

**ESTRATÉGIA & CRESCIMENTO DA FIRMA: AS  
RESPOSTAS AOS DESAFIOS ORGANIZACIONAIS E O  
DESTINO DA IPIRANGA**

**Rafael Prado de Moraes**

**Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ**

**Instituto COPPEAD de Administração**

**Mestrado em Administração**

**ORIENTADORA: DENISE LIMA FLECK, Ph.D.**

**Rio de Janeiro – Brasil**

**2008**

## **Rafael Prado de Moraes**

Dissertação submetida ao corpo docente do Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.).

Aprovada por:

\_\_\_\_\_ - Orientadora  
Prof<sup>a</sup>. Denise Lima Fleck, Ph.D. (COPPEAD, UFRJ)

\_\_\_\_\_   
Prof<sup>o</sup>. Agrícola de Souza Bethlem, D.Sc. (COPPEAD, UFRJ)

\_\_\_\_\_   
Prof. José Vitor Bomtempo Martins, D.Sc. (EQ, UFRJ)

Rio de Janeiro – Brasil

2008

## FICHA CATALOGRÁFICA

Moraes, Rafael Prado de.

ESTRATÉGIA & CRESCIMENTO DA FIRMA: AS RESPOSTAS AOS DESAFIOS ORGANIZACIONAIS E O DESTINO DA IPIRANGA/Rafael Prado de Moraes. – Rio de Janeiro, 2008.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2008.

Orientadora: Denise Lima Fleck

1. Estratégia Empresarial. 2. Crescimento da Firma. 3. Indústria Petróleo. – Teses. I. Fleck, Denise Lima (Orientadora). II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto COPPEAD de Administração. III. Trajetória de crescimento da Ipiranga.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha mãe por ter sido a minha maior referência de amor, amizade e carinho. Foi quem primeiro me ensinou a pensar em educação como um “investimento com retorno garantido”. Agradeço também ao meu irmão, de quem muito me orgulho, vide sua proeza em terminar o curso de Bacharelado em Matemática Pura na Unicamp com coeficiente de rendimento acima de 9,0 (nove).

Não posso deixar de citar o meu pai – engenheiro civil de formação, mas um administrador nato, como fazem questão de repetir, tios e primos mais velhos, que o acompanharam durante sua trajetória profissional à frente de diretorias na Vale, Acesita, Servienge, Companhia Niquel Tocantins, entre outras. Sem dúvida uma referência e um orgulho para toda a vida.

Luciana, Isabela e Lucas são as outras três peças fundamentais nesta conquista. A Luciana, mestre em companheirismo, era quem sempre me acalmava nos momentos de maior ansiedade. Impressionante como sempre sabe dizer a coisa certa no momento adequado. Lucas e Isabela são meus anjinhos que me fazem querer ser uma pessoa melhor a cada dia.

Meus agradecimentos vão também para as Empresas Petróleo Ipiranga pelo apoio durante a pesquisa, incluindo a ajuda de seus funcionários da Biblioteca e da Reprografia do prédio de São Cristóvão. Agradeço também aos entrevistados Ricardo Maia (Ipiranga), Guido Silveira (Ipiranga), Alísio Vaz (SINDICOM), Ernesto Weber (BR) e ao meu primo Paulo Moraes, pela ajuda em contactar profissionais tão prestigiados.

Finalmente, agradeço aos professores e aos funcionários do COPPEAD pela ajuda e apoio durante todo o curso.

## RESUMO

Moraes, Rafael Prado de. **Estratégia & Crescimento da Firma: as Respostas aos Desafios Organizacionais e o destino da Ipiranga**, Orientadora: Denise Lima Fleck. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2008. Dissertação (Mestrado em Administração).

Em que medida o novo ambiente de negócios da década de 1990 foi determinante na dissolução da Ipiranga em 2007? A pergunta proposta neste trabalho surgiu a partir da análise dos 70 anos das Empresas Petróleo Ipiranga, que deveriam ser comemorados em 7 de setembro de 2007. No entanto, no dia 19 de março do mesmo ano, os principais jornais brasileiros noticiaram a venda das operações para os grupos Ultra e Braskem, além da BR Distribuidora.

A pesquisa, desenvolvida em formato de estudo de caso, histórico-descritivo e de amplitude longitudinal, teve como base inicial o estudo dos desafios organizacionais de Fleck (2006), mas teve como referência também os estudos de Penrose (1959), Chandler (1977) e Oliver (1991).

Tendo sido pioneira e referência em diversas etapas da história da indústria do petróleo nacional, a análise do desafio da navegação no ambiente, de acordo com as estratégias de respostas a processos institucionalizados de Oliver (1991), sugeriu uma mudança radical na postura da companhia ao longo de sua trajetória. De uma postura de aceitação, que se conformava com as mudanças no ambiente ocasionadas, em particular, pelo governo federal, ela migrou, a partir da aquisição da Gulf, para uma estratégia de moldagem. Esta nova postura, trazida a reboque da criação da DPPI, em conjunto com a análise dos desafios que puderam ser devidamente analisados, trouxeram subsídios suficientes para sugerir uma fragmentação na unidade organizacional da empresa, assim como uma dificuldade em se adequar ao seu ambiente de negócios. No entanto, não há elementos suficientes que atestem que as mudanças em seu ambiente de negócios foi determinante para seu fim.

## ABSTRACT

Moraes, Rafael Prado de. **Estratégia & Crescimento da Firma: as Respostas aos Desafios Organizacionais e o destino da Ipiranga**, Orientadora: Denise Lima Fleck. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2008. Dissertação (Mestrado em Administração).

How the new business environment was determining in Ipiranga's dissolution in 2007? The question proposed in this study was formulated after the analysis of Ipiranga's 70 years of history, which were supposed to be commemorated on September 7<sup>th</sup> 2007. However, on March 19<sup>th</sup> the same year the main Brazilian periodicals notified the sale of its operations to three leading Brazilian groups: BR Distribuidora, Braskem and Ultra.

The research, developed in a case study, historical-description format and in a longitudinal basis, was primarily based on Fleck's organizational challenges model (2006), but had as its references also the studies of Penrose (1959), Chandler (1977) and Oliver (1991).

Once Ipiranga was a pioneer and a reference in several different stages of the national oil industry history, the analysis of the navigating challenge, according to Oliver's Strategic Responses to Institutional Processes (1991), suggested a radical change in company's posture along its trajectory. From an acquiescence position, where the company accepted the changing environment specially based on federal government's decisions, it moved to a manipulation strategy, after the acquisition of Gulf Oil in 1959. This new position, along with the analysis of the challenges which could be properly analysed brought enough subsidies to suggest a fragmentation in the company's organizational unity, as well as the difficulty in fitting its business environment. However, there is insufficient evidence to assume that changes in its business environment was crucial to its end.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Modelo da Revisão de Literatura.....	16
Figura 2.3 – A Rede de Valor.....	38
Figura 2.4 – Modelo de requisitos para o desenvolvimento da propensão à auto-perpetuação organizacional.....	43
Figura 5.1 – Logotipo Comemorativo 70 anos.....	70
Figura 5.2 – Mapeamento Visual da História do Grupo.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Figura 5.3 – Árvore Genealógica da Ipiranga.....	77
Figura 5.4 – Propaganda do Gasogênio.....	82
Figura 5.3 – Marca IsaPeixe.....	91
Figura 5.4 – Modernização da Marca.....	96
Figura 5.5 – Modernização da Marca.....	100
Figura 6.1 – Evolução das Respostas ao Ambiente.....	128

## LISTA DE QUADROS & TABELAS

Tabela 2.1 – Um Sumário das Características de Competição.....	19
Tabela 2.2 – Os cinco desafios organizacionais.....	32
Tabela 2.3 – Estratégias e táticas de respostas a processos institucionais.....	39
Quadro 3.1 – Indicadores de Tamanho e Desempenho.....	51
Quadro 5.1 – Livro Comemorativo 70 anos.....	71
Quadro 5.2 – Fases da História das Empresas Petróleo Ipiranga.....	72
Tabela 6.1 – Empreendedorismo: Fatos da Fase I.....	130
Tabela 6.2 – Empreendedorismo: Fatos da Fase II.....	138
Tabela 6.3 – Empreendedorismo: Fatos da Fase III.....	148
Tabela 6.4 – Empreendedorismo: Fatos da Fase IV.....	166
Tabela 6.5 – Empreendedorismo: Síntese das Respostas.....	178
Tabela 6.6 – Navegação no Ambiente: Fase I.....	115
Tabela 6.7 – Navegação no Ambiente: Fases II a IVI.....	121
Tabela 6.8 – Navegação no Ambiente: Síntese das Respostas.....	128
Tabela 6.9 – Gestão da Diversidade: Fase I.....	179
Tabela 6.10 – Gestão da Diversidade: Fase II.....	184
Tabela 6.11 – Gestão da Diversidade: Fase III.....	186
Tabela 6.12 – Gestão da Diversidade: Fase IV.....	193
Tabela 6.13 – Gestão da Diversidade: Síntese das Respostas.....	199

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADR	American Depositary Receipts
ANP	Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
ALE	ALE Combustíveis S.A.
b/d	Barris por dia
BR	Petrobras Distribuidora S.A.
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento e Econômico e Social
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CBPI	Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga
CNP	Conselho Nacional do Petróleo
CPDOC	Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil
COPPE	Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa em Engenharia
COPPEAD	Instituto COPPEAD de Administração
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DEPEX	Departamento de Exploração
DPPI	Distribuidora de Produtos de Petróleo Ipiranga
DNPM	Departamento Nacional de Produção Mineral
EAESP	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
EPI	Empresas Petróleo Ipiranga
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FRONAPE	Frota Nacional de Petroleiros
GEE	Grupo de Economia da Energia
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Ibmecc	Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais
IE	Instituto de Economia
IBP	Instituto Brasileiro do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
Mercosul	Mercado Comum do Sul
PDVSA	Petróleos de Venezuela S.A.

Petrobras	Petróleo Brasileiro S.A.
PIB	Produto Interno Bruto
PUC	Pontifícia Universidade Católica
PPE	Programa de Planejamento Energético
REFAP	Refinaria Alberto Pasqualin
REGAP	Refinaria Gabriel Passos
REPAR	Refinaria Getúlio Vargas
REPLAN	Refinaria do Planalto
ONIP	Organização Nacional da Indústria do Petróleo
SAT	Satélite Distribuidora de Petróleo S.A.
SGMB	Serviço Geológico e Mineralógico do Brasil
SINDICOM	Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e Lubrificantes
SPE	Society of Petroleum Engineers
SRAZ	Serviço Regional da Amazônia
SRBA	Serviço Regional da Bahia
Transpetro	Petrobras Transporte S.A.
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
Unicamp	Universidade Estadual de Campinas
WPC	World Petroleum Congress

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	13
1.1.	Objetivo do Estudo.....	14
1.2.	Contribuições do Estudo.....	15
2.	REVISÃO DE LITERATURA.....	16
2.1.	Contribuições ao Modelo dos Arquétipos de Fleck.....	16
2.1.1.	Contribuições da Teoria Econômica.....	17
2.1.2.	Estudos de Estratégia Empresarial.....	21
2.1.3.	Teoria do Crescimento da Firma.....	23
2.1.4.	História de Negócios.....	30
2.2.	Modelo dos Arquétipos do Sucesso e Fracasso Organizacional.....	31
2.2.1.	Empreendedorismo.....	33
2.2.2.	Navegação no Ambiente.....	36
2.2.3.	Formação de Recursos Gerenciais.....	39
2.2.4.	Gestão da Diversidade.....	40
2.2.5.	Gestão da Complexidade.....	41
3.	MÉTODO DE PESQUISA.....	45
3.1.	Definição do Tema e da Empresa.....	46
3.2.	Fontes de Informação.....	47
3.3.	Centro de Memória.....	49
3.3.1.	Entrevistas.....	50
3.4.	Informações Financeiras.....	50
3.4.1.	Curvas de Crescimento e Desempenho.....	51
3.5.	Tabela de Fatos.....	52
3.5.1.	Organização dos Dados.....	52
3.5.2.	Método de Análise.....	56
4.	HISTÓRIA DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE PETRÓLEO.....	57
4.1.1.	A Pré-História.....	58
4.1.2.	A primeira fase: 1891 – 1938.....	59
4.1.3.	A segunda fase: 1938 – 1953.....	62
4.1.4.	A terceira fase: 1953 – 1995.....	63
4.1.5.	A quarta fase: 1995 – 2007.....	65
5.	EMPRESAS PETRÓLEO IPIRANGA.....	70
5.1.	Pré-História: De Destilaria a Refinaria.....	74
5.2.	Fase I: De refinaria a distribuidora.....	78
5.3.	Fase II: Distribuição & Diversificação não-relacionada.....	87

