias. O índice de “arrasto” é a capacidade de influenciar a concorrência através de movimentos de preços. Uma companhia com forte arrasto indica que a concorrência acompanhará, em curto espaço de tempo, suas alterações de preço. O arrasto depende basicamente do *market share* e da imagem de distribuidora. Algumas redes de postos, por serem formadores de preços, elevam sozinhos o arrasto de uma companhia numa determinada região. O tempo que a concorrência demora para reagir a uma ação de pricing é chamado de *lead time* (tempo de espera), onde por exemplo, um alto coeficiente de arrasto implica num baixo *lead time*.

Além disso, têm sido de grande importância no atual cenário competitivo para as distribuidoras, o conceito de rede. Conceito de rede é a ação coordenada de postos revendedores de uma mesma marca, transmitindo ao consumidor uma percepção de qualidade homogênea, fortalecendo a marca e a imagem da rede na área de consumo, onde o cliente não faz distinção de serviços entre os postos de uma mesma marca.

Quanto aos consumidores, podemos caracterizá-los principalmente por *value oriented*, que são os consumidores dispostos a pagar um preço mais elevado, buscando mais qualidade de produto e serviços, ou *price oriented*, que dão prioridade a preços baixos. Apesar desta caracterização, vale ressaltar que estudos demonstram que as decisões de abastecimento, apesar de levarem fortemente em conta o preço do produto, se dão de acordo com a disposição atual da rede, já que os consumidores não mudam seu roteiro para abastecer em outro bairro por exemplo.

Dentro deste conceito de preço e valor, a proliferação de formas de pagamento (a vista ou a prazo) e formas de serviço (*full* ou *self service*) estão tornando a decisão de abastecimento cada vez mais complexa para o consumidor.

Nos EUA, pesquisas indicam que se houver um aumento no preço entre 4% e 9% o consumidor não troca o posto habitual, caso este ofereça serviços que compensem a diferença (Ex: pagamento a prazo). No caso do *self service* por exemplo, pesquisas no Brasil indicam que para atrair o cliente, o posto teria que oferecer um desconto de aproximadamente 10%, apesar do praticado pela maioria dos postos que oferecem este serviço ser em torno de 3,5%, o que é suficiente para que estes postos não percam consumidores habituais. Na medida em que a rede de postos *self service* crescer, esta diferença de cerca de 10% que o consumidor deseja de desconto tende a diminuir, demonstrando que este serviço tem grande espaço para se desenvolver no Brasil. Já nos EUA entretanto, onde o *self service* se popularizou muito durante as últimas décadas, algumas empresas como a Chevron por exemplo, já estão revendo suas estratégias e voltando a oferecer mais serviços para seus consumidores, seguindo a filosofia de que “se os consumidores acreditam que vão ter melhores serviços, eles não abastecerão em outro lugar para economizar centavos”. Ao que tudo indica portanto, no Brasil, apesar da possibilidade de aumento do número de postos *self service*, estes tenderão a se localizar somente em algumas regiões do país. Considerando-se ainda a baixa remuneração dos frentistas e o perfil da maioria dos consumidores, ao menos a médio prazo, o *self service* não deve se tornar muito popular.

Todas as novas atividades e políticas estratégicas das distribuidoras são possíveis devido principalmente a mudança de foco na política intervencionista do governo. Atualmente, o interesse do governo não é intervir, e sim assegurar a livre competição, apenas coibindo abusos nos preços através de órgãos públicos como a SDE (Secretaria de Direito Econômico) e o CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), além de contar com forte papel da imprensa como “defensor do consumidor”.

Por mais de 20 anos de período inflacionário, os resultados das companhias de distribuição advinham por muitas vezes em função de ganhos financeiros, ao invés de atividades produtivas e eficiência operacional. A liberação dos preços vem portanto num momento onde o brasileiro começa a sedimentar a noção de valor. A consciência em preços, a relação custo/benefício, a diferença entre caro e barato, o custo relativo entre produtos e serviços além do conceito de preço justo (*value for money*), que há muito existem em economias mais desenvolvidas e estáveis, estão amadurecendo rapidamente no Brasil, o que também é um dos fatores determinantes para a importância cada vez maior que as atividades de estratégia e posicionamento em pricing estão tomando nas empresas de diversos setores, em específico do setor de distribuição de petróleo.

Até recentemente, o modelo de gestão de preços seguido pelas diversas companhias do setor era pautado em reivindicações setoriais (distribuição e revenda) junto ao governo/DNC de revisão de margens, baseados em custos. Hoje, este modelo é baseado num mercado livre, direcionado pela concorrência, pelos movimentos competitivos, e principalmente pela preferência do consumidor.

III.II) *MIX* DE PRODUTOS/CLIENTES

Os diversos participantes do setor de distribuição podem compor um “*mix*” de produtos visando uma composição de vendas mais lucrativa, por exemplo através da venda de combustíveis de maior valor agregado, i.e., combustíveis de maior margem de lucro.

