

RISCOS CORPORATIVOS NA CADEIA DE VALOR: IMPACTOS DA GUERRA RÚSSIA/UCRÂNIA SOBRE A DISTRIBUIÇÃO DE LUBRIFICANTES AUTOMOTIVOS NO BRASIL

Fabiano de Andrade Caxito

Doutorado PPGA – FEA – USP

fabianocaxito@usp.br

Resumo

Após sofrer com a ruptura de fornecimento, causada pela pandemia global de COVID-19 no ano de 2020, a cadeia de valor de lubrificantes automotivos foi novamente impactada, no início do ano de 2022, pelas inseguranças quanto ao fornecimento e as oscilações do preço do petróleo no mercado internacional, causadas pelos conflitos armados entre os países Rússia e Ucrânia. Tendo como base conceitual a gestão dos riscos corporativos, o artigo analisa a relação que se estabelece entre a indústria e as empresas de distribuição que fazem parte do canal de distribuição de lubrificantes, e busca entender as decisões tomadas pelas empresas para mitigar os riscos de ruptura de fornecimento. As cadeias de valor e os canais de distribuição estão sujeitas tanto a riscos internos, que surgem a partir das relações entre as empresas que delas fazem parte, quanto a riscos externos, causados por fatores econômicos, tecnológicos, sociais, ambientais e políticos, representado, neste artigo, pela guerra Rússia-Ucrânia.

PALAVRAS-CHAVE: Risco Corporativo Análise De Riscos Corporativos, Cadeia De Valor; Canais De Distribuição

Introdução

A cadeias de valor se tornaram, nas últimas décadas, cada vez mais complexas, envolvendo fornecedores, indústrias, canais de distribuição e varejo que podem estar em diversos países do mundo. Neste contexto, entender os riscos corporativos que podem afetar as operações e os resultados das empresas que fazem parte destas cadeias se torna um fator fundamental para se manter sua competitividade e a lucratividade (BRUM 2016; LEITE, 2014; RIBEIRO, 2019).

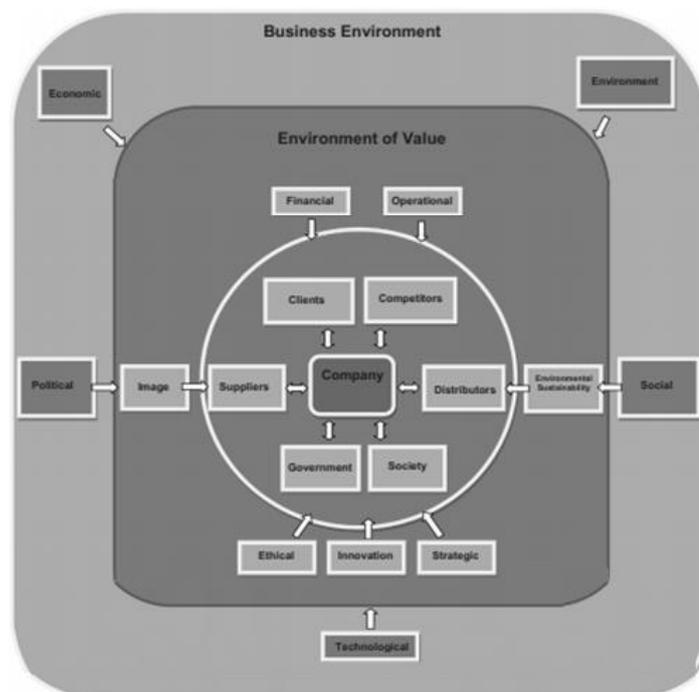
Diversos são os riscos a que uma organização está exposta ao usar seus recursos para realizar as atividades necessárias para atingir seus objetivos estratégicos. Como destacam Albuquerque, Couto e Oliva (2019), à medida que as organizações passam a constituir cadeias de valor mais extensas, que envolvem empresas e parceiros de diversos países e culturas diferentes, os riscos corporativos se tornam também mais complexos e de difícil previsão, pois envolvem os diversos fatores ambientais de cada uma das empresas e dos países nos quais estão localizados os parceiros que fazem parte da cadeia de valor.

O conceito de riscos corporativos pode ser compreendido como a possibilidade de que os resultados de uma organização possam ser afetados negativamente por eventos não previstos, que podem ocorrer tanto interna quanto externamente (BRITO, 2007; OLIVA, 2016; WALKER, 2013).