5.4.	Fase III: Química & Petroquímica .....	92
5.5.	Fase IV: Distribuição .....	98
5.6.	A Venda .....	103
5.6.1.	A Operação.....	104
5.6.2.	Sinergia e Criação de Valor: Petrobras, Braskem e Ultra .....	108
5.6.3.	Motivações para a Venda: Acionistas e Famílias.....	111
6.	ANÁLISE.....	113
6.1.	Análise das Respostas ao Desafio da Navegação no Ambiente .....	114
6.1.1.	Fase I (1937 – 1959).....	115
6.1.2.	Fases II a IV (1960 – 2007) .....	121
6.1.3.	Síntese das Respostas ao Desafio da Navegação no Ambiente 127	
6.2.	Análise das Respostas ao Desafio do Empreendedorismo .....	130
6.2.1.	Fase I (1937 - 1959) .....	130
6.2.2.	Fase II (1960 - 1972) .....	138
6.2.3.	Fase III (1973 - 1993) .....	148
6.2.4.	Fase IV (1994 - 2007).....	165
6.2.5.	Síntese das Respostas ao Desafio do Empreendedorismo.....	177
6.3.	Análise das Respostas ao Desafio da Gestão da Diversidade .....	179
6.3.1.	Fase I (1937- 1959) .....	179
6.3.2.	Fase II (1960- 1972) .....	184
6.3.3.	Fase III (1973- 1993) .....	186
6.3.4.	Fase IV (1994- 2007).....	193
6.3.5.	Síntese das Respostas ao Desafio da Gestão da Diversidade.	197
6.3.6.	Desafios da Gestão da Complexidade e da Provisão de RH....	200
7.	CONCLUSÃO .....	201
7.1.	Fragmentação.....	203
7.2.	Ambiente Piedoso.....	205
7.3.	Sugestões para Pesquisas Futuras .....	206
	REFERÊNCIAS .....	209
	ANEXOS .....	217
I.	Gestão & Governança em empresas familiares brasileiras .....	217
II.	Planejamento Estratégico na Indústria do Petróleo .....	221
III.	Tendências e Opções .....	222
a.	Integração Vertical .....	224
b.	Estratégias de Crescimento na Indústria do Petróleo .....	225

i.	Fusões & Aquisições.....	226
ii.	Cooperação: integração no downstream .....	229
c.	A Metodologia de Cenários.....	230

## 1. INTRODUÇÃO

Em 1937 o presidente do Brasil era Getúlio Vargas, que vivia a expectativa de se tornar o primeiro ditador com poderes absolutos ao instaurar o Estado Novo. Naquele momento, o país começava a industrializar-se, deixando de lado a monocultura cafeeira para investir na indústria de base com a criação, entre outros, do CNP, da CSN e da CVRD. A indústria petroleira era incipiente, representada principalmente pela destilaria fundada em 1933 pelos mesmos sócios que criariam a Refinaria Ipiranga quatro anos depois. A Petrobras só seria fundada em 1953 e pilares da indústria nacional como as empresas automobilísticas multinacionais só chegariam ao país também na década de 1950. A primeira jazida de petróleo, por sua vez, só seria descoberta no ano de 1939 em Lobato (BA).

Em 2007 o processo de globalização, disseminado pelos avanços nas telecomunicações e nos transportes, mudou radicalmente a geopolítica mundial. Países como Brasil, Rússia, Índia e China passaram a ostentar o título de potências emergentes e a matriz energética mundial é baseada no petróleo. O recurso é responsável por aproximadamente 50% do consumo nos países desenvolvidos e 39% no Brasil<sup>1</sup>. O país, por sua vez, passou à posição de décima - terceira potência mundial em produção de petróleo, já na qualidade de país industrializado e democrático, com suas instituições fortalecidas após anos de regimes ditatoriais.

Durante os últimos setenta anos, o Mundo mudou, o Brasil mudou e as Empresas Petróleo Ipiranga evoluíram de um empreendimento local para se transformar em um dos maiores grupos empresariais do país. No entanto a empresa foi vendida, em uma transação largamente noticiada, para os grupos Ultra, Braskem e Petrobras em março de 2007.

Ainda assim, durante sua trajetória, a Ipiranga transformou-se em peça-chave para entender o capitalismo brasileiro. Começou como um

---

<sup>1</sup> Fonte: Ministério de Minas e Energia, 2005

empreendimento arriscado, quase suicida, nas mãos de argentinos e brasileiros e, posteriormente, também de uruguaios. Sofreu diversos golpes por conta do ultra nacionalismo dos anos 1950 e teve que aprender cedo a navegar nos mares bravios da política brasileira. Nas décadas de 1960 e 1970 sonhou junto com os brasileiros a expectativa de transformar o país no “Brasil grande” tendo adquirido diversas empresas nos mais diferentes ramos de atuação. Aparentemente o que importava era poder escrever que “alcançamos a posição invejável de congregar 32 empresas que, confiando no Brasil, geram progresso, criam mercado de trabalho e contribuem para o bem estar social” (Ipiranga, 1977, p.1).

Nas décadas seguintes, tentou consolidar-se como uma empresa de petróleo atuante no *downstream* (refino, distribuição e transporte), mas que também buscava destacar-se em áreas relacionadas ao seu negócio principal como química, petroquímica e produção de fertilizantes. Finalmente nas décadas de 1990 e 2000 a empresa deu um novo salto com a aquisição da americana Atlantic (a segunda aquisição de uma distribuidora norte-americana em sua história), consolidando-se como a segunda maior distribuidora do país e a maior entre as de capital privado, o que não era pouca coisa, considerando a participação de multinacionais gigantes no mercado brasileiro como Shell, Esso (Exxon) e Texaco (Chevron).

Uma trajetória tão rica, entremeada por desentendimentos familiares, aquisições milionárias, uma grande diversificação de negócios e um instinto que permitiu sua sobrevivência a diversos planos econômicos, surtos estatizantes e todo tipo de intempérie causada por governos (nacionais e estrangeiros), parceiros e concorrentes levou-me a questionar o porquê da venda do grupo em 2007.

### **1.1. OBJETIVO DO ESTUDO**

Inspirando-se nos estudos de Fleck (2006) sobre Estratégia e Crescimento da Firma, o estudo busca responder:

## **“Em que medida o novo ambiente de negócios da década de 1990 foi determinante na dissolução da Ipiranga em 2007?”**

A pesquisa tentou encontrar subsídios que pudessem verificar se as respostas aos desafios organizacionais (em particular a mudança no ambiente de negócios) no decorrer de sua trajetória foram determinantes em sua dissolução em 2007. Os boatos de uma possível venda foram ficando cada vez mais fortes ao longo dos anos 1990 e 2000, mas a questão que se propõe é bem mais extensa: teriam sido as dificuldades impostas à empresa desde o seu nascimento determinantes no desfecho de sua história? Que papel teriam exercido questões como a falta de planejamento, o exagero nas diversificações e as brigas internas por poder?

### **1.2. CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO**

O conceito de auto-perpetuação, cunhado por Alfred Chandler (1962), pode ser definido como a capacidade da empresa crescer de forma saudável, fazendo com que a diversidade inerente ao processo de crescimento seja corretamente absorvida pela organização. O conceito de auto-destruição, por sua vez, foi apresentando por Fleck (2001) em sua tese de doutorado, onde analisava as trajetórias de crescimento de GE e Westinghouse. Assim, o que se propõe estudar em Crescimento da Firma são justamente os caminhos que levam algumas empresas à auto-destruição em detrimento da auto-perpetuação. Adicionalmente, dado que os estudos de Administração de Empresas baseiam-se fortemente em modelos e estudos de casos de empresas norte-americanas, este trabalho almeja contribuir para o desenvolvimento de uma teoria de crescimento da firma sob um enfoque brasileiro. Ao analisar os desafios organizacionais da Ipiranga, esperamos estar contribuindo para a formação de uma biblioteca de casos, que já inclui estudos de empresas como Odebrecht, Gerdau, Klabin e Marcopolo.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. CONTRIBUIÇÕES AO MODELO DOS ARQUÉTIPOS DE FLECK

A revisão de literatura tem por objetivo analisar, de forma sucinta, as principais áreas que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento do modelo dos arquétipos de sucesso e fracasso organizacional (Fleck, 2006), peça-chave para responder a pergunta proposta neste estudo (ver figura 2.1).

Assim, serão apresentadas as contribuições da teoria econômica, assim como da literatura de gestão e de estratégia empresarial. Serão abordados também dois temas importantes no desenvolvimento tanto deste estudo, como do modelo: a teoria do crescimento da firma, conforme proposta por Penrose (1959); e a História de Negócios, sob o enfoque de Chandler (1962).



*Figura 2.1 – Modelo da Revisão de Literatura*

### 2.1.1. Contribuições da Teoria Econômica

A Economia, em particular a Microeconomia, constitui um dos pilares de conhecimento sobre os quais se apóiam os Estudos de Estratégia Empresarial. Porter (1981) e Barney (1986) abordaram esta questão em seus estudos de estratégia empresarial, ainda que nenhum dos dois fosse economista originalmente. Na realidade, não é difícil perceber a influência da Microeconomia nos estudos de Estratégia Empresarial. Temas como “co-opetição”, análise da demanda e oferta, teoria dos jogos, estruturas de mercado, inovação tecnológica, teoria do crescimento da firma, restrição financeira e decisões de preço, produtividade e competitividade são temas comuns à Economia Industrial (ou Organização Industrial) e (cada vez mais) à Estratégia Empresarial.

Quando analisaram as contribuições da Microeconomia para a Estratégia Empresarial, tanto Porter (1981) quanto Barney (1986) abordaram o conceito de competição e sua aplicação para a análise de indústrias. Mas enquanto Porter analisou basicamente o conceito de competição da Organização Industrial, Barney dedicou-se a analisar, além desta, também as chamadas Competição Schumpeteriana e Chamberliniana.

Com relação às contribuições da Organização Industrial para a Gestão Estratégica, Porter (1981) explicitou que, apesar das inúmeras possibilidades de intersecção e contribuição entre as duas áreas, os pesquisadores de estratégia e os economistas sempre se olharam com suspeitas (ou mesmo desdém). Mesmo havendo, segundo ele, poucas contribuições entre os dois campos do conhecimento, existem algumas diferenças de enfoque relevantes entre as duas áreas. Ele fez um apanhado destas principais diferenças: quadros de referência (público x privado), unidades de análise (indústria x firma), foco dos tomadores de decisão e estabilidade da estrutura. E efetivamente estas diferenças são muito claras quando são analisadas as duas áreas em separado. Os economistas costumam focar na questão regulatória e da coisa pública em geral, enquanto que os estudiosos de *management*

analisam primordialmente as empresas privadas e seus desafios. Na mesma linha, a dinâmica das indústrias como um todo é o objeto de estudo preferencial entre os economistas, enquanto que os administradores costumam focar nos estudos de caso, como é o caso desta pesquisa. Por fim, os economistas costumam “entrar na pele” do gestor público, enquanto que os administradores preferem enxergar os problemas como se gerentes de empresas privadas fossem. Enfim, Michael Porter colocou em seu artigo as possíveis contribuições da área de Organização Industrial para a melhoria do embasamento conceitual para o campo de política de negócios. Assim, ele concentrou boa parte de seus esforços em explicar o paradigma de organização industrial de Bain & Mason das décadas de 1950 e 1960 e sua influência na gestão estratégica. Porter afirmou que a “essência desse paradigma é que a performance de uma firma no mercado em que atua depende principalmente das características do ambiente em que ela compete”. Segundo Bain (1968 apud Porter, 1981, p. 611) e Mason (1953 apud Porter, 1981, p. 611), “**performance** era definida genericamente no sentido dos economistas de performance social, compreendendo dimensões como a de eficiência alocativa (lucratividade), eficiência técnica (minimização de custos) e inovação (...) **conduta** eram as escolhas da firma para variáveis-chave como preço, propaganda, capacidade e qualidade (...) e **estrutura da indústria** era definida como as dimensões técnicas e econômicas relativamente estáveis que proviam o contexto em que a competição ocorria”.

Outro ponto explicitado por Porter como possível desmotivador para uso da organização industrial por parte dos estudiosos de gestão estratégica é o fato de que estes últimos, em sua maioria, tiveram contato apenas com conceitos introdutórios de microeconomia, em que diversas premissas “irreais” são consideradas. Segundo o autor, a questão era de fácil resolução: bastava que os conceitos apresentados na teoria econômica fossem “traduzidos” para as questões empresariais, coisa que nunca foi feita.

Já Barney (1986) analisou três diferentes conceitos de competição, todos tradicionais em microeconomia: o já citado conceito de competição da

Organização Industrial, a competição Chamberliniana e a competição Schumpeteriana.

Após apresentar as características de cada modelo de competição, o autor construiu o quadro abaixo que sumariza os três tipos e suas principais características.

*Tabela 2.1 – Um Sumário das Características de Competição*

	<b>Competição pela OI</b>	<b>Competição Chamberliniana</b>	<b>Competição Schumpeteriana</b>
<b>Unidade de Análise</b>	Indústria	Indústria/Firma	Indústria/Economia
<b>Principais Conceitos</b>	Conduta; Estrutura; Performance	Competição monopolística; Competição entre firmas heterogêneas	O motor da destruição criativa
<b>Principais Autores</b>	Bain (1956); Bain (1968); Mason (1939)	Chamberlin (1933); Robinson (1933)	Schumpeter (1939); Schumpeter (1950); Nelson & Winter (1982)
<b>Teóricos de Estratégia</b>	Porter (1980); Caves & Porter (1977)	Kotler (1976); Learned et. al (1969)	Lippman & Rumelt (1980); Barney (1985)

Fonte: Barney, 1986, p.797

Barney (1986) lembrou que o conceito de competição é largamente utilizado na microeconomia nas pesquisas relacionadas a estratégia, onde o conceito tem papel central na definição das oportunidades estratégicas de uma firma. Ainda assim, não existe uma única definição para competição na teoria econômica. Segundo o autor, “diferenças entre teorias de estratégia refletem diferentes conceitos de competição que são empregados” (Barney, 1986, p. 791). Mas os conceitos de competição utilizados em estratégia refletem de forma genérica três grandes “escolas” de pensamento microeconômico:

Organização Industrial (OI), Competição Chamberliniana e Competição Schumpeteriana.