No período anterior a 1990, a composição de um *mix* de produtos era muito restrita, uma vez que além da regulamentação de preços, só havia combustíveis comuns, ou seja, apenas um tipo de álcool, gasolina e diesel no mercado. Após 1990, com a introdução dos combustíveis aditivados, as distribuidoras puderam compor um *mix* mais lucrativo tendo em vista a maior margem de lucro dos novos combustíveis, se preocupando em aumentar a parcela de produtos aditivados em suas vendas. Este movimento se acentuou com o lançamento da gasolina de maior octanagem (*premium*).

As distribuidoras, no sentido de reduzir ao máximo seus custos, também procuram concentrar sua frente de vendas em regiões de grande densidade populacional, uma vez que clientes menores e distantes por exemplo provocam custos de distribuição elevados desnecessários. Portanto, a BR Distribuidora, em virtude de sua função social de garantir abastecimento em todas as áreas do país, é a empresa do setor com o mais elevado custo em sua estrutura logística.

III.III) ESTRATÉGIAS DE *PRICING*:

Dentro do conceito de gestão de produto, o posicionamento de preço é fundamental no estabelecimento e mensuração de um público-alvo. Em uma linha de produtos, cada um assume seu papel, por exemplo, a gasolina comum é um “produto de combate”, ou seja, é base para a comparação entre as competidoras, de avaliação por parte do governo, e de preço baixo nas áreas onde há guerra de preços. Já a gasolina aditivada é a expressão de diferenciação, ou ainda da especialidade de uma determinada companhia, visando atrair e fidelizar consumidores mais fortemente orientados pelo valor do produto, e exatamente por essa estratégia de *pricing* que observamos em determinadas regiões postos de algumas distribuidoras cobrando gasolina comum a preços abaixo da concorrência, enquanto que o produto aditivado no mesmo patamar ou em alguns casos a preços superiores.

Outra estratégia das companhias é estabelecer “*fighting products*”. *Fighting Products* são produtos vendidos a preços inferiores a média da concorrência. Além de atrair os consumidores, é um chamariz para a compra de outros produtos e serviços, como por exemplo óleo e troca de óleo. Produtos que saíram de linha e têm por isso seus preços drasticamente reduzidos também são exemplos de *fighting products*.

Na formação de preços, as companhias consideram por exemplo que o custo da gasolina é mais de 70% de seu preço final. Este custo inclui impostos, e pode ser dividido em dois: exógenos, quando não há possibilidade de negociação para as

distribuidoras (Ex: aumento do preço nas refinarias, aumento nas taxas dutoviárias/portuárias, mudança do agente recolhedor, subsídios de frete, ...) e endógenos, aqueles custos que pelo estágio vigente da desregulamentação, podem ser negociados pelas distribuidoras (Ex: preço de aquisição do anidro, custos dos aditivos,...).

Quanto à estratégia e a estrutura de *Pricing*, há grande diferença entre as principais companhias do setor. Por exemplo, a Esso, a nível nacional, demonstra uma estratégia de atrair os consumidores através de preços baixos (*price cutter*). Para isso, “enxuga” ao máximo a estrutura de revenda, oferecendo serviços e produtos num ponto de vendas moderno e automatizado, muitas vezes oferecendo *self service*. Já a Ipiranga não possui um posicionamento estratégico definido, talvez porque ainda esteja administrando o equacionamento de seu padrão de atendimento e imagem com o da rede Atlantic. Além disso, não trabalhou muito seu produto aditivado, o que fez com que tivesse o menor *mixgap* (diferença entre produto comum e aditivado) da indústria, elevando porém o preço de seu produto comum em relação ao das outras distribuidoras nas principais cidades. Por buscar o consumidor através da qualidade de serviços, a Ipiranga tende a médio prazo buscar alinhamento com os preços da Shell, que também tem este apelo frente ao consumidor, buscando um preço mais elevado (*premium*), mas que seja entretanto justo na percepção do consumidor. A Texaco mantém um preço reduzido no produto comum, tendo entretanto o maior *mix gap* da indústria. Na BR Distribuidora, o direcionamento tem forte caráter político, buscando uma posição referente a preços intermediária, sem entretanto chegar a ter o produto mais caro, já que muitas vezes os

preços praticados pela BR servem de referência para demonstrações públicas por parte de movimentos do governo para deter possíveis pressões ou aumentos do setor.

As novas entrantes, na maioria das vezes com interesses regionais, são *price cutters*, apostando na “comoditização” dos combustíveis, i.e., buscam o cliente cobrando o menor preço possível nos produtos comuns, onde o apelo da marca é menor para o consumidor. O interesse pelo menor preço das novas entrantes não se limita apenas a obtenção de consumidores finais, como também (uma vez que não possuem uma grande rede própria), para a venda de seus produtos a postos bandeira branca (postos sem padrão de uma determinada marca), postos que também cativam seus clientes através de preços baixos e compram o produto da distribuidora que oferecer o menor preço no dia da reposição de estoque.

Para evitar a concorrência entre seus próprios produtos, o ideal é que cada empresa coloque seus produtos em uma faixa de preços bem definida, atendendo assim adequadamente a diversos segmentos de mercado. A Shell e a Texaco têm se destacado frente as outras grandes distribuidoras seguindo este conceito. Muitas vezes, em determinadas regiões, apesar da possibilidade de cobrar um preço inferior, este tipo de estratégia determina o preço elevado para um produto não somente para obter uma margem de lucro superior, mas também para diferenciar fortemente o produto para o consumidor.

