



ASSOCIAÇÃO DOS  
ENGENHEIROS  
DA PETROBRÁS

NOVEMBRO DE 1992  
Nº 29

## BR: Eficiência e competência em 21 anos

**A** Petrobrás está no setor de distribuição de combustíveis desde 1961. Em 1971, já detendo a terceira colocação no ranking das distribuidoras, com uma participação de 21,1%, nas vendas globais, a Petrobrás optou por criar uma subsidiária para poder atuar ainda mais eficientemente neste segmento do mercado de petróleo. Foi assim que, em 12 de novembro de 1971, nasceu a Petrobrás Distribuidora S.A. (BR), que logo no primeiro ano de operação (começou a operar realmente em janeiro de 1972) passou a liderança do setor de distribuição de combustíveis, alcançando 26,8% do total das vendas no País. Hoje, quase 21 anos depois, a BR continua na primeira colocação, com uma fatia de mercado de 36,3%.

A criação da BR permitiu também uma integração do Brasil de norte a sul, garantindo o abastecimento nos mais distantes rincões, mesmo aqueles que, por serem muito pequenos, oferecem baixas margens de lucro, não interessando às empresas privadas o seu atendimento. Um exemplo desse pioneirismo da BR pode ser encontrado na região Norte, onde a empresa detém cerca de 65% do mercado de combustíveis, sendo obrigada a manter estoques elevados devido às dificuldades de transporte.

Com um faturamento em 1991 de Cr\$ 2,28 trilhões (US\$ 2,5 bilhões), a BR contribuiu com Cr\$ 595 bilhões (US\$ 651,1 milhões) para os cofres públicos, através da arrecadação de tributos e do pagamento de encargos trabalhistas de seus 3.978 empregados.

Nunca é demais lembrar que a Petrobrás Distribuidora S.A. é a única empresa de seu setor a operar em todos os Estados e Territórios do País. São mais de 6 mil (6.801 até março/92) postos de abastecimento e 8.000 grandes consumidores (empresas agrícolas, de transportes, industriais etc.) atendidos com a

mesma eficiência e qualidade, onde quer que se encontrem.

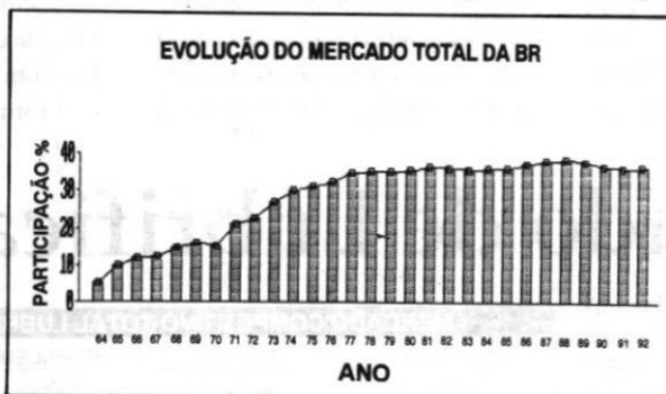
Para tornar possível a manutenção do "Padrão Petrobrás de Qualidade", a empresa desenvolve permanentemente cursos de formação e treinamento para seus empregados e revendedores, sobretudo os "frentistas" (trabalhadores em postos de abastecimento), já que a BR é responsável pela geração de mais de 100 mil empregos indiretos em sua vasta rede de postos de abastecimento, empresas coligadas e fornecedores de serviços.

combustível. O mesmo acontece com o gás natural comprimido. Hoje, em sete cidades brasileiras (Rio de Janeiro, Natal, Aracaju, São Paulo, Recife, Fortaleza e Vitória) circulam veículos abastecidos com o gás natural fornecido pela BR.

Para manter de maneira eficiente o abastecimento de seus clientes, a BR opera 61 bases próprias, 16 outras em pool, sete de terceiros, 13 em sistema de armazenagem conjunta com outra empresa do setor, 6 centros coletores e 55 depósitos de lubrificantes. Dessas unidades de suprimento partem os derivados de petróleo e o álcool hidratado que abastece sua rede de revendedores e seus clientes consumidores. A BR também é líder no mercado brasileiro de produtos de aviação, estando presente em 180 aeroportos, detendo a maior rede de depósitos (187) do País, que atendem às companhias aéreas nacionais e estrangeiras com as mais avançadas técnicas de abastecimento.