O modelo da Organização Industrial sugere que os retornos das firmas baseiam-se na estrutura da indústria em que as firmas se encontram. Outras premissas são: a existência e o tamanho das barreiras de entrada, o número e o tamanho das firmas, a existência e o grau de diferenciação dos produtos oferecidos e a elasticidade da demanda na indústria (Bain, 1956 apud Barney, 1986, p. 792). Por outro lado, a Competição Chamberliniana destaca-se da anterior por dois aspectos: enquanto a Organização Industrial tem como unidade de análise primeiramente a estrutura da indústria e, posteriormente, migra para desempenho e conduta, a Competição Chamberliniana foca primordialmente nas características das firmas individuais e suas capacitações e traça então o caminho para suas estratégias. Sendo assim, o que diferencia o desempenho das empresas segundo os estudos de Chamberlin (1933) e Robinson (1933) são características tais como: *know-how* técnico, reputação, marca e habilidade dos gestores em trabalharem juntos. Em suma, Barney (1986) resumiu em seu artigo o que era proposto sob esse enfoque: “pelo menos algumas firmas em determinadas indústrias poderiam ter períodos de superior desempenho financeiro sustentado ao explorar seus ativos e capacitações únicas” (Barney, 1986, p. 793).

Por fim, a Competição Schumpeteriana, ao contrário dos dois autores citados anteriormente, é mais voltada para a Economia do que para a análise de indústrias ou firmas. De certa forma, o conceito de competição proposto por Schumpeter (1950 apud Barney, 1986, p. 1795) foi um dos pioneiros ao citar o conceito de inovação e suas conseqüências para a Economia. “Para Schumpeter, estas inovações revolucionárias em produtos, mercados ou tecnologias podem ser antecipadas apenas parcialmente por firmas. Às vezes firmas em uma indústria podem sobreviver a uma inovação revolucionária para se tornarem importantes atores em uma nova indústria. Pode ser até o caso de investimentos feitos por uma firma de sucesso gerarem uma Revolução Schumpeteriana. (...) No ambiente vislumbrado por Schumpeter, quando

importantes inovações ocorrem, seu último impacto pode não ser conhecido por algum tempo, ponto no qual pode ser tarde demais para firmas antigas com habilidades e tecnologias obsoletas competirem em novos mercados, que requerem novas habilidades. Por outro lado, tentar adivinhar cedo demais que uma dada inovação se tornará dominante pode colocar em perigo a sobrevivência no longo-prazo de uma firma, já que a aposta em uma nova tecnologia ou mercado pode acabar não se concretizando” (Barney, 1986, p. 795).

### **2.1.2. Estudos de Estratégia Empresarial**

A definição do conceito de Estratégia Empresarial não é unânime entre os pesquisadores de gestão, ainda que, como escreveu Mintzberg (1987), na maior parte dos trabalhos sobre o tema os cinco pés de Estratégia costumam se fazer presentes: *Plan, Pattern, Position, Perspective* e *Ploy*. Em tradução livre, respectivamente: Planejamento, Padrão, Posição, Perspectiva e Manobra.

Os cinco pés mencionados por Mintzberg (1987) resumem, de acordo com o autor, as palavras mais citadas quando se requer uma definição clara e assertiva sobre o conceito de Estratégia. No entanto, entre as cinco palavras, sem dúvida nenhuma que planejamento é a mais citada de todas, como bem lembrou o autor: “para praticamente qualquer pessoa que você perguntar, estratégia é planejamento”. Outro conceito mencionado por Mintzberg é o de “manobra”, que foi popularizado por Michael Porter (1980) em *Competitive Strategy*. Segundo este, manobras seriam maneiras de se minimizar a possibilidade de retaliação por parte de concorrentes. Outro aspecto levantado por Mintzberg é que estratégia é, antes de tudo, “padrão”, ou seja, repetição de comportamentos, propositais ou não, vindo daí o conceito de estratégias deliberadas e emergentes. Sob esse ponto de vista, diversas ações executadas pela cúpula da empresa resultariam em um padrão comportamental que, posteriormente, se tornaria a estratégia da empresa. Por fim, o autor também citou estratégia como posição (ou posicionamento) da empresa em seu

ambiente ou, em termos ecológicos, em seu “nicho”. E, finalmente, o conceito de perspectiva, oriundo dos estudos de Selznick (1957).

Outro autor bastante influente no tema foi Igor Ansoff. Segundo Ansoff (1965), o interesse em estudar estratégia “aumentou na medida em que as pessoas perceberam que a firma precisava de um escopo e de um vetor de crescimento bem definido, que apenas *[a definição de]* objetivos não seria suficiente. E que regras de tomada de decisão são necessárias caso a empresa queira crescer de forma sustentada” (p. 108).

Ansoff lembrou em seu livro que estratégia é um conceito de origem militar, um tanto quanto vago, que definia as campanhas militares em que grandes forças eram mobilizadas para atacar o inimigo. Em contrapartida, os militares usavam o termo tática para definir ataques ou operações de menor escala, cujos recursos utilizados eram mais limitados. Segundo Ansoff, “a ponte para *[o uso do termo estratégia]* em negócios foi *[construída]* em 1948 por Von Neumann e Morgenstern em sua hoje famosa Teoria dos Jogos” (p. 118). Mas o autor não se furtou a dar a sua própria definição de estratégia. Segundo ele, “a estratégia pura é um movimento ou uma série de movimentos de uma firma, como um programa de desenvolvimento de novos produtos em que produtos e mercados são claramente delineados. E a estratégia mista ou principal é uma regra estatística de decisão para decidir que estratégia pura a firma deve utilizar em cada situação específica” (p. 119). Esta definição de Ansoff é muito parecida com a popular definição de estratégia como um ato de simples planejamento, como mencionado por Mintzberg.

Christensen, Andrews e Bower (1973) em seu livro sobre Política de Negócios definiram o conceito de Estratégia Corporativa “como o padrão de objetivos, metas, políticas e planos definidos de forma a estabelecer em que negócio a companhia está ou deveria estar e que tipo de companhia ela é ou deveria ser”.

Michael Porter (1980) popularizou ainda mais o termo estratégia em seu livro “Competitive Strategy”. O livro, largamente citado por diversos autores,

trouxe o conceito de forças competitivas em uma indústria. Segundo Porter, a competição (e conseqüentemente a estratégia de uma firma) em uma indústria dependeria basicamente de cinco forças, cuja resultante determinaria o potencial de lucratividade daquela indústria. As forças mencionadas por Porter eram: poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de produtos substitutos, o poder de barganha dos clientes, a ameaça de novos entrantes e o grau de intensidade da rivalidade.

Os poucos autores mencionados aqui obviamente não representam nem uma ínfima parte dos estudos de Estratégia Empresarial. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel publicaram em 1998 o seu Safári de Estratégia, uma tentativa de enquadrar as contribuições destes e outros autores de Estratégia Empresarial em escolas de pensamento. O esforço dos autores em compilar uma gama de conceitos e definições tão extensa demonstra a variedade de autores em um campo tão diverso.

### **2.1.3. Teoria do Crescimento da Firma**

A teoria do crescimento da firma (Penrose, 1959) não está entre os assuntos mais citados nos livros de Estratégia Empresarial. Seus conceitos e suposições são consideravelmente menos difundidos do que, por exemplo, o modelo de 5 forças (Porter, 1980).

Na introdução de seu livro, intitulado “A Estratégia e o Cenário de Negócios” Pankaj Ghemawat (2000) cita alguns “fundamentos acadêmicos” da Estratégia Empresarial. Em uma destas citações ele escreveu o seguinte: “(...) um livro publicado em 1959 por Edith Penrose mencionou de forma explícita o crescimento das empresas com relação aos recursos sob o controle das mesmas e à estrutura administrativa usada para coordenar seu uso. Porém, de modo geral, os economistas tiveram muito menos impacto direto sobre a evolução inicial do pensamento acadêmico a respeito da estratégia de negócios do que os acadêmicos das escolas de administração” (p. 18-19).

Em 1959, quando Penrose publicou *The Theory of the Growth of the Firm*, em sua introdução ao tema, a autora afirmou que, “presume-se existir um ‘tamanho mais lucrativo’ para as firmas, de modo que não se faz necessário maiores explicações de como e por que as firmas alcançam este tamanho”. (Penrose, 1959, p. 2)

Penrose afirmou também logo na segunda página de seu livro que “todas as evidências indicam que o crescimento da firma está ligado às tentativas de um grupo particular de pessoas de fazer alguma coisa; nada se ganha e muito se perde se este fato não é explicitamente reconhecido”. Esta questão, a da importância das pessoas e de seus “serviços empreendedores” para o crescimento da firma, é citação recorrente em seu trabalho. Ela lembrou também a formação da *corporation* americana como de vital importância para o crescimento das empresas, uma vez que ela forçava a distinção entre o patrimônio pessoal do proprietário e o patrimônio da empresa em si.

Outra questão central é que o crescimento é visto primeiramente como uma questão orgânica<sup>2</sup>, ainda que a autora não desconsiderasse a relevância do crescimento através de aquisições ou fusões. Penrose também não se preocupava em entender porque algumas empresas não crescem. Segundo ela, existiam muitas razões para que uma empresa não crescesse: inabilidade dos gestores, falta de habilidade no financiamento das operações, dificuldades em adaptar-se a mudanças no ambiente, etc., mas estas não eram questões relevantes para ela. O que efetivamente importava era o porquê de algumas empresas crescerem e outras não, uma vez que o propósito da teoria não era dar subsídios para que um analista pudesse afirmar de antemão se uma dada empresa vai crescer ou não. Afinal é impossível fazer tal previsão, assim como é impossível prever se taxas ou indicadores macroeconômicos em geral vão subir ou descer. O que Penrose (1959) pretendia com a teoria era tentar definir, baseando-se na premissa de que existam oportunidades para crescimento em uma determinada economia em um dado momento, que tipo de firma terá vantagem para crescer e quão relevante essa vantagem é.

---

<sup>2</sup> Penrose preferia a expressão crescimento interno (1959, p. 5)

### 2.1.3.1 A Firma: Conceito e Limites para o Crescimento

Mas o que é uma firma? Diferentes autores definem “a firma” de maneiras diferentes – quase sempre se baseando em sua formação e em sua área de conhecimento, como bem lembrou Penrose (1959). Sendo assim, para um advogado, por exemplo, firma é tão somente o mesmo que razão social, ou seja, o nome jurídico da empresa. “A firma ou razão social deve ser formada por uma combinação dos nomes ou prenomes dos sócios. Pode ser formada pelos nomes de todos os sócios, de vários deles ou de um somente. Mas, se for omitido o nome de um ou mais sócios, deve-se acrescentar “& Cia.”, por externo ou abreviadamente” (Reis & Reis, 2005, p. 51). Já um contabilista vê a firma como qualquer entidade contábil constituída juridicamente e que necessite efetuar movimentações quantificáveis monetariamente (Marion, 2003, 1ª. Edição 1949, com adaptações). Mas Penrose lembrou também que, para citar alguns economistas, a firma é tão somente a unidade responsável pela determinação de preços e alocação de recursos, sendo esta a justificativa para a teoria da firma.

No entanto, o que efetivamente deixava Penrose desconfortável era a afirmativa, por parte dos economistas, de que a firma era uma entidade com restrições externas ao crescimento. Segundo ela, essa afirmativa era falsa uma vez que a premissa básica dela era que as empresas eram limitadas em seu crescimento com base na demanda de seus produtos. No entanto, ela lembrou que as firmas sempre teriam a possibilidade de diversificar sua produção, conquistando novos mercados e clientes. Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) citaram Penrose para explicar que quando uma empresa surge com um novo produto que não pode ser comercializado em seu próprio mercado, esta firma geralmente entra em um novo mercado, ao invés de vender o produto para alguma outra companhia apta a atender o novo público. Segundo ela, isto ocorre por um motivo: fracasso do mercado. “Os mercados são fracos para avaliar produtos, tecnologias e idéias novas. As fabricantes estabelecidas de ratoeiras simplesmente não podem acreditar que sua nova ratoeira é melhor;

assim, você precisa prová-la produzindo-a e comercializando-a por si mesmo” (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000, p. 202).

Penrose (1959, p. 12) resumiu a questão acima da seguinte forma: “a noção de que o mercado limita o tamanho das firmas parte da premissa de que a firma é dependente de certos produtos, de que um dado mercado define suas possibilidades de expansão”.

A autora foi ainda mais longe na questão da definição quanto à possibilidade de se definir se uma empresa atingiu seu limite de crescimento ou não. Segundo ela, o principal argumento contra a tentativa de “limitar” o crescimento de uma firma é que as empresas têm a possibilidade de redefinir sua estrutura administrativa de forma que, sem perder sua unidade, as principais decisões podem ser tomadas pelos melhores quadros gerenciais destas empresas. Da mesma forma, ela tampouco acreditava que uma empresa poderia ficar grande demais a ponto de perder sua eficiência, já que isso acarretaria acreditar que empresas maiores são menos eficientes.

#### 2.1.3.2 A Firma: Recursos Produtivos & Motivações

Outros pontos centrais da teoria de crescimento da firma de Penrose e que são particularmente relevantes para este trabalho, dado que será analisado mais adiante um grupo empresarial nacional de origem familiar e com 70 anos de história, são os que fazem referência aos conceitos de recursos produtivos e motivações da firma.