CAPÍTULO IV: O COMPORTAMENTO DO MERCADO

IV.1) GUERRA DE PREÇOS: O EXEMPLO DE LOS ANGELES

Nesta seção será demonstrado o fenômeno de declínio nos preços da gasolina conhecido como Guerra de Preços no período de janeiro de 1968 à dezembro de 1975 na cidade de Los Angeles nos EUA. Diversos modelos foram desenvolvidos por autores famosos para estudar a guerra de preços da gasolina, entre eles vale a pena mencionar Green&Porter em “*Self-Policing Cartels*” (1985), Varian em “*Sales as Price-Discrimination*” (1980). Entretanto, o modelo baseado na teoria dos jogos de Maskin & Tirole (1988) parece ser o mais adequado para explicar o fenômeno.

Green&Porter na teoria dos “*Self-Policing Cartels*” demonstram que os concorrentes enfrentam incertezas quanto à demanda, e não podem adotar uma estratégia definida em função dos preços da concorrência pois estes não seriam facilmente observáveis, ou seja, uma companhia não conseguiria distinguir se uma variação nos preços dos concorrentes ocorreu em função de uma mudança na demanda ou se trata de uma nova estratégia de *pricing*. Entretanto, como principalmente após 1970 o padrão de preços tornou-se cíclico e as grandes empresas passaram a mobilizar recursos para observar os preços da concorrência, uma empresa passou a analisar

facilmente o comportamento de outra. Portanto este modelo não é apropriado para a análise do comportamento dos preços da gasolina.

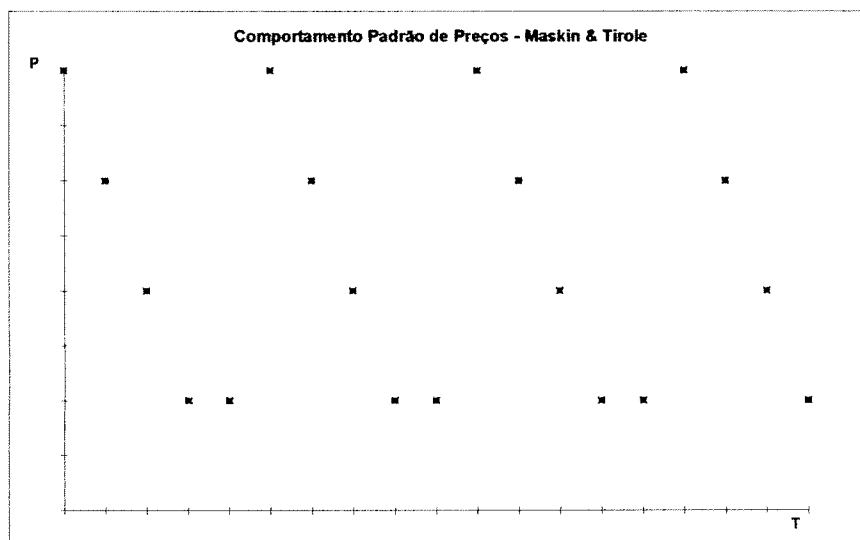


figura 1

Excluindo-se raras exceções, durante o período analisado observou-se que o declínio de preços é sempre gradual, enquanto que com o fim da guerra de preços, a elevação é rápida, e o nível de preços retorna aproximadamente para o nível anterior ao declínio. Apesar dos dados analisados serem de Los Angeles, estudos realizados em outras grandes cidades demonstraram um comportamento semelhante nos preços da gasolina. Vale ressaltar entretanto que apesar do fenômeno ter padrão semelhante em diversas cidades, a guerra de preços se dá localmente.

O Modelo de duopólio de Maskin & Tirole utiliza-se da teoria dos jogos para explicar como as firmas fazem suas decisões quanto ao preço da gasolina. No modelo, as firmas formariam seus preços em função dos preços da concorrência, diminuindo seus preços em relação aos das concorrentes até que o preço competitivo fosse alcançado.

Entretanto, quando este preço mínimo é alcançado, uma das firmas desiste, eleva seu preço e é rapidamente seguida pelas demais concorrentes, fazendo com que o ciclo recomece (padrão demonstrado pela figura 1).

Considerando-se a hipótese que os dados de Los Angeles são um *random walk*, Castanias&Johnson, no intuito de testar se o padrão de comportamento de preços descrito pelo modelo de Maskin&Tirole reflete a realidade, definem um *positive run* como a primeira série de variações positivas de preços após uma série negativa e *negative run* a primeira série de variações negativas após uma série positiva. Demonstra-se que a duração dos *positive runs* é extremamente curta, enquanto que a duração dos *negative runs* é de fato mais longa, o que não rejeitaria a hipótese de existência do padrão descrito anteriormente, de acordo com o modelo de Maskin&Tirole.