Neste contexto, diversos autores propuseram modelos de gestão dos riscos corporativos. Dentre estes modelos, destaca-se o proposto por Oliva (2016). O modelo proposto pelo autor considera os diversos tipos de riscos corporativos, como os riscos internos relacionados à cultura, processos e relações entre as diversas áreas da empresa; os riscos da cadeia de valor composta pelos fornecedores e distribuidores com os quais a organização se relaciona diretamente; os riscos do ambiente concorrencial no qual está inserida, que envolve os clientes, concorrentes, governo e sociedade; os riscos do ambiente de valor, que inclui fatores financeiros, operacionais, éticos, de sustentabilidade ambiental, de imagem, os riscos estratégicos e os ligados à inovação; e os riscos do ambiente geral nos quais os negócios são realizados,

A figura 1, mostra os diversos tipos de riscos corporativos a que uma empresa está exposta, segundo Oliva (2016)

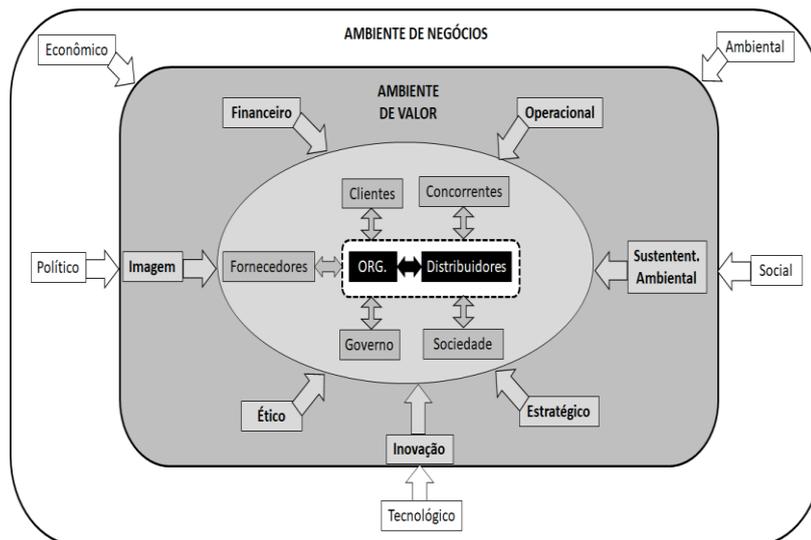
Figura 2 – Riscos corporativos no ambiente de valor.



Fonte: Oliva (2016).

Para realizar, as empresas organizam cadeias de valor, compostas por fornecedores, indústrias, distribuidores, atacadistas e varejistas, que possibilitam que os produtos e serviços possam ser entregues aos consumidores finais. Uma parte importante da cadeia de valor são os canais de distribuição, compostos pelas indústrias e as empresas que realizam a distribuição de seus produtos e serviços, atendendo tanto os varejistas quanto os consumidores finais. (OLIVEIRA et al, 2017; NOVAES, 2014; PIRES, 2016). Ao estabelecerem contratos de parceria, os membros dos canais de distribuição passam a compartilhar operações, estratégias e ações, atuando de forma conjunta. Assim, Caxito (2021), propõem que, no contexto das análises dos riscos corporativos, a indústria, que representa a organização central do modelo de Oliva (2016), e os distribuidores que fazem parte de seu canal de distribuição, sejam considerados como uma só entidade, como mostra a figura 2:

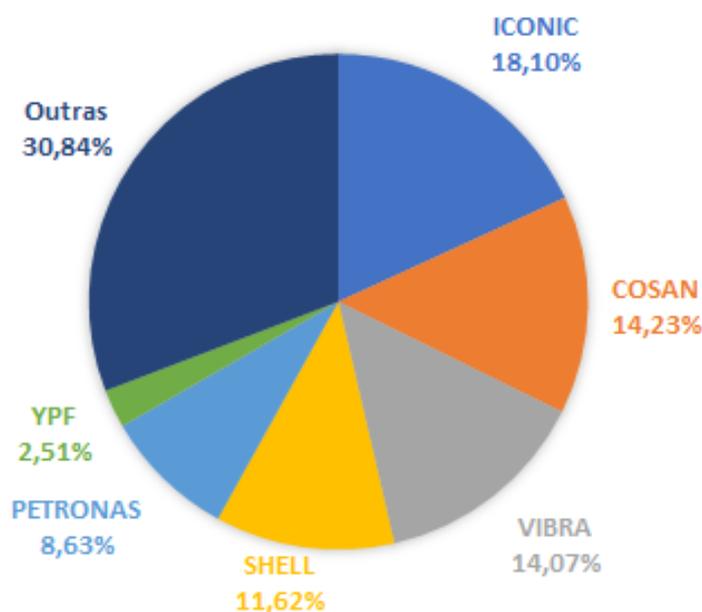
Figura 2 – Riscos corporativos e o canal de distribuição.