Segundo Penrose, uma firma é mais que uma unidade administrativa – ela é uma coleção de recursos produtivos cuja utilização é definida ao longo do tempo por decisões administrativas. O conceito vai de encontro à questão contábil que registra apenas o que é tangível na empresa. O Balanço Patrimonial, a principal demonstração contábil, reflete a posição financeira em determinado momento. É como se tirássemos uma foto da empresa e víssemos de uma só vez todos os bens, valores a receber e valores a pagar

em determinada data (Marion, 2003, 1ª. Edição 1949). Penrose não se preocupava tanto com os ativos (bens e direitos tangíveis da empresa) ou com suas obrigações (passivo), já que estas são comuns a todas as empresas. O que efetivamente importava (para ela) são os recursos produtivos não tangíveis ou mensuráveis da empresa, em particular seus corpos gerencial, diretivo e proprietário.

Com relação à motivação da firma, Penrose tentou enxergar a firma mais uma vez com os olhos de quem toma as principais decisões da empresa. Segundo ela, os economistas vêem a firma como uma simples organização que toma decisões baseada nas oportunidades de maior lucro com o mínimo de risco possível, baseando-se na premissa básica do *trade-off* entre risco e retorno. No entanto, a premissa de que o grande motivador na tomada de decisões é o lucro é muito restrita, uma vez que estamos falando basicamente de grandes corporações, que são geralmente sociedades anônimas com o seu capital social pulverizado entre diversos acionistas. Desta forma, os gerentes – a menos que remunerados a partir de seu desempenho – não teriam grandes motivações para tomar as decisões mais lucrativas. Portanto, segundo ela, a maior parte dos investidores, proprietários e gestores das grandes empresas se preocupam antes de qualquer coisa com a sobrevivência e o crescimento da empresa, de forma que mais do que se preocupar em ter as melhores decisões no curto-prazo, eles se preocupam com a longevidade da empresa, seja porque ele é proprietário e se orgulha do seu empreendimento, seja porque ele é um gerente e se preocupa com sua empregabilidade.

### 2.1.3.3 Economias: Tamanho, Crescimento e Diversificação

“Crescimento é um processo. Tamanho é um estado” – sugere Penrose (1959). A autora apressou-se em diferenciar os dois conceitos para explicar a diferença entre as economias advindas (ou próprias) do tamanho e as relativas (do processo de) crescimento.

As economias de tamanho são aquelas, como o próprio nome diz que são resultantes pura e simplesmente do tamanho da empresa. São exemplos de economias de tamanho:

- Economia de escala: quando o custo-médio de um determinado bem produzido por uma firma é menor à medida que sua produção total aumenta, ou seja, advém de um aumento na escala de produção;
- Economias Tecnológicas: quando o custo-médio de produção diminui a partir de um avanço tecnológico na forma de produção, seja pela introdução de um maquinário, processo ou técnica;
- Economias Gerenciais: economias advindas de áreas funcionais da empresa como *marketing*, finanças e operações. São claramente comuns em grandes empresas onde estas estruturas são maiores e mais desenvolvidas;
- Economias de Operações: ocorrem quando o custo médio de produção e distribuição cai, quando da inclusão de um novo produto, após a conclusão de uma expansão;
- Economias de Expansão: refere-se aos ganhos advindos exclusivamente de uma expansão;

As economias de crescimento são aquelas economias internas oriundas da empresa individual e são derivadas dos diversos tipos de economias de tamanho listadas anteriormente. No entanto apenas algumas empresas estão aptas a tirar proveito das economias de crescimento. A disponibilidade das economias de crescimento é o resultado do processo, no qual serviços produtivos são criados constantemente dentro da firma, no que foi chamado de folga de recursos.

Finalmente, Penrose (1959) mencionou com grande destaque as economias de diversificação, advindas das oportunidades que são

aproveitadas pelas empresas quando da diversificação de suas atividades. Aqui são conceitos importantes: a inovação em produtos e serviços, o processo Schumpeteriano de “competição em criatividade” e a relação diversificação x *core business*.

#### 2.1.3.4 Crescimento da Firma

A obra de Penrose, no entanto, tem como objeto principal o crescimento da firma. Nela, a autora critica o modelo econômico da teoria das firmas clássico, uma vez que, segundo ela, a empresa como organização é justamente o que diferencia sua atividade econômica do mercado em si. E, ainda segundo Penrose (1959), a existência da firma não está restrita a fatores econômicos, mas também psicológicos, uma vez que o gestor/empreendedor é peça fundamental no desenvolvimento da companhia.

Como será visto mais adiante ao tratarmos dos desafios organizacionais, o crescimento da firma está intimamente ligado a ambição do empreendedor, de forma que sensações como poder, prestígio e cobiça estão no centro da expectativa de desenvolvimento de uma firma. Esta, por sua vez, é formada pela junção de recursos produtivos e gestão organizada. Assim, o que diferencia as firmas é justamente a capacidade que cada uma possui de gerenciar estes recursos da forma mais eficiente possível, alocando-os às oportunidades geradas pelo empreendedor que se provar mais competente. Em resumo, o crescimento é função da percepção de oportunidades produtivas somado a um melhor uso dos recursos disponíveis, sejam eles humanos, financeiros ou materiais.

A questão dos recursos humanos é justamente um dos pontos-chave do trabalho de Penrose. A autora sugere que um dos maiores freios ao crescimento de uma companhia reside na limitação de capacidades de seus gestores, de forma que oportunidades podem ser perdidas na medida em que os administradores não conseguem exercer novas tarefas ou funções.

Um time de gestores e a constante busca de oportunidades, portanto, são condições necessárias para o crescimento da firma (Penrose, 1959), a ponto da autora sugerir que, em aquisições, uma das maiores vantagens adquiridas são o corpo gestor-operacional da empresa adquirida, muitas vezes mais até do que seus ativos tangíveis.

#### **2.1.4. História de Negócios**

Na descrição de seu modelo dos arquétipos de fracasso e sucesso, Fleck (2003, 2006) citou conceitos oriundos das obras de Alfred Chandler como: auto-perpetuação ou a capacidade da firma de sobreviver aos seus membros (1977); o processo de formação de uma hierarquia gerencial (1977); o conceito de crescimento contínuo (1977); o conceito de existência continuada (1977); expansões produtiva e negativa (1977); economias de escala e escopo (1977, 1990).

Ainda que mencione também outros trabalhos do autor como “Strategy and Structure” (1962) e “Scale and Scope” (1990), a maior parte dos conceitos saíram de “The Visible Hand” (1977), a obra em que o autor descreve o surgimento da moderna empresa de negócios.

Conforme lembrado por Chandler, a moderna empresa de negócios com múltiplas unidades é relativamente recente tendo, segundo ele, surgido nos idos de 1840 nos Estados Unidos com o desenvolvimento das companhias ferroviária e telegráfica daquele país.

Entre os diversos conceitos apresentados por Chandler, o de mais relevância para este estudo foi a descrição do surgimento do “gerente assalariado”, uma vez que até então os responsáveis pelas empresas eram os proprietários, assessorados por contadores terceirizados ou um pequeno número de empregados. Ou seja, a criação de uma hierarquia gerencial surgiu

exatamente no momento em que funções em coordenação se mostraram necessárias, assim como a supervisão de diversas unidades distintas.

Com o aumento da complexidade advinda do surgimento destas corporações, a figura do *manager* passou a ser de suma importância como resultado natural de uma série de transformações como a própria inovação tecnológica, além do rápido crescimento e aumento da renda *per capita* da população. Este conjunto de transformações fez com que novos profissionais fossem requisitados, uma vez que o fluxo de materiais e informações não poderia mais ser controlado pelos mecanismos existentes até então (Chandler, 1977). Ainda que os acontecimentos listados tenham acontecido em uma época e em um país específico, o autor sugeriu “que ele provê um conjunto de idéias que servem para analisar e explicar a história em outras economias também” (Chandler, 1977).

## **2.2. MODELO DOS ARQUÉTIPOS DO SUCESSO E FRACASSO ORGANIZACIONAL**

O modelo do título acima, proposto por Fleck (2006), propõe cinco desafios organizacionais, cujas respostas são determinantes para definir se a empresa caminha para dois pólos distintos: auto-destruição ou auto-perpetuação.

Foram chamados de “modelos ideais” pela autora justamente por serem estados extremos nos quais as organizações estudadas dificilmente se encaixarão. Até porque o objetivo da autora não era identificar empresas que se encaixassem perfeitamente em seus arquétipos, mas tentar chegar a um modelo que pudesse ajudar na definição da rota de cada empresa. Assim, espera-se, o objetivo deste trabalho é verificar se a Ipiranga já se encontrava no caminho da auto-destruição a partir da análise de sua trajetória.

Os desafios organizacionais mencionados na questão central são justamente o termômetro que, espera-se, ajudarão a responder a pergunta proposta. Em seu modelo, Fleck (2006) desenvolveu explicações acerca dos

desafios organizacionais propostos, assim como as relações entre eles. A tabela a seguir oferece um resumo dos cinco desafios organizacionais, assim como os pólos de resposta aos desafios. Posteriormente serão explicadas as propostas de cada um dos desafios e o modelo dos arquétipos como um todo.

*Tabela 2.2 – Os cinco desafios organizacionais*

Categoria do desafio	Descrição do desafio	Pólo de respostas aos desafios	
		← Auto-destruição	Auto-perpetuação →
Empreendedorismo	Promoção de contínuo empreendedorismo a partir da disposição da empresa de realizar expansões com mecanismos de reforço e criação de valor sem expô-la a riscos desnecessários	<b>Baixo</b> (baixos níveis de ambição, versatilidade, imaginação, visão, capacidade de levantar recursos financeiros e realização de expansões nulas ou defensivas)	<b>Alto</b> (altos níveis de ambição, versatilidade, imaginação, visão, capacidade de levantar recurso financeiros e realização de expansões produtivas ou híbridas)
Navegação no ambiente	Tratar com múltiplas partes interessadas para assegurar captura de valor e legitimidade	<b>Passivo</b> (monitoramento ruim, mau uso de estratégias de navegação)	<b>Ativo</b> (monitoramento regular, uso correto de estratégias de navegação)
Gestão da diversidade	Manter integridade da firma diante de aumento de conflitos e rivalidades	<b>Fragmentação</b> (fracasso no estabelecimento de relacionamentos de integração e de capacitações em coordenação)	<b>Integração</b> (estabelecimento bem sucedido de relacionamentos de integração e de capacitações em coordenação)
Formação de recursos gerenciais	Fornecer à firma com recursos humanos qualificados de forma estável	<b>Tarde</b> (ações no momento que existe necessidade ou depois dela)	<b>Planejado</b> (ações planejadas com antecedência)
Gestão da complexidade	Gerenciar problemas complexos e solucioná-los diante de aumento de complexidade	<b>Ad-hoc</b> (baixa capacitação para solução de problemas, utilizando rápida análise e sem aprendizado)	<b>Sistemático</b> (capacitação para solução de problemas, promovendo busca correta por soluções e aprendizado)

Fonte: Fleck (2006, apud Dantas 2007)

### **2.2.1. Empreendedorismo**

O primeiro entre os desafios organizacionais é o Empreendedorismo ou Serviços Empreendedores (“entrepreneurial services”). Na definição de Fleck (2006), “o desafio do empreendedorismo consiste em desenvolver a disposição da firma em expandir de forma regular” (p. 14). Em outras palavras, a vontade de empreender não pode ocorrer apenas quando o vento está a favor. Esta explicação se faz necessária porque algumas empresas expandem muito velozmente em um dado momento de sua trajetória, mas não sustentam essa tendência, impossibilitando serem classificadas como uma empresa de forte atitude empreendedora.

Isto pode ocorrer por diversas razões como, por exemplo, por questões mercadológicas. Imagine que em um dado momento, a aquisição de concorrentes mostra-se extremamente vantajosa sem que a empresa tenha procurado por estas oportunidades. Quando as oportunidades cessam, caso a empresa não tenha uma atitude genuinamente empreendedora, ela volta a seu estado original de inércia. Para justamente avaliar a disposição da firma em empreender e crescer, Penrose (1959) definiu os quatro serviços empreendedores sem os quais a empresa não consegue mostrar a aptidão necessária. São eles: ambição, versatilidade, capacidade de julgamento e a capacidade de levantar recursos financeiros.

Penrose (1980) também fez questão de frisar que as firmas pelas quais ela se interessava em seus estudos são firmas empreendedoras e que possuem equipes de gestão competentes. Em suas palavras, “a nossa análise dos processos, possibilidades e direção do crescimento parte da premissa de que estas qualidades estão presentes na firma” (p. 32), ou seja, a frase demonstra o nível de importância dado por Penrose à questão do empreendedorismo como motor de crescimento para as firmas.

Os serviços empreendedores conforme elencados por Penrose seguem um ordenamento lógico. Em primeiro lugar, o empreendedor tem que estar imbuído do espírito de realizar coisas, seja a aquisição de um concorrente, o lançamento de uma nova linha de produtos ou a verticalização de suas operações. A esta “pretensão” de criar, crescer ou simplesmente desenvolver algo novo, Penrose chamou de ambição.

As grandes empresas, segundo a autora, sempre despenderão parte de seus recursos na investigação de novas oportunidades para uma expansão produtiva. A autora afirma também que tal postura decorre da presunção de que sempre haverá oportunidades de crescimento lucrativo ou de que expansões se fazem necessárias em um mundo competitivo. A ambição produtiva parte do desejo ou da pretensão da empresa de ser amanhã maior do que ela é hoje. No entanto, cabe uma ressalva: não é obviamente a empresa que decidirá quando, como e para onde crescer. São os gestores da empresa que, baseando-se em suas crenças e em seu julgamento, decidirão o rumo a ser tomado. Por outro lado, Penrose (1980) também afirma que “a maior parte dos serviços empreendedores que os gestores de uma dada firma podem produzir não está relacionado ao seu temperamento ou a suas características individuais, mas são formatados e condicionados pela própria firma”.