O principal determinante na variação de preços são os preços dos concorrentes regionais. Isto fica claro no estudo de Castanias&Johnson, onde por exemplo, demonstra-se que as flutuações ocorridas no preço da gasolina não são observadas no nível geral de preços, e ainda, a variância dos preços da gasolina é de 8,44 enquanto que a do nível de preços é somente 0,18. Portanto, o que os autores demonstram é que a existência de um comportamento padrão de flutuação dos preços (guerra de preços) tem pouca relação com o nível geral de preços da economia.

Outra possibilidade a ser considerada é que o preço da gasolina de uma grande cidade tem alta correlação com o preço de outras regiões metropolitanas, e que por exemplo, o comportamento padrão dos preços observado em Los Angeles seria

observado ao mesmo tempo no preço da gasolina em todo os E.U.A.. De acordo com o modelo de Maskin&Tirole, o preço da gasolina de uma região pode não influenciar o de outra devido a fatores geográficos, como a distância, que impediria arbitragem (dado a diferença de preços interregional) por parte dos consumidores, não obrigando portanto uma região a aproximar seus preços aos de outra região.

Apesar da existência de correlação entre o preço da gasolina de Los Angeles com a média dos E.U.A., essa não apresenta as flutuações acentuadas observadas em L.A. Por exemplo, apenas cerca de 23% dos preços de Los Angeles podem ser explicados pela variação dos preços a nível nacional, além disso, a variância em L.A. é 8,44 enquanto que a dos E.U.A. é 1,16.

No mercado brasileiro, ainda não é proveitoso realizar estudo semelhante, uma vez que até o início de 1996 o preço da gasolina era controlado pelo governo, não apresentando portanto qualquer tipo de padrão cíclico em função da concorrência. Além disso, uma vez que no Brasil a Petrobrás é a única fornecedora, e que o custo do produto para as distribuidoras equivale a aproximadamente 70% do preço final, numa eventual guerra de preços as decisões tomadas pelas companhias distribuidoras ficaria bastante restrita, já que essas teriam pequena parcela do preço final para aplicar políticas de redução de preços via custos ou modelagens agressivas de pricing.

Vale ressaltar ainda que as principais distribuidoras brasileiras não têm demonstrado interesse em reduzir seus preços com o objetivo de ganhar participação de mercado, sendo este tipo de artifício utilizado principalmente por novas entrantes que ao contrário

das principais distribuidoras ainda não têm significativos investimentos em imagem e qualidade, tentando por isso formar na mente do consumidor a imagem de “barateira”. Entretanto, dado a participação individual das novas entrantes, estas não têm força para deflagrar um padrão cíclico de guerra de preços.

IV.II) VARIAÇÕES NO PREÇO DA GASOLINA NO BRASIL: OS EXEMPLOS DE CAMPO GRANDE E SÃO PAULO

Apesar do estudo acerca de flutuações dos preços no Brasil não ser muito proveitoso, como descrito anteriormente, dado que a liberação dos preços do álcool e da gasolina é recente, a análise dos preços da gasolina comum, a nível nacional demonstra que, como no estudo realizado por Castanias&Johnson, as flutuações do preço se devem principalmente a fatores e características regionais.

No intuito de demonstrar o comportamento dos preços da gasolina nas diferentes regiões, foram escolhidas as cidades de São Paulo e Campo Grande durante um período de quatorze semanas entre maio e agosto de 1997. Em Campo Grande, o comportamento observado nos preços da gasolina demonstra que após a rede Atlantic elevar seus preços (figura 2, semana-5), ocorre uma rápida e nítida elevação dos preços das outras redes de distribuição, que como se observa na figura 2 durou menos de três semanas, demonstrando que, em Campo Grande, o preço cobrado pela gasolina é bastante sujeito à variação de uma determinada bandeira, mesmo que, como no exemplo, a primeira rede de distribuição a alterar seus preços tenha pequena participação no mercado, o que ao menos teoricamente lhe proporcionaria um menor índice de arrasto.

Este efeito também pode ser explicado em parte pelo tamanho total da rede de distribuição de refinados de Campo Grande, que é relativamente pequena em comparação à outras capitais, e permite a prática de preços mais elevados do que em grandes cidades do país, o que leva a concluir que o aumento no preço da gasolina em Campo Grande foi na realidade um ajuste de preços, onde a Atlantic foi a primeira rede a descobrir que havia a possibilidade de aumentar seus preços sem perder participação no mercado.