Fonte: Caxito (2021, p. 4)

O impacto dos riscos corporativos originados no ambiente externo sobre a indústria e seus distribuidores pode ser observada, no mercado brasileiro de lubrificantes automotivos, durante os anos de 2020 e 2021, quando a ruptura do fornecimento causado pela falta de matérias primas fez com que as principais empresas perdessem participação de mercado. Como mostram os dados Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP, 2022), seis empresas concentram cerca de 70% do mercado nacional, como mostra o gráfico 1:

Gráfico 1: Market Share do Mercado Brasileiro de Lubrificantes - 2021



Fonte: Adaptado de ANP, 2022

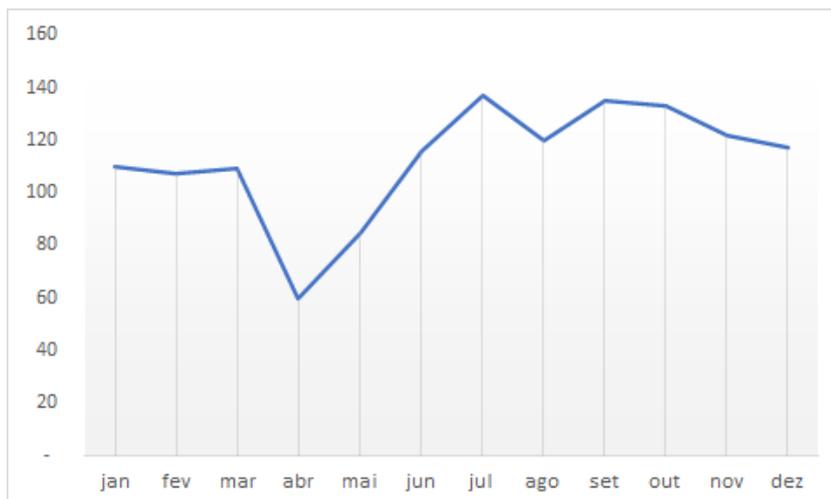
A empresa ICONIC produz as marcas Ipiranga e Texaco, a Cosan representa a marca Mobil e a empresa VIBRA é a detentora da marca Petrobrás. Shell, Petronas e YPF utilizam o próprio nome da empresa como marcas de seus produtos. Todas as seis empresas destacadas adotam como estratégia de distribuição o estabelecimento de parcerias com seus distribuidores, por meio de contratos de exclusividade de distribuição da marca em determinada região geográfica.

Por outro lado, as dezenas de indústrias e marcas agrupadas no conjunto “outros” no gráfico, que representam cerca de 30% do mercado nacional de lubrificantes, distribuem seus produtos por meio de atacadistas com os quais estabelecem relações meramente comerciais, sem a exigência de exclusividade na distribuição dos produtos.

Neste contexto, a ruptura de fornecimento do produto pelas indústrias impacta diretamente a capacidade de o distribuidor realizar suas atividades, pois o contrato de exclusividade não permite ao distribuidor buscar outros fornecedores para atender as demandas de seus clientes. No ano de 2020, as acentuadas oscilações de consumo e a falta de matérias primas causadas pela pandemia do COVID-19 representaram um grande risco para as grandes indústrias que compõem com seus distribuidores uma parceria contratual de exclusividade.