Em contrapartida à ambição produtiva, Penrose (1980) cunhou também o termo *empire-builder* que faz referência às empresas que ambicionam crescer, mas sem uma estratégia clara de desenvolvimento de seus negócios. Para a autora, o objetivo destas estaria muito mais ligado a oportunidades que surgem ou a questões menores como a vaidade de seus gestores. Neste estudo, como veremos adiante, a expansão *empire builder* fez parte da história de diversos grupos empresariais brasileiros, especialmente na década de 1970.

A capacidade de enxergar oportunidades onde outros só enxergam riscos está diretamente ligada ao que Penrose chamou de versatilidade. “A decisão de procurar por oportunidades é uma decisão empreendedora que necessita de intuição e imaginação empreendedora, que deve preceder a decisão

‘econômica’ de ir em frente com a avaliação de oportunidades de expansão” (Penrose, 1959, p. 34 ). O termo versatilidade conforme empregado pela autora está intimamente relacionado a termos como imaginação e visão, justamente por denotar a capacidade de ver além do que profissionais comuns conseguem enxergar. Sull (1999), por sua vez, chamou de *active inertia* à incapacidade de certas empresas em enxergar corretamente as oportunidades e ameaças que as cercam. Segundo ele, ao contrário do que se pensa, a dificuldade da maior parte das empresas não está em tomar uma atitude diante de uma dada situação, mas de visualizar a melhor decisão. Ainda segundo o autor, as empresas tendem a utilizar *ad eternum* as mesmas soluções ou manobras que foram bem sucedidas no passado, ainda que a situação nem sempre seja a mesma.

Ambicionar crescer e enxergar oportunidades são essenciais, mas será o suficiente? Segundo Fleck (2006), as duas empresas estudadas por ela durante suas 12 décadas de trajetória tinham maneiras diferentes de julgar as oportunidades que lhes eram oferecidas. A GE, por exemplo, abortou um projeto com alto potencial de sucesso para o mercado agrícola: a chuva artificial. Desenvolvido em seus laboratórios, a chuva artificial mostrou-se um projeto de alto risco, que poderia colocar a perigo a empresa como um todo. A decisão da direção foi engavetar o projeto. Por outro lado, a Westinghouse, a outra empresa estudada por ela, não conseguiu aprender com a mesma perspicácia de sua concorrente a mensurar riscos corretamente, o que a levou a correr riscos desnecessários por algumas vezes, gerando resultados desastrosos posteriormente.

Por fim, ainda que uma empresa ambicione crescer, consiga enxergar oportunidades que não são claras para todos e julgue corretamente os riscos envolvidos no negócio, ela precisará contar com recursos financeiros que suportem estes projetos. No entanto, nem sempre as empresas terão recursos próprios para financiar seu crescimento. Daí a justificativa para a quarta característica elencada por Penrose: a capacidade de levantar recursos

financeiros no intuito de alavancar expansões, associado a um aumento de credibilidade.

Assim, a capacidade de “fund raising” é essencial para que se coloque em prática projetos de expansão, uma vez que utilizar apenas recursos próprios como fonte de financiamento tende a ser mais caro e, muitas vezes, insuficiente. Deriva daí o conceito de alavancagem financeira, onde a utilização de recursos de terceiros é uma fonte essencial para o desenvolvimento de novos projetos ou mesmo para a viabilização de aquisições.

A capacidade de levantamento de recursos é, portanto, atribuição do “empreendedor” ou da administração de topo da companhia.

### **2.2.2. Navegação no Ambiente**

O segundo desafio refere-se à navegação no ambiente, ou seja, à capacidade da firma de relacionar-se satisfatoriamente com todos os seus *stakeholders*, com o intuito de assegurar captura de valor e legitimidade organizacional (Fleck, 2006). Pfeffer & Salancik (1978) argumentaram que para adquirir qualquer tipo de recurso, a firma deve inevitavelmente interagir com o ambiente, de forma que o contexto de uma organização é crítico para entender suas atividades e atitudes.

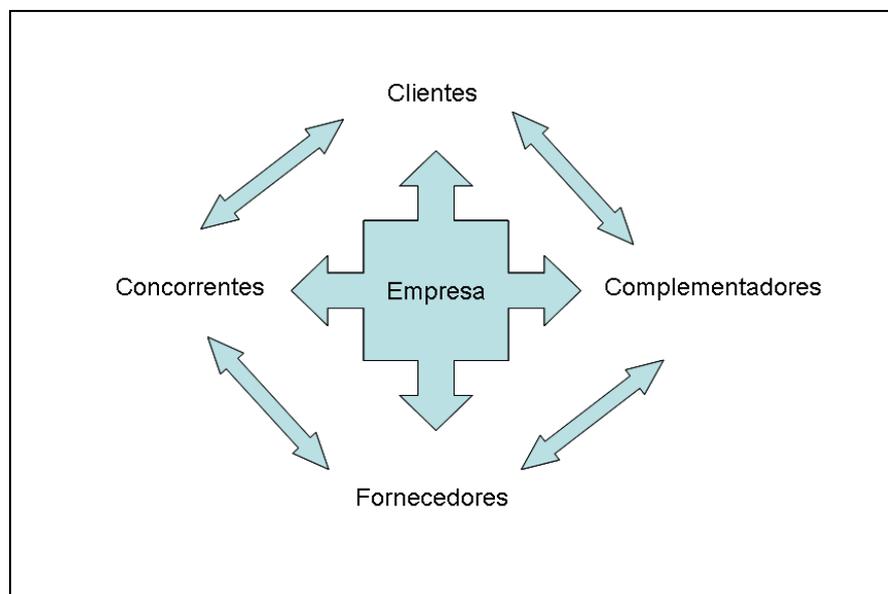
A resposta da firma aos desafios do ambiente em que se encontra é uma questão recorrente na literatura de estratégia empresarial. Michael Porter, por exemplo, em seu livro “Competitive Strategy” (1980) centralizava sua análise na indústria e na concorrência, sem englobar, no entanto, todos os *stakeholders*.

Ghemawat (1999), por sua vez, ainda que fortemente baseado na obra de Porter, tentou ir mais além e propôs a análise do cenário de negócios, a partir da análise de sua rede de valor. Ele justificou a adoção do modelo da seguinte forma: “Os anos posteriores ao desenvolvimento da estrutura das ‘cinco forças’

de Porter viram o rearranjo e a incorporação de variáveis adicionais (p. ex., concorrência dos importados e contato multimercado) aos determinantes da intensidade de cada uma das cinco forças competitivas. Ainda mais importante, a estrutura em si pode ser generalizada substancialmente trazendo-se novos tipos de participantes à análise. A tentativa de maior sucesso envolve a estrutura da rede de valor desenvolvida por Adam Branderburger e Barry Nalebuff” (p. 43; ver figura 2.3). O principal conceito agregado na rede de valor é o de complementadores, ou seja, participantes que são essenciais nas relações da empresa, mas que não estavam contemplados no modelo de Porter. É o caso da relação dos médicos com a indústria farmacêutica. Os primeiros não são clientes nem compradores da indústria, mas são eles que, na maior parte das vezes, indicam os remédios que são comercializados ao consumidor-final.

A base do raciocínio de Ghemawat é que o entendimento do cenário de negócios será tão melhor na medida em que mais participantes sejam considerados. Ele justifica com o fato de que, hoje em dia, se faz cada vez mais necessário levar em consideração as relações da empresa com *players* que ele chamou de extra mercado. São exemplos de *players* extra-mercado: governo, imprensa, grupos de interesse e até mesmo ativistas, como ecologistas ou representantes de movimentos sociais.

Figura 2.3 – A Rede de Valor



Fonte: Adam Branderburger e Barry Nalebuff, *Co-opetition* (1996 apud Ghemawat, 1999)

Ao lidar com estes diversos *stakeholders*, alguns autores acreditam que a firma deve se adaptar ao ambiente, enquanto que outros como Penrose (1959) acreditam que o ambiente é função das ações tomadas pelas organizações de modo a moldá-lo de acordo com suas necessidades. Oliver (1991), que propôs um modelo baseado em estratégias e táticas de respostas a processos institucionais. Oliver identificou 5 tipos de “estratégias genéricas de resposta” ao ambiente: aceitar, negociar, evitar, desafiar e moldar. A partir do resultado destas respostas, Fleck (2006) considerou que pode-se julgar a qualidade do monitoramento, assim como o acerto nas respostas ao ambiente.

As estratégias de navegação e suas respectivas táticas estão na tabela 2.3 a seguir.

**Tabela 2.3 – Estratégias e táticas de respostas a processos institucionais**

<b>Estratégia</b>	<b>Tática</b>	<b>Descrição</b>
Aceitar	Hábito	Seguir inconscientemente as normas e hábitos estipulados.
	Imitar	Copiar conscientemente ou inconscientemente modelos institucionais como, por exemplo, organizações de sucesso.
	Consentir	Obedecer conscientemente regras e aceitar normas
Negociar	Balancear	Balancear os interesses externos com os interesses da organização chegando a uma solução que de alguma forma contemple as partes envolvidas.
	Pacificar	A empresa mantém uma pequena resistência, porém busca pacificar-se com as partes geradoras de pressão. Por exemplo, se sua linha de produção é muito poluidora e a comunidade vizinha pressiona pelo seu fechamento a empresa concentrará esforços para minimizar a poluição gerada.
	Barganhar	A empresa negocia concessões com os agentes de pressão de acordo com suas necessidades.
Evitar	Ocultar	Aparenta agir conforme as fontes de pressão, apresentando planos e projetos, embora não deseje implementá-los.
	Amortecer	Tentativa de reduzir a frequência de inspeção e/ou avaliação externa, afastando suas atividades técnicas do contato externo.
	Escapar	Sair da localidade onde a pressão é exercida ou descontinuar as atividades sob pressão, migrando ou não para outras atividades.
Desafiar	Ignorar	Muito utilizada quando a pressão institucional é considerada baixa ou muito conflitante com os objetivos da organização. A organização simplesmente ignora tais pressões.
	Contestar	As empresas saem dos padrões institucionais estabelecidos por normas e regras, como, por exemplo, escolas que optam por métodos diferenciados de ensino.
	Atacar	Mais agressiva e intensa do que as táticas ignorar e contestar, é mais utilizada quando a pressão institucional é exercida contra a organização, especificamente.
Moldar	Cooptar	Adquirir o apoio de pessoas influentes, por exemplo, tornando-as integrantes de seu conselho de administração.
	Influenciar	Alterar valores e princípios institucionalizados ou definições e critérios de práticas ou performances aceitáveis.
	Controlar	Estabelecer poder e dominância sobre constituintes externos que pressionam a organização.

Fonte: Oliver (1991)

### **2.2.3. Formação de Recursos Gerenciais**

O desafio de formação de recursos gerenciais engloba a formação, retenção, o desenvolvimento e o recrutamento de novos recursos gerenciais para a organização. Segundo Fleck (2006, p. 21), “responder cedo ao desafio através de ações que são planejadas com antecedência permite equipar a

firma com os recursos necessários, enquanto que respostas tardias enfraquecem a integridade da organização”.

Na realidade, a questão dos recursos gerenciais é muitas vezes vista como uma questão menor dentro de administração de empresas, indo de encontro com a opinião de Chandler (1992) de que uma firma que se julga preparada para o longo prazo deve também ter gestores orientados neste sentido.

#### **2.2.4. Gestão da Diversidade**

Fleck (2006) definiu o desafio de gestão da diversidade como a manutenção da integridade da firma, após um aumento na heterogeneidade de seus recursos. À medida que uma organização cresce e se desenvolve é natural que haja uma tendência à fragmentação de suas relações.

Fleck lembrou também que muitos destes recursos são raros e de difícil duplicação (Barney, 1997), como é o caso da reputação de uma organização ou de mitos associados a ela.

Para uma correta gestão da diversidade são necessárias capacitações em coordenação de forma que a heterogeneidade seja gerida de modo a promover a integração destes recursos, ao invés da fragmentação da organização. A autora lembra que a heterogeneidade não pode (nem deve) ser exterminada, mas sim coordenada de forma a gerar sinergias que, por sua vez, podem gerar economias de escala, escopo e velocidade (Chandler, 1977; Chandler, 1990).

No caso estudado, como veremos adiante, algumas grandes aquisições, além da diversificação exagerada em segmentos distintos de sua capacitação principal levaram a organização a ter sérios problemas de gestão da diversidade. Por outro lado, a publicidade em torno de gestores, técnicos e fundadores sempre foi preservada na empresa, o que indicaria um passo à frente no caminho da auto-perpetuação.

### 2.2.5. Gestão da Complexidade

O desafio de gestão da complexidade afeta todos os outros desafios, como se pode ver no modelo de requisitos para o desenvolvimento da propensão à auto-perpetuação organizacional (figura 2.4). Isto se explica no fato de que a resolução de qualquer problema ou situação requer a coordenação no sentido de captar e analisar informações e, posteriormente, tomar decisões.