No disputado segmento de lubrificantes (são oito grandes empresas no mercado, das quais sete multinacionais), a BR está sempre inovando. Ela foi a primeira no País a desenvolver e comercializar óleos lubrificantes para veículos a álcool e a gás natural comprimido. Em sua Fábrica de Lubrificantes (FABR), em Duque de Caxias (RJ), são fabricados mais de 500 itens, entre lubrificantes e produtos especiais destinados aos mercados agrícola, industrial, marítimo, ferroviário, automotivo e de aviação.

Agora a BR prepara-se para dar um novo salto: entrar no mercado internacional. A idéia é começar pela América do Sul e depois conquistar a meca do capitalismo: os Estados Unidos. Esse novo desafio será enfrentado com calma, pois em todos os segmentos onde atua, a preocupação da BR com a eficiência e a qualidade é a tônica. Afinal, a BR é a imagem externa da empresa-mãe, a Petrobrás, que é um patrimônio do povo brasileiro.



Em um momento em que é moda criticar as empresas estatais, é de se ressaltar que a BR já foi escolhida 11 vezes, em 18 anos, pela revista "Exame" como Melhor Empresa do Setor de Distribuição de Petróleo, um reconhecimento público por sua eficiência e competitividade.

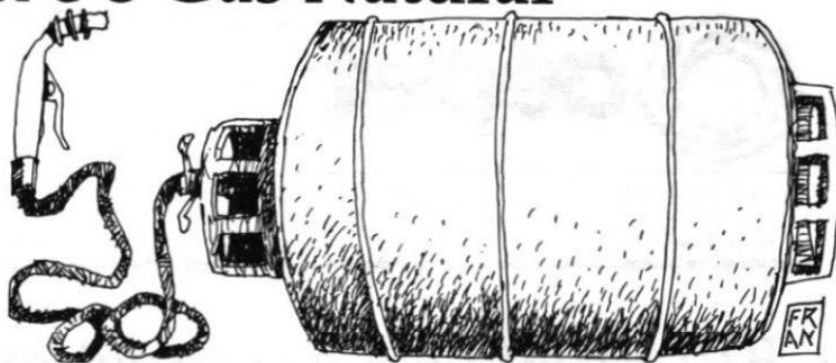
A BR, contudo, não dorme sobre os louros. A empresa está permanentemente preocupada em melhorar seus serviços, adotando as últimas inovações tecnológicas. Foi assim que, em 1984, a Petrobrás Distribuidora S.A. foi a primeira companhia do setor a instalar em postos de abastecimento as bombas eletrônicas, iniciativa posteriormente copiada pelos concorrentes.

Quando o Brasil decidiu adotar outras fontes energéticas para fins automotivos, além dos tradicionais óleo diesel e gasolina, a BR também saiu na frente. Foi a primeira empresa de distribuição a comercializar o álcool hidratado como

## A BR e o Gás Natural

**M**antendo sua tradição de pioneirismo, a BR iniciou, em 1983, suas pesquisas para o uso do gás natural para fins automotivos, através de convênios com órgãos governamentais (EBTU, CTC/RJ, Prefeituras) e empresas (nacionalização de compressores), contribuindo, também, com o desenvolvimento de Kits de conversão em conjunto com o Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello (Cenpes) da Petrobrás.

Atualmente, em sete capitais (Rio, São Paulo, Aracaju, Recife, Vitória, Fortaleza e Natal) circulam mais de 500 veículos entre caminhões, utilitários, ônibus, empilhadeiras e táxis, abastecidos com Gás Natural Veicular (GNV). Até o final deste ano, a BR terá instalado mais sete postos de GNV, o que



exigirá um investimento da ordem de US\$ 8 milhões, ampliando a frota hoje consumidora deste combustível limpo para mais de 2 mil veículos.