Após uma acentuada queda de consumo no mês de março de 2020, no qual foi decretada a quarentena, em diversos países do mundo e inclusive no Brasil, que levou ao fechamento de empresas tanto industriais quanto comerciais, o mercado de lubrificantes apresentou uma rápida recuperação, atingindo patamares de consumo superiores aos registrados nos mesmos períodos de anos anteriores, como mostra o gráfico 2:

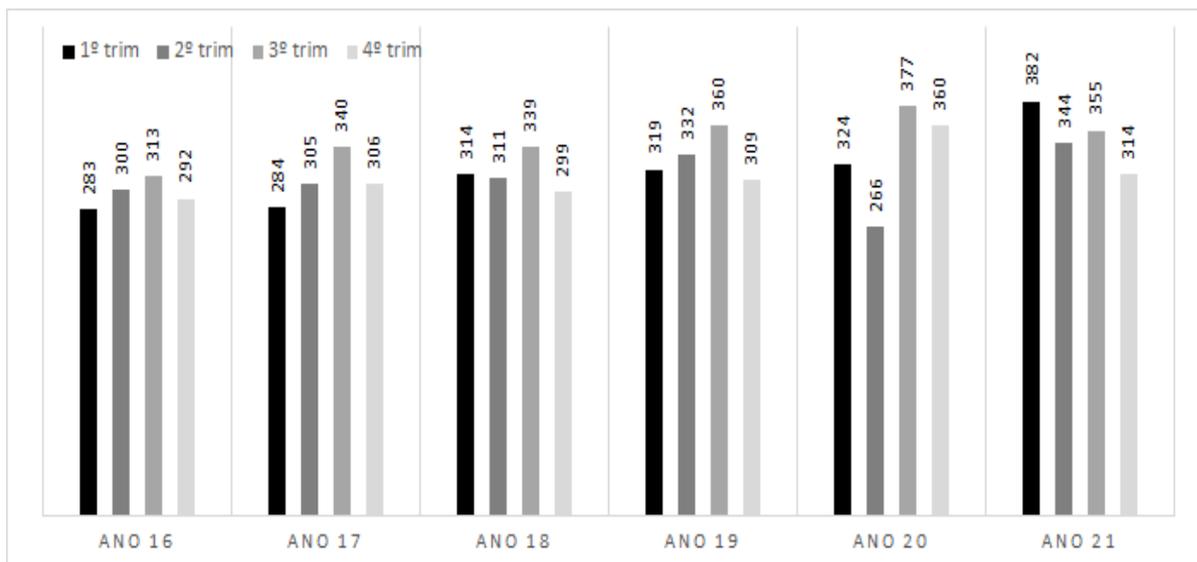
Gráfico 2: Mercado Brasileiro de lubrificantes 2020



Fonte: Painel Dinâmico do Mercado Brasileiro de Lubrificantes - ANP (2022).
Valores em Milhões de litros

A acelerada recuperação dos volumes de venda não foi acompanhada pela oferta de matérias primas, especialmente a mais importante delas, o óleo básico. Dados da ANP mostram que 48% do óleo básico utilizado pelas indústrias nacionais é proveniente de importações. Outros 34% são produzidos no Brasil pela Petrobrás, que detém o monopólio da produção do óleo básico. O rerrefino, processo de reciclagem de óleo já utilizado e coletado por empresas especializadas neste processo, atende o restante da demanda da matéria prima. A ruptura do fornecimento dos óleos provenientes de importação, devido tanto à paralização de fabricação de indústrias situadas em outros países quanto às dificuldades relativas ao transporte internacional, aliadas ao forte crescimento do consumo interno levaram ao desabastecimento de produtos durante o segundo semestre de 2020. Somente a partir do mês de novembro de 2020 o fornecimento de matérias primas foi normalizado no Brasil, o que levou, segundo dados da ANP (2022) a um recorde histórico de vendas de óleo lubrificantes no mercado brasileiro no primeiro trimestre do ano de 2021, como mostra o gráfico 3:

Gráfico 3: Evolução das vendas no Mercado Brasileiro de lubrificantes 2016-2021



Fonte: Painel Dinâmico do Mercado Brasileiro de Lubrificantes - ANP (2022). Valores em Milhões de litros

No primeiro trimestre do ano de 2021, foi registrada uma venda de 382 milhões de litros lubrificantes no mercado brasileiro, o que representa um crescimento de 17,9% sobre o mesmo período do ano anterior, o que mostra que o mercado não só se recuperou, como cresceu durante o período da pandemia. O mês de março de 2021 representou um recorde histórico de vendas em apenas um só mês, com 139 milhões de litros vendidos. Porém, a falta de produtos durante o ano de 2020 representou, para as maiores empresas do mercado, uma perda de *market share*, que se acentuou no ano de 2021, como mostra a tabela 1:

Tabela 1: Market Share por marca 2019-2021

MARCA	Ano 19	Ano 20	Ano 21
ICONIC	17,60%	17,72%	18,10%
COSAN	15,06%	14,42%	14,23%
VIBRA	18,56%	17,12%	14,07%
SHELL	10,01%	10,63%	11,62%
PETRONAS	8,67%	8,37%	8,63%
YPF	1,82%	2,17%	2,51%
Outras	28,28%	29,57%	30,84%

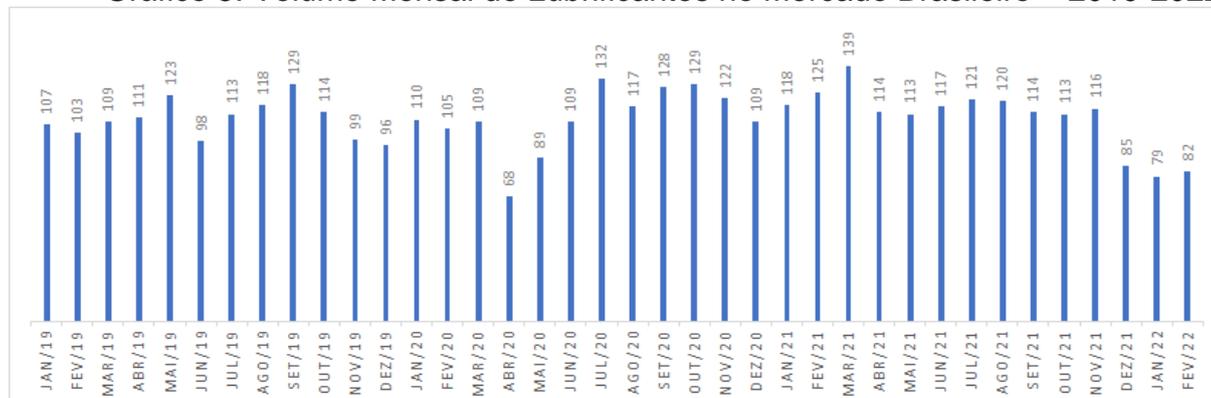
Fonte: Painel Dinâmico do Mercado Brasileiro de Lubrificantes - ANP (2022).

Segundo Caxito (2021), a perda de *market share* das principais marcas tece, como uma de suas causas, o modelo de distribuição exclusivo adotado pelas empresas. Os contratos de exclusividade impossibilitam ao distribuidor buscar produtos

em outros fabricantes para atender a demanda de seus clientes. Por outro lado, os atacadistas que distribuem os produtos das marcas de menor representatividade são livres para buscar outros fornecedores, o que facilita o atendimento da demanda de seus clientes. Como apontam Novaes (2014) e Pires (2016), em momentos de ruptura de fornecimento, os contratos de exclusividade de distribuição representam um risco corporativo para as empresas, pois o distribuidor não pode buscar opções de fornecimento.

No mês de dezembro de 2021 e nos dois primeiros meses do ano de 2022, o mercado brasileiro de lubrificantes registrou uma significativa queda no volume vendido pelas indústrias, segundo os dados da ANP. Os valores registrados foram os menores registrados na série histórica a exceção do mês de março de 2020, que marca o início da quarentena global causada pela pandemia da COVID-19, e representam uma queda de 30,11% em relação ao volume registrado no mesmo período do ano anterior, como mostra o gráfico 5:

Gráfico 5: Volume Mensal de Lubrificantes no Mercado Brasileiro – 2019-2022



Fonte: Painel Dinâmico do Mercado Brasileiro de Lubrificantes - ANP (2022). Valores em Milhões de litros

Segundo análise realizada pela Revista Lubes, (Portallubes, 2022) especializada no mercado de lubrificantes, a queda do volume está relacionada à queda da produção de veículos, que registrou um volume 27,1% inferior ao mesmo período do ano de 2020.