Para uma análise da capacidade da firma em resolver problemas, Fleck (2006) definiu dois pólos de capacitação: o primeiro é o da competência em análise sistemática de problemas, ou seja, a firma consegue captar, analisar e decidir com base em informações seguras, gerando um aprendizado sustentado. No outro extremo, a resolução de problemas *ad-hoc* baseia-se na falta desta habilidade, o que gera soluções pontuais para problemas, sem que haja um aprendizado efetivo.

Ghemawat (1999), com um enfoque distinto de Fleck, também analisou a coordenação no sentido de que as empresas têm em seus padrões correntes de prática e aprendizado um dos seus principais desafios estratégicos. O autor analisou as teorias dinâmicas de estratégia com base em dois conceitos: (a) comprometimentos e (b) desenvolvimento de capacidades.

Ele chamou de “comprometimentos” as grandes decisões que precisam ser tomadas por executivos e que podem (re)definir o rumo de uma organização. Ele ilustra esse conceito com uma declaração de Robert Townsend, ex-presidente da locadora de automóveis Avis:

***“Uma decisão como a de produzir o Edsel ou o Mustang (ou localizar sua fábrica em Orlando ou Yakima) não deve ser tomada apressadamente, nem sem muitas informações... Mas não faz sentido levar três semanas para tomar uma decisão que pode ser tomada em três segundos – e corrigida mais tarde sem custos, se estiver errada. A organização inteira pode parar enquanto vocês oscila entre copos de café azuis ou marrons.”***

***Robert Townsend (Ghemawat, 1999, p.124)***

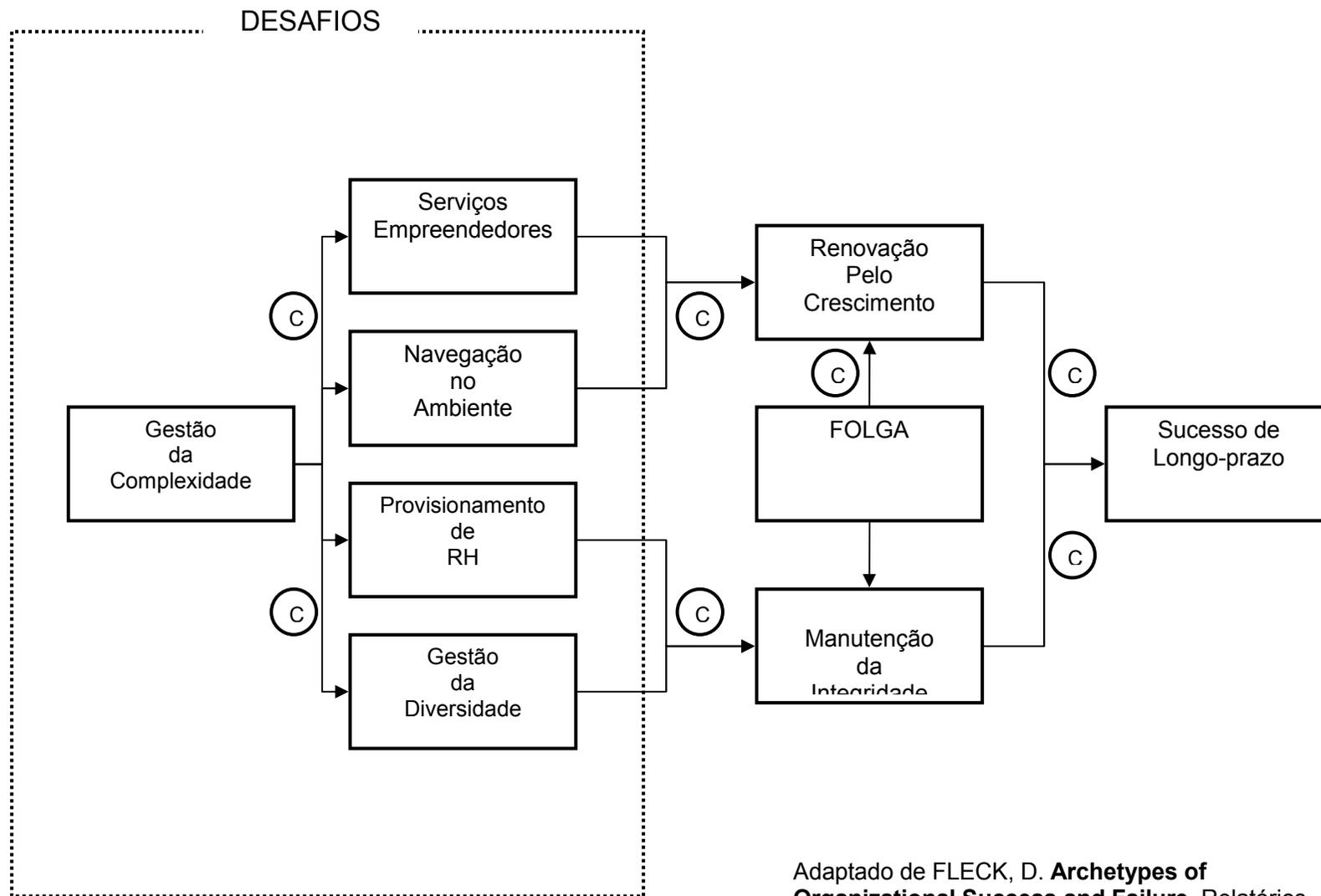
Por outro lado, o autor não hesitou em demonstrar as dificuldades em prever com certeza se um comprometimento será bom ou ruim para a empresa. Para ilustrar esse conceito, ele apresentou o conceito das relações “aprender-queimar” (p.126). “Esta relação é definida como a velocidade com a qual são recebidas as informações a respeito dos resultados do produto (bons ou maus) dividida pela velocidade com a qual os custos (em recursos de oportunidade ou especializados) são incorridos. Relações elevadas aprender-queimar proporcionam um feedback oportuno que permite revisões de comprometimentos em resposta a más notícias – uma importante fonte de valor de opção em um mundo incerto.” (Ghemawat, 1999, p. 126)

O segundo aspecto apontado pelo autor é o desenvolvimento de capacidades. Aqui, Ghemawat diz que “as capacidades específicas das empresas para executar atividades melhor que os concorrentes podem ser construídas gradualmente e reforçadas no decorrer de longos períodos de tempo”. (p. 127) O que está de acordo com o pólo de aprendizado e análise sistemática de problemas de Fleck (2006). Empresas que aprendem com suas experiências estarão mais aptas a “cair para frente”, nas palavras de Ghemawat, “em resposta aos desafios imprevistos que surgem inevitavelmente no decorrer de comprometimentos importantes” (p. 126).

A literatura consultada sugere que o enfoque de Fleck e Ghemawat são ligeiramente diferentes: o último vê estratégia muito mais como posicionamento, seguindo a linha de Porter, com uma ênfase ainda mais mercadológica; ao contrário da primeira que não se prende a áreas funcionais, tentando enxergar muito mais o todo, como um dirigente de topo. Ainda assim, as intersecções na visão dos dois autores fica clara quando Ghemawat diz que “esse aprendizado se acumula em um reservatório de conhecimento que tende a ser o mais específico da empresa e inimitável quando é tácito em vez de especificável e quando é retido coletivamente pelos membros da organização em vez de estar disponível para que qualquer funcionário saia com ele”. (p. 128).

Fleck (2006), por sua vez, ao definir a gestão da complexidade em seu artigo mencionou que ela se baseia em saber gerenciar questões complexas com um grande número de variáveis sem que se faça uma avaliação equivocada da situação, sob pena de colocar toda a organização em risco. A definição está em linha com a proposta de Ghemawat (1999) uma vez que a avaliação de riscos em oportunidades está inserida no conceito de comprometimentos do autor. Ele ainda faz uma ressalva: o conceito de comprometimentos não é sinônimo de investimento porque quando você faz (ou deixa de fazer) um investimento com recursos especializados a irreversibilidade dos investimentos pode ser idêntica. Imagine que uma determinada empresa deixe de entrar em uma oportunidade de negócio porque não soube aprender com erros cometidos no passado. Mesmo não disponibilizando nenhum recurso financeiro para aquela oportunidade (recurso especializado), o descarte da oportunidade pode gerar uma perda irreversível, uma vez que oportunidades perdidas muitas vezes não podem ser recriadas em ocasiões posteriores.

*Figura 2.4 – Modelo de requisitos para o desenvolvimento da propensão à auto-perpetuação organizacional*



Adaptado de FLECK, D. **Archetypes of Organizational Success and Failure**, Relatórios COPPEAD, n. 376, p. 27

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

Para desenvolver o método de pesquisa foram utilizados artigos de filósofos e estudiosos de método científico em Ciências Sociais e, especificamente, em Administração e Estratégia Empresarial. Dentre as obras consultadas, destacam-se os trabalhos de Snow & Thomas (1994), Bunge (1996) e Langley (1999).

Esta dissertação caracteriza-se por ser uma pesquisa exploratória e explanatória, Além de descrever a trajetória da Ipiranga, pretende-se explicar os fatos levantados à luz da teoria descrita no capítulo de revisão de literatura, conforme proposto por Bunge (1996).

A utilização de um estudo de caso real para construir ou testar uma teoria de Estratégia Empresarial segue o proposto por Snow e Thomas (1994). E, conforme classificação proposta por estes mesmos autores, definiu-se como objetivo deste trabalho a tentativa de explicar o porquê do destino da Ipiranga. Deve-se reforçar aqui que não existe a pretensão de tão somente descrever os fatos, tampouco de tentar prever fatos que ainda ocorrerão.

Ann Langley (1999) descreveu em seu artigo “Strategies for Theorizing from process data” oito estratégias genéricas para o desenvolvimento de pesquisas e de teorias na área organizacional a partir da análise e processamento de dados. Algumas de suas estratégias genéricas encaixaram-se no escopo desta pesquisa. São elas:

- Estratégia Narrativa: a partir de informações da empresa pesquisada conseguidas em livros, periódicos, sítios na internet, relatórios anuais e entrevistas com funcionários e ex-funcionários foi desenvolvido um relato da história da empresa desde seus primórdios até a época atual;

- Estratégia de Mapeamento Visual: onde é construído um “mapa” com os principais fatos históricos da empresa, de forma a dar uma visão holística de seu desenvolvimento como organização. Formas geométricas e legendas são utilizadas de modo a representar concisamente, o que poderia levar muito mais tempo para ser descrito em palavras;

A utilização das estratégias descritas acima, está em linha com o proposto por Snow & Thomas (1994), ou seja, de que para uma pesquisa de campo completa em um estudo de Administração deve-se combinar métodos com o intuito de se obter um melhor resultado.

### **3.1. DEFINIÇÃO DO TEMA E DA EMPRESA**

Para esta dissertação foram definidos alguns pré-requisitos para selecionar a empresa que seria estudada. São eles:

- Empresas ou grupos de capital nacional (privado ou público);
- Empresas com pelo menos 30 anos de história;
- Empresas (preferencialmente) de capital aberto;
- Empresa cuja indústria onde está inserida fosse de interesse do pesquisador;

No caso, o interesse era primordialmente pela indústria de petróleo, de forma que apenas duas empresas atendiam aos requisitos listados anteriormente: Petrobras e Ipiranga. A Petrobras, no entanto, já havia sido tema de dissertação de mestrado no COPPEAD com o mesmo enfoque. A Ipiranga, apesar de já ter sido tema de dissertação também, não havia sido estudada com um enfoque longitudinal-histórico. O trabalho de Sandra Silva

Calcado (2003) focou exclusivamente na aquisição da Atlantic pela Ipiranga. Assim, a Ipiranga acabou sendo a empresa escolhida para o estudo.

Deve-se, no entanto, salientar alguns dos pontos que fizeram da trajetória da Ipiranga um estudo de caso rico e interessante entre as empresas nacionais de capital aberto:

- Desde a fundação da Destilaria Rio Grandense de Petróleo, embrião da empresa, por empreendedores argentinos, brasileiros e uruguaios, a Ipiranga foi controlada por descendentes diretos das mesmas famílias até a sua venda em meados de 2007, o que a coloca no rol dos grandes grupos familiares do capitalismo brasileiro contemporâneo;
- A Ipiranga, durante muitos anos, foi o único caso de empresa de capital nacional que adquiriu duas multinacionais em um espaço de 40 anos;
- Após a aquisição da Atlantic no início da década de 1990, a Ipiranga passou a figurar sempre entre as três maiores companhias distribuidoras de petróleo do país. Entre as de capital privado nacional, passou a ser a maior de todas;
- Apesar de nunca ter deixado de ser uma empresa essencialmente de petróleo e energia, o grupo diversificou muito seus investimentos em alguns momentos, em áreas como fertilizantes, hotelaria, cimento, dentre outros, tornando-se um exemplo clássico de grande grupo nacional que diversificou suas atividades especialmente nas décadas de 1960 e 1970.

### **3.2. FONTES DE INFORMAÇÃO**

Se, por um lado, a Ipiranga demonstrou sua importância para o desenvolvimento do país e do setor de petróleo nacional especificamente, por

outro lado as informações sobre a empresa não se mostraram tão simples de serem encontradas.

Ainda que a história da indústria de petróleo seja altamente documentada no Brasil, um dos maiores empecilhos ao correto levantamento dos fatos é a ênfase dada à Petrobras como ator principal da História.

Uma outra dificuldade do setor é a falta de acesso a algumas das principais bibliotecas especializadas no assunto. A biblioteca da Petrobras, por exemplo, é restrita a seus funcionários, enquanto que a ANP não permite o acesso ao seu acervo por falta de estrutura para receber pesquisadores e o público em geral. Outras instituições como SINDICOM e ONIP simplesmente não possuem uma biblioteca, sendo seus *websites* as únicas fontes de informação.