É de se ressaltar que na distribuição de GNV atuam mais duas empresas (Shell e Ipiranga) e mesmo assim a BR responde por 70% do mercado.

A BR também começa a atuar na distribuição de gás natural canalizado, através de associação com empresas estaduais ou concessão do poder público, já que a

Constituição atribui aos Estados o exercício dessa atividade, diretamente ou mediante concessão.

De modo geral, os Estados têm optado pelo modelo de associação com a BR, já tendo sido assinados Protocolos de Intenções com os governos do Ceará, Pernambuco, Alagoas, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná, estando em final de negociação a assinatura com os governos do Rio Grande do Norte, Sergipe e Paraíba. Com o Espírito Santo, adotou-se a fórmula da concessão.

## Mercado de Lubrificantes

**E**m 1991, o mercado brasileiro de lubrificantes comercializou 935.695 metros cúbicos, dos quais 219.469 metros cúbicos foram vendidos pela BR. Esse é o segmento do mercado de combustíveis onde atua o maior número de empresas estrangeiras e, ainda assim, a BR é líder, tanto na fatia revendedor (postos de abastecimento) — onde a rentabilidade é menor mas a disputa é maior, pois é nele que se difunde a imagem da empresa junto ao público — quanto no consumidor.

A Companhia entrou nesse competitivo segmento de mercado em 1973, através de um acordo tecnológico com a norte-americana Chevron, que lhe cedeu a tecnologia.

E os resultados, não poderiam ser

MERCADO COMPETITIVO TOTAL LUBRIFICANTES (%)			
EMPRESAS	TOTAL	REVENDEDOR	CONSUMIDOR
BR	22,96	21,70	24,47
ESSO	4,40	3,40	5,24
SHELL	17,89	21,66	14,64
ATLANTIC	8,61	10,87	6,72
TEXACO	17,81	11,79	22,86
IPIRANGA	10,70	10,29	11,05
SABBA(*)	0,78	1,39	0,27
MOBIL	5,34	5,25	5,42
CASTROL	4,35	5,94	3,02
OUTRAS	7,15	8,1	6,31

(\*) Ligadas à SHELL

melhores: logo no início de sua venda, os lubrificantes da BR conquistaram 6% do mercado, quando a meta estabelecida eram modestos 3%. Esse efeito surpreendeu os norte-americanos que não esperavam tal desempenho em tão

pouco tempo.

Hoje a fábrica instalada em Duque de Caxias (RJ) tem capacidade para envasar 24 mil metros cúbicos mensais de produtos acabados, sendo uma das mais modernas do País.

**Faça como eu. Use os postos PETROBRÁS**

# Mercado Revendedor

O mercado revendedor, formado pelos postos de abastecimento, é aquele onde a imagem de uma empresa de distribuição de combustíveis se firma perante ao público. É onde, também, a competição é mais acirrada, embora a taxa de retorno seja menor, devido à margem de lucro ser, atualmente, fixada pelo Governo. Nesse segmento, a BR detém a liderança, respondendo por 25,4% das vendas realizadas pelo setor em 1991. Sua mais próxima concorrente, a multinacional Shell, tem 20,6% do mercado.

Não é demais lembrar que as concorrentes concentram sua atuação nas regiões Sul e Sudeste, de maior poder aquisitivo, deixando para a BR o atendimento às regiões mais distantes, onde o custo de ope-

ração é, logicamente, maior. Só para ter-se uma idéia, na região Norte 47% desses postos de abastecimento existentes têm "bandeira" BR. A Shell tem apenas 0,7%. Mesmo se considerarmos a participação desta multinacional na Sabba, o total sobe para 21%, menos da metade da rede sob administração da BR. Isso sem falar que 40% da rede da Sabba está localizada em Manaus.

E mesmo tendo de atuar em áreas

onde os custos de operação são maiores (há locais onde é preciso manter estoques elevados devido a dificuldades de acesso em determinadas épocas do ano), ainda assim, a BR consegue ser rentável.