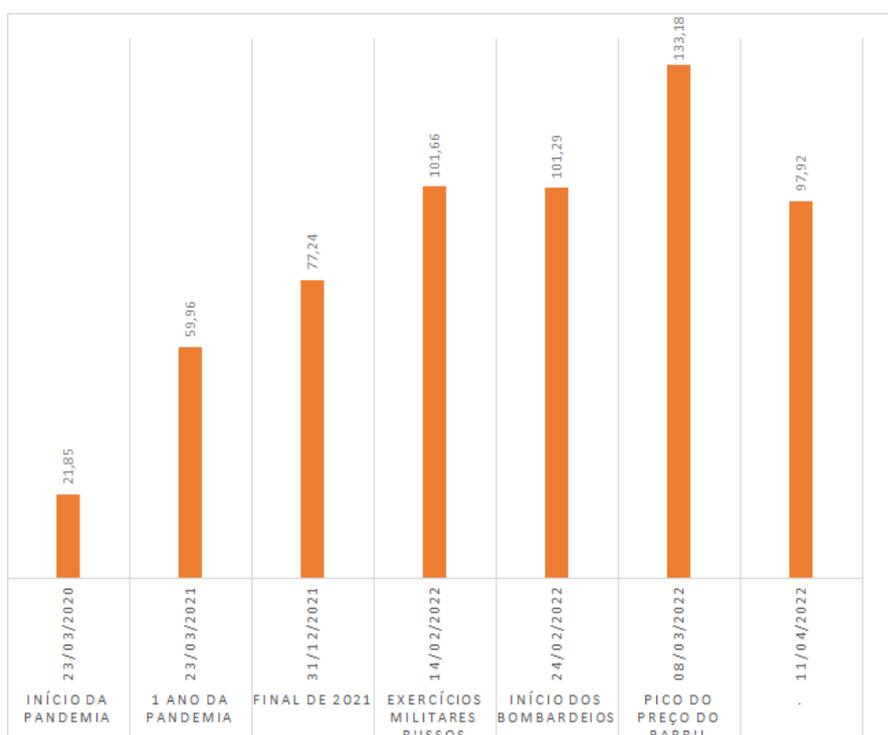
Os impactos da crise de abastecimento observados nos anos de 2020 trouxeram importantes aprendizados para as empresas que atuam no mercado brasileiro de lubrificantes, levando-as a repensar suas estratégias de aquisição de matérias primas, produção e gestão de estoques de produtos. Estas estratégias voltaram a ser

colocadas à prova no primeiro trimestre do ano de 2022, com o início do conflito militar entre Rússia e Ucrânia.

Não é objetivo deste artigo analisar as causas políticas, culturais e geográficas do conflito entre os países citados, mas identificar os impactos sobre o mercado de lubrificantes no Brasil. Os movimentos militares que antecederam a deflagração do conflito foram registrados nas primeiras semanas do mês de fevereiro de 2022, com exercícios militares realizados pelo exército russo nas proximidades da fronteira com a Ucrânia. Os primeiros bombardeios ocorreram no dia 24 de fevereiro e se estenderam por todo o mês de março e primeiras semanas do mês de abril de 2022. Logo após o início do conflito, diversos países do mundo, capitaneados pelos Estados Unidos da América e alguns dos maiores países europeus, como Alemanha, França e Inglaterra, anunciaram diversas sanções econômicas contra a Rússia, que incluíram a proibição de exportações e importações e a exclusão das instituições financeiras russas dos sistemas financeiros globais (Reis et al. 2022).

Como reflexo das sanções econômicas e da instabilidade política e econômica causadas pelo conflito, o preço do barril de petróleo no mercado global apresentou um forte aumento, alcançando o auge da curva de preço no dia 08 de março de 2022, como mostra o gráfico 4:

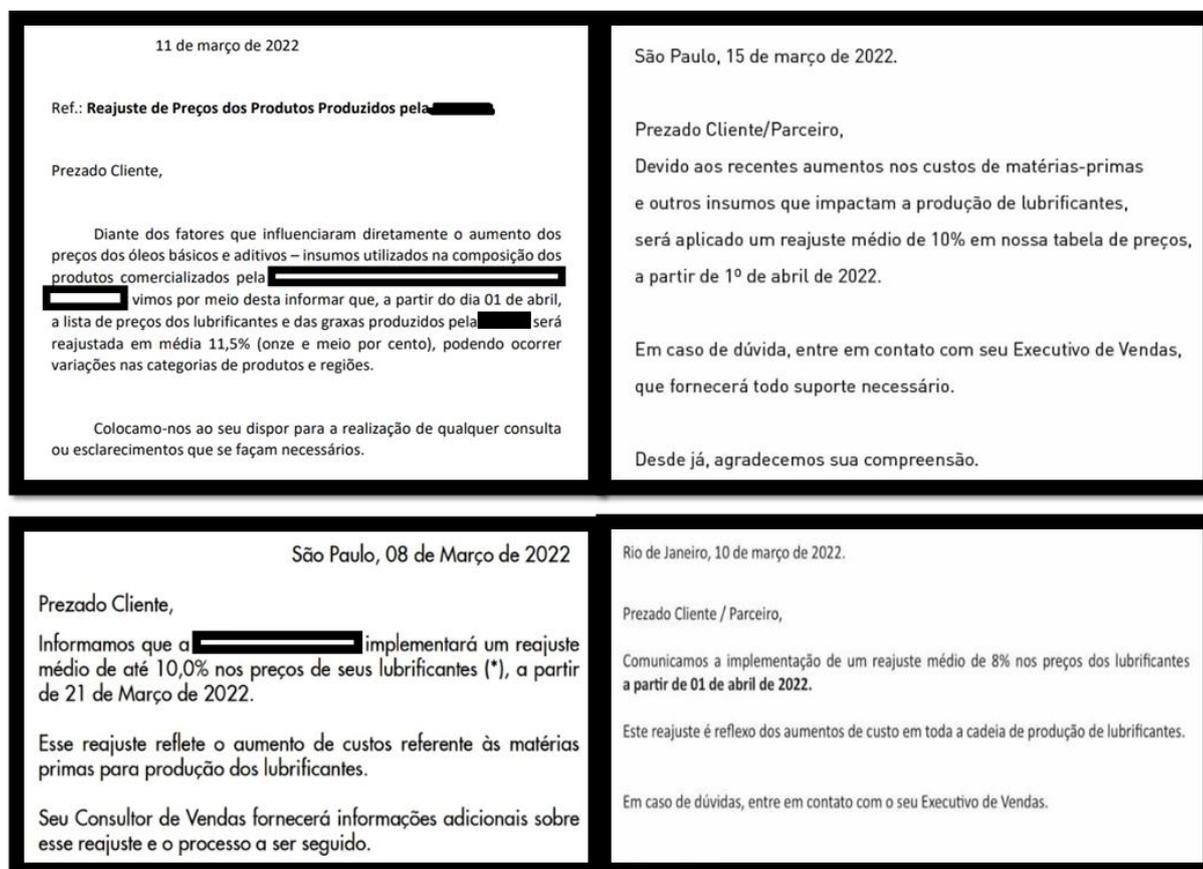
Gráfico 4: Evolução do preço do barril de petróleo – Em US\$



Fonte: IPEADATA, 2021

Como reflexo do aumento acentuado do preço do petróleo no mercado global, as indústrias brasileiras agiram de forma imediata, anunciando ao mercado o aumento do preço de seus produtos, a ser praticado a partir do início do mês de abril de 2022, como mostram os informativos oficiais das empresas ao mercado:

Figura 3: Informativos oficiais de aumento de preços de lubrificantes



Fonte: o autor

Observação: o nome das empresas foi ocultado por questões de sigilo e confidencialidade

Como reflexo do aumento de preços informado pelas indústrias, as empresas de distribuição, atacadistas e varejistas anteciparam as compras e buscaram abastecer seus estoques, como forma de se prevenir em relação ao risco de ruptura e desabastecimento registrado no início da pandemia da COVID-19, o que levou ao acentuado crescimento no volume de vendas no mercado brasileiro. Segundo dados da ANP, o volume registrado no mês de março de 2022 foi de 108 milhões de litros de

lubrificantes, o que representa um aumento de 32% em relação ao mês de fevereiro de 2022 e retomando os patamares de consumo registrados durante o ano de 2021.

Conclusão

Tanto a pandemia causada pela COVID-19, nos anos de 2020 e 2021, quanto o conflito militar entre a Rússia e a Ucrânia, em 2022, possibilitaram observar, na prática, os impactos dos riscos corporativos externos sobre os resultados das empresas do mercado brasileiro de lubrificantes. Os dados apresentados mostram que as empresas que utilizam canais de distribuição contratuais, baseados na exclusividade de distribuição das marcas de uma indústria por um distribuidor em uma determinada área geográfica sofreram maiores impactos em sua participação de mercado em relação às empresas que utilizam canais compostos por atacadistas independentes, o que corrobora a visão de Pires (2016), que os canais contratuais com cláusulas de exclusividades concentra o poder de definir as estratégias na mão das indústrias, o que aumenta a exposição dos distribuidores aos riscos de desabastecimento e ruptura.