Entre as publicações consultadas merece destaque a Análise Setorial publicada pela Gazeta Mercantil em abril de 1999, de autoria de Maurício Martínez, consultor e pesquisador na área de Energia. Também foram consultadas bibliotecas de instituições de ensino, tais como: COPPEAD, EBAPE/FGV, PUC-Rio, IPPUR/UFRJ e IE/Unicamp, além da biblioteca do Instituto Brasileiro de Petróleo (IBP).

Instituições como BNDES e IPEA também foram fontes de consulta importantes, assim como os *websites* de publicações como Valor Econômico, Gazeta Mercantil, O Globo, Veja e Exame. A Revista Exame, em particular, publica desde 2002 o Anuário Exame de Infra-Estrutura, também consultado. A revista setorial Brasil Energia forneceu durante o período inicial da dissertação um *clipping* diário sobre o setor de Petróleo & Gás, mas que foi descontinuado em virtude do alto custo e da descoberta de um outro *clipping*, ainda mais completo: o do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, disponível gratuitamente em <http://clipping.planejamento.gov.br>.

Finalmente, a principal fonte de informações da dissertação foi a biblioteca localizada no térreo do Ed. Empresas Petróleo Ipiranga no bairro de São Cristóvão no Rio de Janeiro.

A biblioteca, que conta com apenas uma bibliotecária e duas estagiárias, possui um rico acervo no que tange à memória da Ipiranga. Infelizmente é pouco utilizada por pesquisadores, uma vez que os principais usuários são os funcionários da própria empresa que a utilizam principalmente como local de lazer e informação. Seu acervo congrega diversas revistas de circulação interna, algumas da década de 1970 e até mesmo da década de 1950, que contam a história da empresa e de suas subsidiárias.

### **3.3. CENTRO DE MEMÓRIA**

Quando do início do estudo, em dezembro de 2006, a Ipiranga contava com um centro de memória: o Espaço Memória Ipiranga. De acordo com o site da empresa, “com uma área de 145 metros quadrados, no edifício-sede das Empresas Petróleo Ipiranga, em Porto Alegre (RS), o espaço conta a história do grupo, passo a passo, de uma forma interativa e atraente. Inaugurado em 14 de junho de 1999, o Memória Ipiranga conta com um acervo que reúne 3.000 imagens e documentos” (Ipiranga, 2007). Além do acervo mencionado e do pequeno museu, o Espaço Memória Ipiranga contava com uma equipe de historiadores, arquivólogos e bibliotecários, cuja função era manter o acervo e divulgar a história da empresa através de livros comemorativos (publicados anualmente) e publicações internas editadas com periodicidade mensal.

Como mencionado anteriormente, boa parte do material conseguido sobre a empresa foi fornecido por um dos historiadores do Espaço que, infelizmente, com a venda da empresa, foi desligado da empresa. Outros materiais e documentos que já haviam sido “encomendados” a ele, tampouco puderam ser recebidos. Nem mesmo as entrevistas com profissionais de Porto Alegre

pueram ser levadas adiante, uma vez que a empresa passou a limitar o acesso a seus colaboradores.

### **3.3.1. Entrevistas**

As entrevistas, primordiais para o esclarecimento de muitas dúvidas na trajetória recente da empresa foram feitas de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, que gentilmente cederam seu tempo (e muitas vezes seus espaços) para dar seus depoimentos.

Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados através de gravador digital portátil e, posteriormente, transcritas e transformadas em arquivos com extensão PDF e remetidos novamente para eles para serem aprovadas<sup>3</sup>. No entanto, os documentos não serão utilizados aqui na íntegra, tendo sido utilizados apenas trechos selecionados com o intuito de ilustrar fatos tratados no trabalho.

Foram quatro entrevistados para esta pesquisa, sendo três funcionários de carreira da Ipiranga e um da Petrobrás.

### **3.4. INFORMAÇÕES FINANCEIRAS**

As informações financeiras (DFP, ITR e IAN) das empresas do grupo foram conseguidas em diversos lugares diferentes:

- Site da empresa: no sítio de Relações com Investidores, constavam as informações financeiras de 1997 a 2006;

---

<sup>3</sup> Ainda que tenham sido enviadas para aprovação pelos entrevistados, nenhuma entrevista foi censurada posteriormente.

- Comissão de Valores Mobiliários: para as demonstrações financeiras de 1995 e 1996, foram solicitadas cópias pessoalmente na CVM no Centro do Rio de Janeiro;
- O Arquivo Nacional forneceu cópias dos relatórios de 1981 a 1987, ainda que muitos estivessem incompletos;
- O Espaço Memória Ipiranga forneceu relatórios de administração anteriores a 1980, mas estes raramente traziam informações financeiras das empresas do grupo;

### 3.4.1. Curvas de Crescimento e Desempenho

As curvas de crescimento e desempenho, como parte da metodologia utilizada no estudo, exigiam a utilização de informações financeiras confiáveis, particularmente Receita de Vendas e Lucro Líquido, o que nem sempre foi alcançado, como explicado no item anterior.

A curva de crescimento (Fleck, 2006) baseia-se no indicador de faturamento do ano pelo PIB do país à época. Já a curva de desempenho baseia-se no quociente do lucro líquido pelo PIB do país, de forma que possa ser avaliada a evolução do desempenho da empresa no decorrer de sua trajetória. As equações estão no quadro abaixo:

<i>Indicador de Tamanho</i>	$\frac{\text{Receita (ano)}}{\text{PIB (ano)}}$
<i>Indicador de Desempenho</i>	$\frac{\text{Lucro Líquido (ano)}}{\text{PIB (ano)}}$

Quadro 3.1 – Indicadores de Tamanho e Desempenho

Deve-se observar, no entanto, que apesar dos esforços no sentido de levantar o maior número possível de informações financeiras da empresa, os dados só se mostraram consistentes a partir da década de 1990 com a popularização da internet e com o advento das regras de governança corporativa na Bovespa. Mesmo na década de 1980 muitos relatórios da administração não traziam informações financeiras, o que dificultou sobremaneira a utilização dos indicadores e conseqüentemente das curvas.

Além disso, fontes diferentes sistematicamente geravam informações diferentes. Problemas como as altas taxas de inflação e constantes mudanças de moeda também fizeram com que métodos como a correção monetária distorcessem ainda mais as informações financeiras.

Assim, por conta da escassez de informações financeiras, estas foram utilizadas apenas como suporte no capítulo de conclusão do estudo.

### **3.5. TABELA DE FATOS**

#### **3.5.1. Organização dos Dados**

A primeira tentativa de desenvolver um método de análise consistiu em preparar planilhas em MS Excel<sup>®</sup> cujas colunas foram previamente definidas com os seguintes títulos: número seqüencial, ano de início do fato, ano de fim do fato, unidade (refinaria, distribuidora, etc.), assunto, o fato em si e a fonte.

A idéia era utilizar a metodologia de organização de fatos proposta por Yin (1999) para facilitar a categorização dos fatos em desafios organizacionais, conforme proposto por Fleck (2006). Assim, quando, por exemplo, fosse transcrita uma grande aquisição da Ipiranga era definido o ano de início e de fim do fato, ou seja, possivelmente o tempo que levou entre as negociações e o fechamento do negócio; a unidade que estava envolvida na transação; o

assunto (aquisição, por exemplo), a descrição do fato em si, além da fonte, que poderia ser o nome de um periódico qualquer seguido da numeração ou página onde foi encontrada.

Com todos os fatos transcritos, o passo seguinte foi definir em qual(is) desafio(s) ele se encaixava. Assim, foram criadas novas colunas com títulos como ambição, versatilidade, levantamento de recursos e julgamento. Para cada item destes nos quais o fato se encaixava era devidamente marcado um (X) na célula correspondente do MS Excel<sup>®</sup>. Posteriormente foi utilizada a ferramenta auto-filtro do programa para selecionar apenas os fatos que faziam referência a um desafio específico.

No entanto, a grande quantidade de informações fez com que uma única planilha para marcar as respostas a todos os desafios fosse insuficiente. Optou-se então por criar novas cópias da planilha original totalizando 5 planilhas, cada uma fazendo referência a um dos desafios organizacionais propostos por Fleck (2006). Assim, cada planilha foi renomeada com o título de um desafio de forma que aquela planilha, após filtrada e analisada, só conteria fatos que fizessem referência àquele desafio específico.

A primeira planilha foi a do desafio do empreendedorismo. Nela foram criadas novas colunas, ao lado das que traziam as características dos fatos, com os títulos de: ambição, versatilidade, levantamento de recursos e julgamento. Daí em diante a metodologia era a mesma. Marcar com um (X) na célula correspondente quando o fato levantado fosse uma demonstração de empreendedorismo. Alternativamente marcava-se um (☒) quando o fato demonstrava ser, por exemplo, uma falha ou uma incapacidade de levantar recursos ou de julgar corretamente os riscos envolvidos em dada situação.

A figura 3.1 ilustra a tabela de fatos.

*Figura 3.1 – Tabela de Fatos*

Microsoft Excel - Tabela de Fatos - Ipiranga V.02.xls												
Type a question for help												
Verdana 10												
F1												
fx												
EMPREENDEDORISMO												
GERAL    Ambição    Versatilidade    Levantamento Recursos    Julgamento												
Assunto	Fato	Observações	Fonte	Páginas	Teoria	GERAL	Ambição	Versatilidade	Levantamento Recursos	Julgamento		
Fundação da Destilaria Rio-Grandense de Petróleo em Urugaiana	A destilaria foi fundada pelo brasileiro João Francisco Tellechea e pelos argentinos Eustaquio Ormazabal, Raul Aguiar e Manuel	O Brasil ainda não tinha produção de petróleo e nem	Livro Comemorativo Ipiranga 70 anos	10	Empreendedorismo	X	X			X		
Início do funcionamento da Destilaria Rio-Grandense de	Em 26 de novembro, processando 400		Cronologia Ipiranga -									
Construção da Refinaria de Rio Grande (Ipiranga S.A. Companhia Brasileira de Petróleo)	Com a proibição da passagem do óleo cru por território argentino, os empresários brasileiros e argentinos decidem construir a refinaria em Rio Grande, juntamente com empresários uruguaios que tiveram a mesma idéia. Foi uma adaptação da idéia inicial que seria construir a unidade de refino	Os dois grupos (brasileiros/argentinos e uruguaios) juntaram forças e demonstraram poder de adaptação à situação.	Livro Comemorativo Ipiranga 70 anos	10-11	Adaptação ao ambiente e união de forças ("fusão de idéias")	X	X	X		X		
A obra da construção da Refinaria em Rio Grande	Foram diversas as dificuldades durante a construção da refinaria. A primeira delas foi o terreno escolhido, que não atendia uma série de exigências técnicas. Com a compra		Livro Comemorativo Ipiranga 70 anos	11-12	Superação de dificuldades	X	X					
Inauguração da refinaria	A refinaria foi inaugurada oficialmente em 7 de setembro, o que deu um duplo sentido às festividades de inauguração.	Será que eles queriam dar algum "recado" com a idéia de	Livro Comemorativo Ipiranga 70 anos	14-15	Adaptação ao ambiente							
Início das Operações	O maquinário de segunda-mão e a falta de mão-de-obra especializada, especialmente engenheiros, dificultava a operação da refinaria e os problemas só aumentavam	A "solução" encontrada foi a contratação do Engo. Francisco Martins	Livro Comemorativo Ipiranga 70 anos	16-17	Recursos Humanos							
Diversificação da Produção	Bastos investiu na escala mercadológica do negócio, visando ampliar as vendas do fuel oil e do querosene. Enquanto a gasolina e o diesel tinham grande saída, os	Apesar do cargo de Engenheiro superintendente com afazeres técnicos,	Livro Comemorativo Ipiranga 70 anos	16-18	Estratégia de marketing	X	X	X				
Inauguração do primeiro posto de serviços Ipiranga na cidade de Rio Grande	Ainda em 1938, foi inaugurado o primeiro posto de serviços da empresa, o que		Livro Comemorativo Ipiranga 70 anos	16	Verticalização	X		X		X		
A criação do CNP por Vargas obriga os sócios estrangeiros a deixarem a companhia	Com o discurso de que o petróleo era um insumo estratégico para o país, Vargas determina que estrangeiros não poderiam ser sócios de refinarias no país. Uruguaios e argentinos conseguem, no máximo,	Em sua maioria, as participações foram repassadas aos filhos nascidos em solo brasileiro dos sócios	Livro Comemorativo Ipiranga 70 anos	16-17	Adaptação ao ambiente							
Pulverização das ações	A saída dos sócios estrangeiros teve mais uma consequência: a pulverização das ações, o que possivelmente era um fato		Livro Comemorativo Ipiranga 70 anos	18	Governança Corporativa							
Perpetuidade na condução dos negócios, ainda que a base acionária da empresa tenha se perpetuado no poder através	João Pedro Gouveia Vieira, Francisco Martins Bastos, Carlos Fagundes de Mello,	Como é a questão da repartição do poder na	Livro Comemorativo Ipiranga 70 anos	18	Empresa Familiar							
Segunda Guerra Mundial	A Segunda Guerra representou a interrupção da importação de petróleo, colocando em risco a sobrevivência da Refinaria e levando ao racionamento de combustíveis no Brasil.	A atividade na refinaria foi praticamente reduzida a serviços de manutenção até que, em 1942, um	Livro Comemorativo Ipiranga 70 anos	18	Adaptação ao ambiente							
Segunda Guerra Mundial	Em contrapartida à ajuda do governo brasileiro, a Ipiranga empenhou-se nos esforços de guerra, produzindo, por	Por isso, em 1942 os funcionários da Refinaria foram	Livro Comemorativo Ipiranga 70 anos	19	Adaptação ao ambiente							
Pós-Guerra	Com o pós-guerra, a Ipiranga começou a se estabilizar e já registrou seus primeiros lucros. Enquanto os postos com a bandeira		Livro Comemorativo Ipiranga 70 anos	19	Diversificação	X		X				
Lei 2.004 e criação da Petrobrás	Em 1953 a Ipiranga inaugurou junto com o presidente GV suas novas unidades de cracking térmico. No entanto, 1 mês depois, Getúlio sancionou a lei que criava a	Este foi um duro golpe na Ipiranga e em outras refinarias privadas. Nenhuma foi	Livro Comemorativo Ipiranga 70 anos	20	Adaptação ao ambiente							
	A Refinaria Ipiranga até 1953 era	A empresa foi	Livro Comemorativo Ipiranga 70 anos									

A mesma lógica serviu para analisar os outros quatro desafios com pequenas adaptações. O segundo desafio analisado, o da navegação no ambiente, por exemplo, tinha em sua tabela de fatos colunas representando as estratégias de navegação propostas por Oliver (1991): aceitação, negociação, evitar, desafio e moldagem, além de uma sexta coluna intitulada “não se aplica”. Ao contrário do desafio do empreendedorismo, nos outros desafios a marcação limitou-se a um (X), quando aplicável.