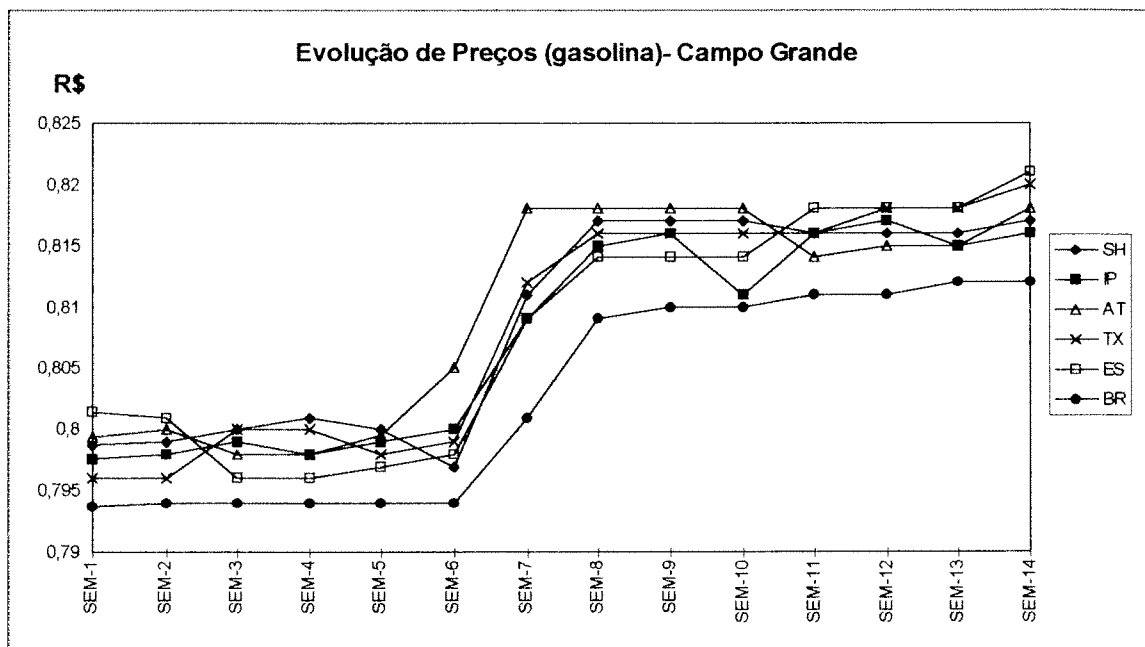


figura 2

No caso da cidade de São Paulo, observa-se no mesmo período um comportamento totalmente diferente. Quando a rede Shell inicia uma redução no preço de sua gasolina comum, as demais redes de distribuição não acompanham o movimento (figura3, semana-3). Note que apesar da Shell deter a maior participação de mercado em São Paulo, com maior volume de vendas (*market share*) e pontos de distribuição (*outlet share*), não ocorre qualquer reação da concorrência. A Shell, ao perceber então que a redução nos

preços não era significativa em relação ao aumento em sua participação nas vendas totais de gasolina, torna a aumentar seus preços, demonstrando tendência de voltar a um nível próximo do inicial, como se observa na última semana analisada na figura 3-- a análise da participação de mercado será feita na próxima seção. Possivelmente, apesar de São Paulo ser um dos mercados de distribuição mais competitivos do país, fatores como imagem da marca e segmentação justificam a frustrada tentativa da Shell ao reduzir seus preços.

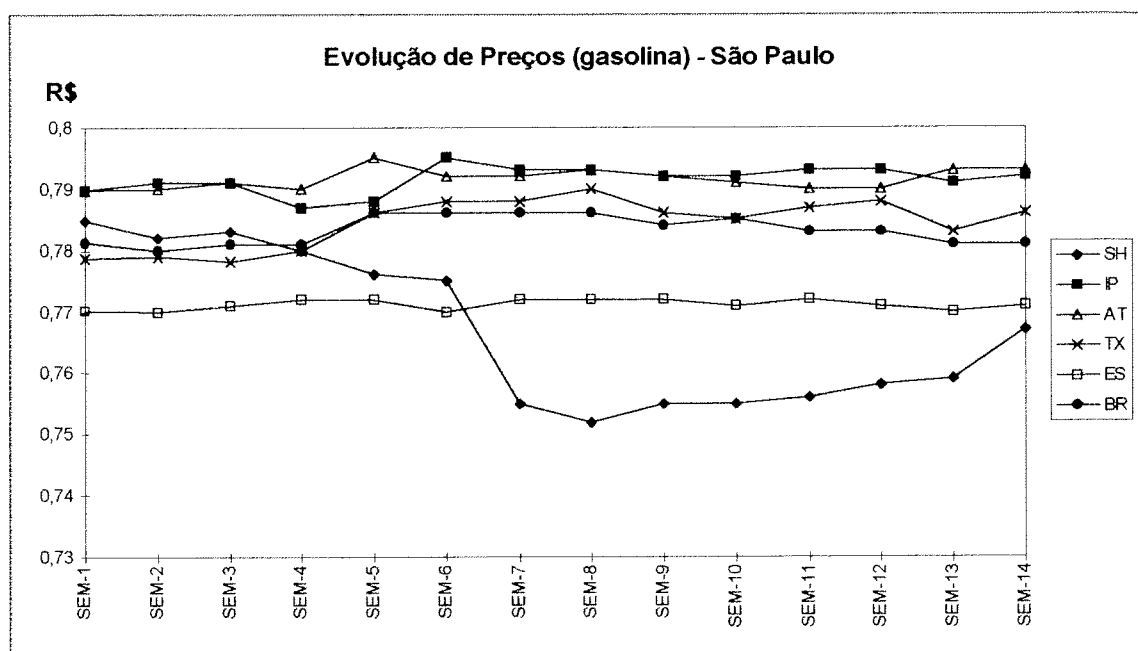


figura 3

Pode-se argumentar que em Campo Grande a flutuação de preços segue um padrão semelhante ao modelo de Maskin&Tirole, uma vez que a elevação de preços se dá em menos de três semanas, e ainda, São Paulo não seguiria o padrão, uma vez que apesar de uma grande rede ter reduzido durante várias semanas o seu preço, esta não foi acompanhada pelos concorrentes. Entretanto, tendo vista o tamanho da série, qualquer afirmação neste sentido é mera especulação.