Os aprendizados das empresas durante o período da pandemia foram fundamentais para que as empresas reagissem rapidamente quando um novo tipo de risco corporativo externo se apresentou, no caso, a guerra Rússia-Ucrânia. Como destaca Oliva (2016) as empresas que fazem parte de uma cadeia de valor precisam gerenciar de forma conjunta os riscos a que estão sujeitas, como forma de responder rapidamente a eventos inesperados e garantir a sobrevivência da cadeia.

Como principais contribuições do artigo, podem ser apontadas a possibilidade de verificar, em uma situação real, dos conceitos relacionados à gestão dos riscos corporativos e a gestão das cadeias de suprimentos. Como sugestões de estudos futuros, sugere-se que se acompanhe os impactos das ações estratégicas das empresas que fazem parte dos canais de distribuição de lubrificantes sobre o *market share* das marcas que adotam o modelo de distribuição exclusiva, em comparação à participação de mercado registrada pelas empresas que adotam o modelo de canal de distribuição nos quais as relações são apenas comerciais.

Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, M.; COUTO, M. H. G.; OLIVA, F. L. Identificação e análise dos riscos corporativos associados ao ambiente de valor do negócio de cacau da Cargill. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, jan./mar. 2019.

AGÊNCIA NACIONAL DE PETRÓLEO (ANP). Painel Dinâmico do Mercado Brasileiro de Lubrificantes. Brasília, 2022. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiYTc3ODcyNjUtYTY3Yi00YWQ5LTkwMmQtMDdIZTYwYjQxNzY3IiwidCI6IjQ0OTlmNGZmLTI0YTYtNGI0Mi1iN2VmLTEyNGFmY2FkYzkxMyJ9&pageName=ReportSection443b4b9f7bd1048e10ed>. Acesso em 19/04/2022.

BRITO, O. S. **Gestão de riscos**: uma abordagem orientada a riscos operacionais. São Paulo: Saraiva, 2007.

BRUM, P. Sistemas ERP na gestão da cadeia de suprimentos. **Revista Organização Sistêmica**, n.7.4. 2016, p.79-94. Disponível em: <https://tinyurl.com/y9kjsx7>. Acesso em: 24 /12/2020.

CAXITO, F. A.. Riscos Corporativos Na Cadeia De Valor: Rupturas De fornecimento Causadas Pela Pandemia Da COVID-19 Sobre A Distribuição De Lubrificantes Automotivos. In: XLV Encontro da ANPAD, 2021, São Paulo. **Anais do XLV Encontro da ANPAD**. São Paulo: ANPAD. v. 1.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. Preço por barril do petróleo bruto Brent (FOB). Disponível em: <http://www.ipeadata.gov.br/ExibeSerie.aspx?module=m&serid=1650971490&oper=view> Acesso em 19/04/2022

LEITE, Yákara Vasconcelos Pereira; PRIMO, Marcos André Mendes. Cadeias globais: uma contribuição da RBV no processo de internacionalização. **Produto & Produção**, v. 15, n. 1, 2014.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVA, F. L. A maturity model for enterprise risk management. **International Journal of Production Economics**, Amsterdam, v. 173, 2016, p. 66-79.

OLIVEIRA, Diogo Pignataro de; MAIA, Vinícius Fernandes Costa. Livre concorrência e cláusula de exclusividade nos contratos de distribuição de combustíveis. **Revista de Direito Administrativo**, v. 259, p. 123-147, 2012.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

PORTALLUBES. Mercado de Lubrificantes brasileiro inicia o ano em queda. 02/03/2022. Disponível em: <https://portallubes.com.br/2022/03/mercado-de-lubrificantes-em-queda-no-inicio-do-ano/> Acesso em 19/04/2022

REIS, Bruno Cardoso. BRANCO, C., GASPAR, C., SOLLER, D., NUNES, I. F., FERNANDES, J. P. T. DAEHNHARDT, P A Guerra na Ucrânia. IDN Brief, 2022.

RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery et al. Gestão do conhecimento e sistemas de informação na cadeia de suprimentos global. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 15, n. 2, p. 251-289, 2019.

WALKER, R. **Winning with risk management**. v. 2. [s.l.]: World Scientific, 2013.