# Mercado Consumidor

O segmento de mercado denominado consumidor é aquele formado por grandes clientes: indústrias, empresas de transportes, governos, usinas de açúcar e álcool e retalhistas ou transportadores revendedores retalhistas (TRRs). Embora seja o de maior taxa de retorno, é também aquele mais suscetível às alterações no quadro econômico e onde se concentram os problemas de débitos não honrados.

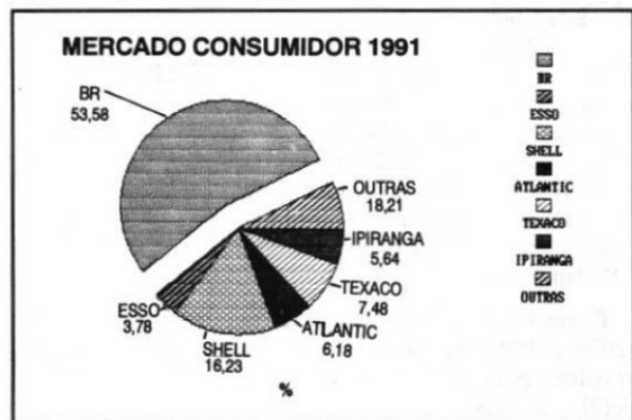
A liderança da BR é indiscutível. Ela detém nada menos do que 53,6% do mercado global, contra os 16,2% detidos por sua concorrente mais próxima, a Shell. Esse domínio do mercado não se deve a nenhuma "reserva", pois a legislação estimula a concorrência nas compras por parte do poder público.

Aliás, o bom atendimento prestado pela BR pode ser constatado no fato da empresa ter como clientes alguns dos maiores conglomerados econômicos do País, como os grupos Votorantim, Suzano, Gerdau e

João Santos, a Copene, a Brahma e a Cia. Vale do Rio Doce.

Embora seja mais lucrativo (os preços dos produtos não são controlados), esse segmento é o de maior risco, daí as concorrentes (todas empresas privadas) preferirem concentrar sua atuação no mercado revendedor.

Assim, cabe à BR responder pelo abastecimento a clientes mais do que duvidosos, mas que precisam ser atendidos por uma questão social, como é o caso do Sistema Eletrobrás e Rede Ferroviária Federal. A BR também é obrigada a fornecer para o DNER e para siderúrgicas estatais em débito, comprometendo assim o seu fluxo de caixa.

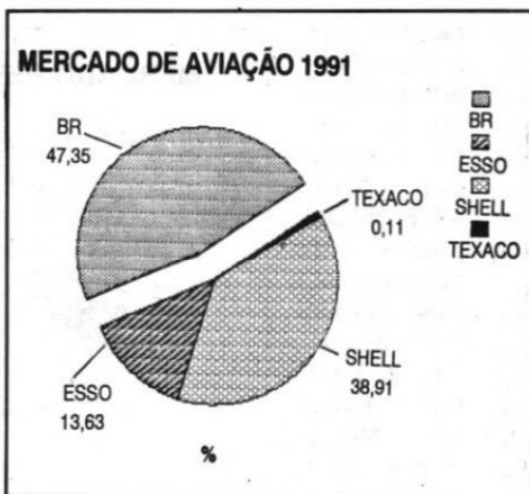


Em março passado, por exemplo, os débitos vencidos considerados críticos (termoelétricas, siderúrgicas, DNER, RFFSA) somavam nada menos do que Cr\$ 60,4 bilhões, representando cerca de 7,5% do faturamento bruto do 1º trimestre de 1992. Se considerarmos que, no mesmo período, o lucro bruto (sem correção no faturamento) foi de 7,4%, chegaremos a conclusão que a BR está sendo obrigada a consumir todo o seu lucro para financiar o Estado.

# Mercado de Aviação

**E**m um segmento de mercado onde há uma fatia representativa de clientela estrangeira, aí também a BR consegue ser líder, respondendo por 47,4% das vendas, em uma demonstração clara de sua eficiência. Entre seus clientes estão empresas do porte da Air France, Alitalia, Iberia, Lufthansa, Swissair, Aerolineas Argentinas, Viasa, Aeroflot e Federal Express, sem contar as companhias brasileiras de aviação.