Portanto, novamente se evidencia que no Brasil o comportamento das redes de distribuição quanto ao preço da gasolina (possivelmente também para álcool e aditivados), têm mais relação com características de consumo regionais do que com fatores como índice nacional de preços ou o comportamento demonstrado pelo preço médio nacional da gasolina. É claro que há uma grande relação entre os preços dos combustíveis e o nível de preços da economia, entretanto, não se pode afirmar que as flutuações regionais do preço da gasolina comum sejam significativamente relacionadas com os índices de preço.

IV.III) ANÁLISE DE *MARKET SHARE*

Com a falta de competitividade e transformações que observa-se na década de 80, a participação das principais companhias de distribuição pouco se alterou. Entretanto, com o início da década de 90, quando o governo sinalizou disposição para desregulamentar alguns itens do setor, o mercado tornou-se mais atrativo, e conseqüentemente houve um aumento na participação de novas entrantes no mercado. Para observarmos detalhadamente este fato, na elaboração dos gráficos a seguir, foram utilizados dados entre janeiro de 1988 e julho de 1997.

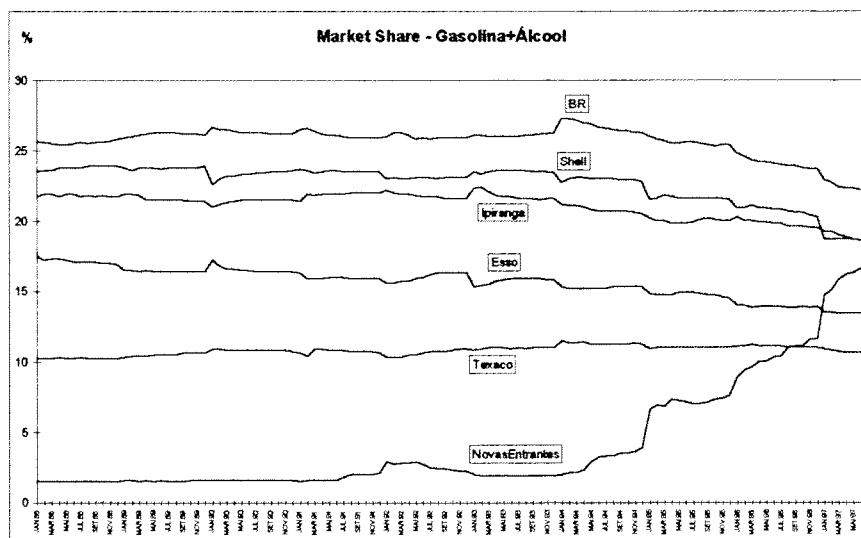


figura 4

Por apresentarem características quanto ao marketshare muito semelhantes, gasolina e álcool podem ser representados em um mesmo gráfico. Note que durante o final da década de 80, poucas alterações ocorreram (figura 4), entretanto a partir de 1991 já é possível observar um aumento na participação das novas entrantes. Vale ressaltar que algumas destas empresas chamadas de novas entrantes já estão no mercado há vários anos, como por exemplo Hudson, São Paulo e Wall, atualmente tem participação significativa em alguns estados como São Paulo.

Apesar da liberação dos preços de gasolina e álcool no início de 1996, não se pode observar nítidas alterações na participação de mercado das grandes companhias. Tal fato deve-se possivelmente a fatores como imagem e tamanho da rede de distribuição de cada empresa, além disso, a variação de preços como demonstrado anteriormente é regionalizada, ainda que o perfil de consumidor buscado por cada companhia seja uma estratégia aplicada a nível nacional.

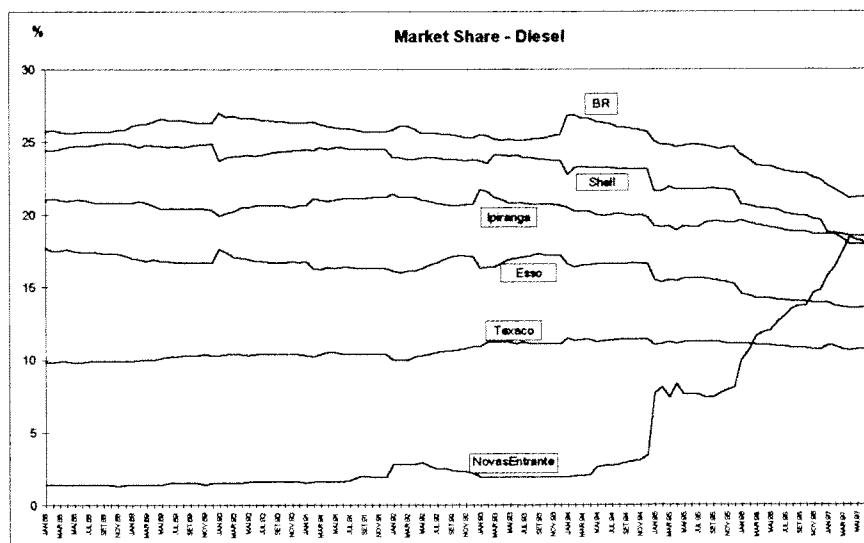


figura 5

Apesar de apresentarem comportamentos semelhantes, o market share de gasolina e álcool (figura 4) têm uma abordagem diferente em relação ao do diesel (figura 5). Isto porque o consumidor de diesel é mais sujeito à variações de preço e prazo de pagamento que o consumidor de álcool e gasolina. A estratégia de vendas de todas as distribuidoras para o diesel é bastante diferente dos demais refinados. Por exemplo, o caminhoneiro apesar de dar importância a qualidade de serviço recebido, sente grande diferença em alguns centavos no preço bomba, obrigando as redes de distribuição a oferecerem significativos descontos, o que contribui para que a margem de lucro do diesel seja bastante inferior as do álcool e gasolina.

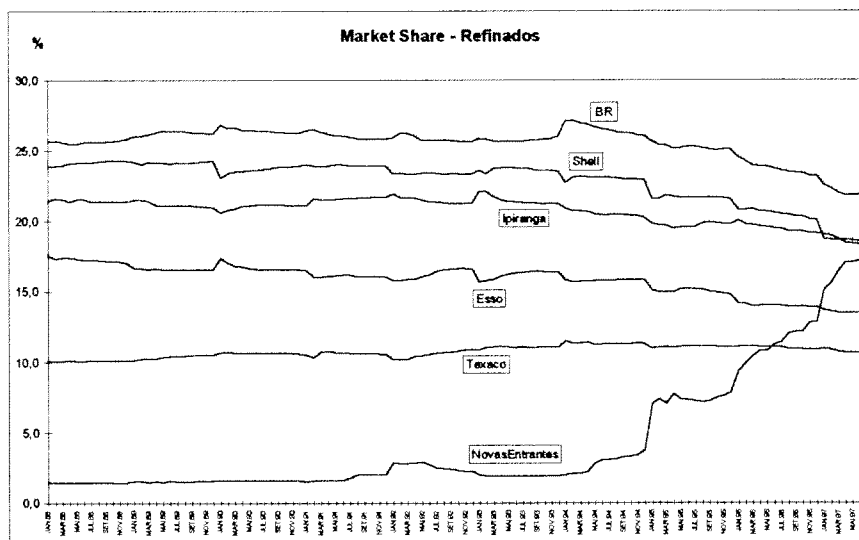


figura 6

Vale ressaltar que com o aumento da participação de mercado das novas entrantes, a maior prejudicada normalmente é a distribuidora que detinha a maior participação. Por exemplo, na cidade de São Paulo, a Shell tem a maior rede de distribuição e maior participação de mercado, e com o aumento da rede de novas entrantes a Shell foi a que teve maior perda de *market share*.

Market Share/Brasil	BR	Shell	Ipiranga	Esso	Texaco	Novas Ent.
Jan/88	25,6	23,9	21,4	17,6	10,1	1,5
Jul/97	22,0	18,7	18,4	13,5	10,8	16,6

tabela 1.

A maior mudança quanto a participação de mercado portanto a partir da década de 90 não ocorreu portanto entre as grandes companhias (gráfico 6). Note que o *market share* das novas entrantes há menos de 10 anos era de apenas 1,5%, e atualmente chega a 16,6% (tabela 1.), o que indica que as mudanças ocorridas no setor de distribuição de petróleo brasileiro de fato o tornaram mais competitivo e potencialmente atrativo para

entrada de novos competidores, apesar dos enormes custos para ingressar neste mercado.

CAPÍTULO V: CONCLUSÃO

Dentre os próximos dezoito meses, a produção brasileira de petróleo deve saltar de uma média de 920.000 barris diários para mais de 1,3 milhões de barris (entrarão em operação poços de Albacora e Marlin na Bacia de Campos). O salto na produção nacional de óleo cru ocorrerá dentro de um novo ambiente em todos os segmentos do setor de petróleo (*downstream* e *upstream*), que estarão abertos a competição. Espera-se que a flexibilização do monopólio e a abertura do mercado brasileiro estimule investimentos na ordem de bilhões de dólares num prazo relativamente curto.

Já no segundo semestre do ano 2000, os preços dos combustíveis no Brasil deverão estar liberados, e os derivados produzidos internamente estarão expostos a concorrência de importações. Portanto, além do aumento na produção interna de petróleo, também será necessário que através de melhorias nos processos produtivos sejam oferecidos combustíveis e outros derivados a preços muito competitivos.

A Agência Nacional de Petróleo (ANP), órgão regulador do setor, deverá estar em perfeito funcionamento até o fim do ano. A ANP assumirá muitas responsabilidades que até então pertenciam à Petrobrás. A Petrobrás fornecerá à ANP informações como por exemplo as bacias sedimentares já exploradas ou em pesquisa que continuarão sob

controle da estatal. A partir destas definições, a ANP irá licitar as demais áreas. Note que no novo regime de concessões, a Petrobrás somente se habilitará quando tiver proposta melhor ou igual às dos demais concorrentes, fazendo com que os investimentos se multipliquem no *upstream*, uma vez que novas empresas entrarão no segmento. Além disso, no *downstream* a Petrobrás terá que permitir o uso de seu atual sistemas de dutos por outras distribuidoras de combustíveis, que para tal pagarão um pedágio.