Coerente com seu compromisso de bem atender ao mercado brasileiro, a BR dedica especial atenção ao transporte aéreo de pequeno e médio porte, formado por empresas regionais, companhias de táxi aéreo, aviões



destinados à pulverização agrícola e aviação executiva, sem esquecer os ministérios militares.

Para atendê-los a contento, a BR

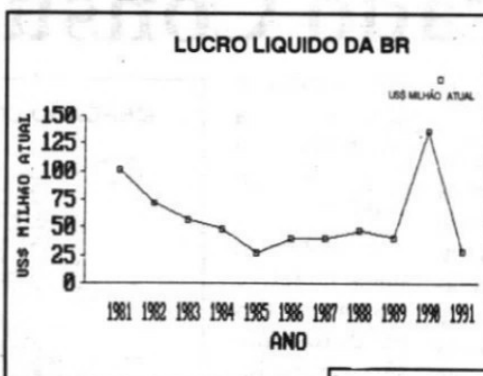
detém hoje a maior rede de depósitos de combustíveis, composta de 187 locais de armazenamento, levando seus produtos e serviços às mais remotas regiões do País. E enquanto suas concorrentes adotam a política de reduzir suas bases, mesmo em detrimento do consumidor (a Shell, por exemplo, tinha 120 depósitos de combustíveis para aviação e agora tem 70), a BR desenvolve estudos sistemáticos para a implantação de novas bases de apoio. Só para ter-se uma idéia da importância da Companhia para o tráfego aéreo na Região Norte, basta dizer

que em duas capitais (Rio Branco, no Acre e Porto Velho, em Rondônia) ela é a única distribuidora a operar com esses produtos.

## Uma empresa lucrativa

**A** pesar de todas as limitações à sua atuação, criadas por normas estabelecidas pelo Governo, que impedem inclusive de escolher livremente a agência de publicidade que lhe prestará serviços, a BR tem conseguido ser uma empresa lucrativa. Nos últimos dez anos (1981/1991) ela proporcionou aos cofres da Petrobrás (e conseqüentemente à União) uma entrada de recursos da ordem de US\$ 631,7 milhões.

E mesmo nos dois últimos anos (1990 e 1991) em que a economia brasileira esteve em recessão, devido à política do Governo Collor que gerou redução no poder aquisitivo da população e logicamente produziu uma queda na demanda de combustíveis, ainda assim a BR conseguiu ter lucros (US\$ 135,5 milhões e US\$ 28,53 milhões, respectivamente). Isso demonstra que a Petrobrás Distribuidora não é uma estatal falida, que precise ser privatizada para impedir que a União injete nela

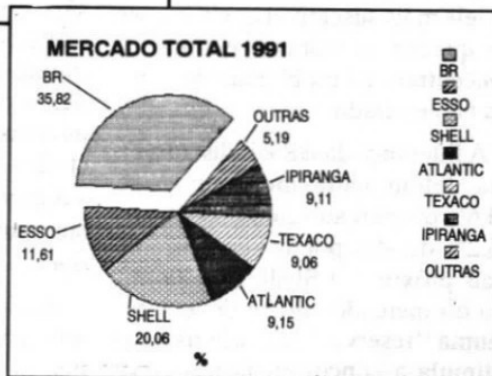


recursos que poderiam ser alocados na área social.

Pelo contrário, a BR gera recursos que a União poderá usar em seus programas sociais (saúde, habitação, saneamento, educação, etc.), sem esquecer também que a empresa funciona como reguladora de mercado, garantindo que o abastecimen-

to de combustíveis jamais será afetado por decisões tomadas fora do País, com base apenas em conceitos de lucratividade.

É importante destacar, também, que todas as companhias de petróleo existentes no mundo têm seu braço na distribuição e a Petrobrás não pode, nem deve, ser diferente.



**Este boletim foi elaborado pelo núcleo da BR, com a colaboração da jornalista Moema Coelho.**