Note que a quebra do monopólio da Petrobrás pode auxiliar o plano Real quanto aos déficits da balança comercial. Isto porque o gasto com importação de petróleo é cerca de 4,6 bilhões de dólares por ano, e alguns analistas prevêem que até a virada do milênio o país será auto-suficiente na produção de petróleo. Apesar de algumas vantagens concedidas a Petrobrás, como a escolha das bacias que deseja explorar, ela terá que pagar ao Tesouro Nacional bônus pelo petróleo que extrai.

É de grande importância em nossa análise ter conhecimento sobre estas mudanças, uma vez que terão grandes impactos no setor de distribuição. Antes as grandes empresas de petróleo tinham suas atenções voltadas para o setor de distribuição e sua desregulamentação. Agora, estas mesmas companhias além de se manterem competitivas no setor de distribuição, terão que definir em suas estratégias quanto será gasto e ainda se será proveitoso investir na exploração e produção de petróleo. Espera-se que os investimentos privados na área de petróleo sejam da ordem de cinco bilhões de dólares antes do ano 2000.

Especificamente quanto ao setor de distribuição de petróleo, podemos esperar um mercado cada vez mais competitivo tendo em vista os atrativos gerados pela desregulamentação para os diversos concorrentes e entrantes potenciais. Deve ser levado em consideração ainda que o Brasil é considerado atualmente um dos maiores potenciais para a indústria automobilística, que prevê grande aumento da produção. Este fato certamente aumenta a responsabilidade e o interesse das companhias na distribuição de petróleo.

Quanto à prestação de serviços e tipos de produtos oferecidos nas redes de distribuição, o mercado deverá manter a atual tendência de aumento de investimentos das concorrentes em qualidade e diferenciação, buscando uma imagem positiva frente ao cliente.

Vale reafirmar que a liberação de preços está ocorrendo num momento em que o brasileiro passa a sedimentar a noção de valor, o que aumenta a necessidade das empresas em investir em pesquisas e estratégias de pricing. Entretanto, mesmo com as mudanças que estão ocorrendo tanto no *downstream* quanto no *upstream*, não se deve esperar a médio prazo um comportamento agressivo como uma guerra de preços por parte das grandes companhias, uma vez que o momento é de grandes mudanças, e simples alterações nos preços podem não surtir efeitos interessantes, principalmente levando-se em consideração que as políticas de pricing têm em última instância caráter regional. Isto porém não significa que as grandes companhias não levem em consideração esta hipótese, afinal, cada vez mais as distribuidoras se conscientizam de que não devem depender exclusivamente da venda de combustíveis para se manterem

rentáveis e competitivas, e independentemente da possibilidade de uma guerra de preços, as companhias estão investindo em conveniência, alto padrão de atendimento e serviços como trocas de óleo ou lava-rápidos por exemplo.

A participação de mercado das grandes empresas também não deve se alterar significativamente a médio prazo, entretanto, com o aumento de investimentos no *upstream*, as empresas que estiverem dispostas ou tiverem capital para investir deverão ter melhores condições competitivas no futuro, o que também significa que as novas entrantes que não têm tamanho capital podem ser prejudicadas, uma vez que sua atual estratégia de preços abaixo da concorrência talvez não seja viável a longo prazo.

Portanto teremos um mercado mais dinâmico e movimentado em todos os segmentos do petróleo, onde as novas oportunidades atrairão investimentos, criando posteriormente muitos empregos, além de beneficiarem os consumidores tendo em vista a redução dos custos e o aumento da competição entre os participantes do mercado.

BIBLIOGRAFIA:

R.Castanias & Herb Johnson. "Gas Wars: Retail Gasoline Price Fluctuations". *The Review of Economics and Statistics*, Elsevier science Publishers. Vol LXXV, February 1993.

Porter, Michael E. "*Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*". Rio de Janeiro, Campos, 1991.

Patury, F. "Risco Privado". *Revista Veja*, Abril, 13 de Agosto de 1997.

Vidor, G. "Por que não fizemos isto antes?" *Shell notícias n° 337*, Agosto de 1997.

Day, George S. "*Estratégia voltada para o mercado*". Rio de Janeiro. Ed Record, 1ª edição, 1990.

Maskin, e., and J Tirole. "*A theory of dynamic oligopoly, II: price competition, kinked demand curves, and edgeworth cycles*". *Econometrica* 56 (1988), 571-599.

Varian, H. "A model of sales". *American Economic Review* 70 (Sept. 1980), 651-659

Cortes, A.P. "*Atratividade do setor de petróleo*". Monografia de graduação, PUC-RJ, 1994.

Dados utilizados no decorrer do texto, gráficos e tabelas obtidos junto ao SINDICOM, ao F.E. e ao Departamento de Planejamento da Shell Brasil S.A.