Os outros desafios, portanto, seguiram a mesma lógica de adequação. A tabela abaixo resume os campos de cada desafio.

Empreendedorismo	Ambição
	Versatilidade
	Levantamento Recursos
	Julgamento
Gestão da Diversidade	Fragmentação
	Indefinido
	Integração
Provisionamento de RH	Antecipação
	Indefinido
	Tardio
Gestão da Complexidade	Adhoc
	Indefinido
	Sistemático
Navegação no Ambiente	Aceitar
	Desafiar
	Evitar
	Manipular
	Negociar
	Não se aplica

*Tabela 3.1 – Desafios Organizacionais e suas Características*

### 3.5.2. Método de Análise

Em última medida, a justificativa deste trabalho é responder a questão proposta:

**“Em que medida o novo ambiente de negócios da década de 1990 foi determinante na dissolução da Ipiranga em 2007??”**

Com as tabelas de fatos prontas e com as devidas marcações de cada desafio, foi feito um novo filtro para cada desafio. O objetivo foi o de eliminar informações repetidas ou fatos poucos relevantes para a análise do desafio. Assim, as tabelas com seus principais fatos estavam prontas para a análise, que seguiu a mesma divisão em fases do capítulo de história da Ipiranga. A exceção foi o desafio de navegação no ambiente que, apesar de sua importância para a pesquisa, não tinha dados suficientes para sustentar a análise individual de cada fase. Desta forma, optou-se por apenas duas tabelas de fatos, sendo que uma contemplou a primeira fase e a segunda contemplava as três fases subsequentes.

As análises referentes a empreendedorismo e gestão da diversidade foram feitas com base nas quatro fases mencionadas acima, de modo que podiam ser analisados de uma forma mais consistente.

Os outros dois desafios – gestão da complexidade e provisão de recursos humanos – também foram analisados, mas não foram encontrados fatos suficientes para uma análise adequada, de forma que estes dois desafios não serão contemplados no capítulo de análise.

## 4. HISTÓRIA DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE PETRÓLEO

A história da indústria brasileira de petróleo é fartamente documentada, ainda que, por seu caráter “estratégico”, muitas vezes as informações acerca do tema são deturpadas. Isso se deve: (I) ao fato do petróleo ter uma relevância grande na composição do PIB nacional e, portanto, ser motivo quase sempre de discussões acaloradas por parte de acadêmicos, economistas, políticos, empresários e da população em geral; (II) o que fica cada vez mais claro à medida em que se adentra as particularidades da indústria nacional, é que a história do petróleo nacional pode ser dividida em antes e depois da Petrobras. A estatal ainda divide opiniões e, especialmente por causa dela, boa parte da literatura disponível sobre o assunto conta a história do petróleo entre dois extremos. O primeiro extremo é constituído de livros e artigos que têm uma conotação claramente pró-Petrobras e que vêem a empresa como uma organização formada por heróicos pioneiros da indústria nacional. No outro extremo, existem publicações que vêem a Petrobras como o maior símbolo do apetite estatizante de diversos governos, a começar pelo próprio Presidente Vargas, o que dá a elas quase sempre um exagerado tom de “denúncia” da incompetência estatal.

Posto isto, talvez o maior desafio ao contar a história da indústria petrolífera no Brasil seja exatamente relativizar o papel da Petrobras como ator e o contexto em que muitas decisões foram tomadas. O caminho do meio, ao que parece, continua sendo o mais sensato.

A história da indústria do petróleo no Brasil foi dividida em 5 fases como definido a seguir:

- Pré-história do petróleo no Brasil: esta fase engloba a época do Brasil colônia quando o petróleo ainda não tinha valor comercial, até o início de

sua utilização como querosene de lampião por camponeses do interior de Minas Gerais;

- A primeira fase: esta fase inicia-se no ano de 1891 quando a primeira Constituição Republicana do Brasil passa a determinar que o proprietário do solo seja dono também das riquezas minerais oriundas do subsolo;
- A segunda fase: vai do ano de criação do Conselho Nacional do Petróleo (1938) pelo então presidente Getúlio Vargas até a instituição do monopólio estatal do petróleo com a criação da Petrobras (1953);
- A terceira fase: inicia-se na criação da Petrobras e prossegue até o ano de 1995 com a quebra do monopólio pelo governo do presidente Fernando Henrique Cardoso;
- A quarta fase: vai do turbulento ano de 1995 com a flexibilização do monopólio estatal do *upstream* ao refino até os dias de hoje.

#### **4.1.1. A Pré-História**

Durante o Império não havia legislação específica para exploração de petróleo no país, muito menos para refino ou distribuição. O que existia eram decretos autorizando a extração de turfas, petróleo e outros minerais, geralmente não corretamente especificados, por períodos curtos (geralmente de 90 dias) em uma determinada região. “A primeira referência ao petróleo data do ano de 1871. Está contida no decreto no. 4.755, de 9 de maio, que autorizava a exploração de vários minerais por Angelo Thomaz do Amaral e Antonio Candido da Rocha, na freguesia do Iporanga, município de Xiririca, em São Paulo. Não há, contudo, registro de exploração efetiva. Seguem-se, a partir de então, várias outras concessões” (Dias & Quaglino, 1993).

De um modo geral, a única legislação específica para qualquer tipo de atividade geológica ou de exploração durante o período imperial era a

legislação de minas que, por sua vez, baseava-se no texto constitucional de 1824 e na Lei de Terras de 1850. O aspecto principal era que o subsolo era propriedade do estado sendo, portanto, proibido ao dono explorar suas próprias terras sem que houvesse um decreto permitindo fazê-lo. Na realidade, era permitido a particulares explorar terras alheias, desde que devidamente autorizados pelo Império para prospecção e lavra de recursos minerais. Ao dono da superfície não cabia nenhum direito especial.

#### **4.1.2. A primeira fase: 1891 – 1938**

Com a proclamação da República pelo Marechal Manuel Deodoro da Fonseca em 15 de novembro de 1889 chegou ao fim o período do Brasil Imperial. No ano seguinte começaram as discussões para a nova Constituição, que foi aprovada em fevereiro do ano posterior. Portanto, sob o pano de fundo das novas idéias liberais e federativas trazidas pela nova Constituição republicana de 1891, duas modificações na questão exploratória brasileira sobressaíram-se:

- Propriedade de minas: o texto constitucional passou a definir o dono do solo como também dono do subsolo;
- Redução das terras públicas sob a jurisdição da União;

A principal consequência destes dois princípios no novo reordenamento jurídico nacional é que “as concessões passavam, dessa maneira, em larga medida ao controle dos estados federados” (Dias & Quaglino, 1993). Ou seja, ao mesmo tempo em que os governos estaduais passaram a ser responsáveis pelas políticas governamentais de estímulo à mineração, os proprietários de terras ganharam finalmente posse dos subsolos adjacentes.

No entanto, estes dois princípios acabaram dando mais errado do que certo. Os historiadores argumentam que o vínculo entre propriedade do solo e

do subsolo acabou dificultando a exploração e acarretando uma série de embaraços legais, enquanto que as novas responsabilidades dos governos estaduais deram margem para escândalos e corrupção.

Mesmo sob este cenário um tanto quanto conturbado, ocorreu a primeira tentativa real de exploração de petróleo no país. Eugênio Ferreira de Camargo, de conhecida família paulistana, extraiu dois barris de óleo em 1897. Camargo conseguiu este marco após contratar os serviços de um geólogo belga e de adquirir equipamento especializado, incluindo a importação de uma sonda dos Estados Unidos. Apesar do fracasso comercial, a iniciativa de Camargo chamou a atenção especialmente por seu caráter totalmente privado, sem qualquer ajuda de governo, fosse estadual ou federal.

Outro importante acontecimento foi a Missão White, que consistia em avaliar o potencial carbonífero do Sul do país. Chefiada pelos geólogos norte-americanos Israel e David White, ela avaliou também o potencial de petróleo na região.

Entre 1895 e 1896 a Standard Oil abriu seu escritório no país. Seu objetivo era ter uma representação comercial para vender querosene no país. Em 1912, já com o nome de Esso, foi autorizada a primeira distribuidora de fato a operar no Brasil. A Shell, ainda com o nome de The Anglo-Mexican Petroleum Products Co. Limited recebeu autorização do governo brasileiro para funcionar no ano de 1914. A Anglo-Mexican encontrou diversas dificuldades ao se instalar no país e em seus primeiros anos de atuação ficou mais conhecida como importadora e distribuidora do querosene Aurora. No dia 5 de maio do ano seguinte, a Anglo-Mexican inaugurou o seu primeiro depósito de óleo combustível no Brasil, no bairro da Ilha do Governador, Rio de Janeiro. Além do “Kerosene Aurora”, distribuído em lombos de burros, a empresa comercializava lubrificantes, óleo *diesel* e gasolina.

Em 1915 outra multinacional chegou ao país: a Texas Co. Em seus primeiros anos de existência, ela importou 100.341 toneladas de querosene e 18.050 de gasolina.

Com o fim da I Guerra Mundial em 1918, o governo federal se deparou novamente com a questão energética, especificamente com o petróleo. Desde os primeiros anos do século XX, a economia brasileira vinha se desenvolvendo com a aceleração do crescimento industrial e a necessidade de provisão interna de combustíveis minerais. Outro aspecto relevante da época foi a experiência sofrida pelos exércitos europeus durante a guerra, que necessitavam de uma logística especial para o campo de batalha, baseada na necessidade de receber combustíveis. Preocupado com o papel estratégico que o combustível passou a desempenhar nas nações industrializadas, o governo brasileiro buscou meios de desenvolver a indústria nacional.

Os esforços de exploração recomeçaram com os técnicos do Serviço Geológico e Mineralógico do Brasil (SGMB) fazendo perfurações em 1919 e 1920. Ainda que com poucos resultados práticos, o resultado final do SGMB foi considerado positivo ao conseguir juntar várias informações geológicas do solo brasileiro, que eram desconhecidas até então e foram valiosas posteriormente.

Em 1921, uma nova reviravolta na questão regulatória com a criação da Lei de Minas por Ildefonso Simões Lopes, Ministro da Agricultura, Indústria e Comércio, que estabelecia que o governo federal poderia conduzir pesquisas em qualquer área, bastando para isso uma simples comunicação ao proprietário das terras, tentando minimizar os efeitos da já citada Constituição de 1891. Por outro lado, com a Reforma Constitucional de 1926 foram definidas mudanças nas regras para uso do solo por estrangeiros, limitando o uso do solo por estes. Pode ser considerada a primeira medida nacionalista de defesa do petróleo nacional. No ano seguinte, 1927, Ildefonso Simões Lopes, já deputado, propôs um projeto de legislação específica para o petróleo.

A década de 1930 começou com a extinção do SGMB e a criação do Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM). No entanto, os anos de 1930 a 1934 foram marcados pelo corte de verbas e pelo baixo número de perfurações, com resultados pífios.

#### **4.1.3. A segunda fase: 1938 – 1953**

Em abril de 1938, com a criação do Estado Novo e uma legislação cada vez mais nacionalista, foi criado o Conselho Nacional do Petróleo (CNP), extinguindo o antigo Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM). O CNP nasceu com três divisões: Técnica (responsável pela exploração e produção), Econômica (regulação do mercado de combustíveis e instalação de refinarias) e Administrativa.

Suas principais incumbências podiam ser resumidas em 6 itens:

- 1) Autorizar, regular e controlar a importação em todo o território nacional;
- 2) Organizar e manter um serviço estatístico de todas as operações relativas ao abastecimento nacional de petróleo;
- 3) Sugerir ao governo medidas necessárias ao barateamento dos hidrocarbonetos fluidos, quer de produção nacional, quer de importados;
- 4) Determinar os subprodutos na destilação do petróleo que deveriam ser incluídos no abastecimento nacional;
- 5) Verificar o consumo e os estoques mínimos de hidrocarbonetos fluidos a serem mantidos pelos importadores ou refinadores, nas diferentes áreas do país;
- 6) Propor a alteração dos impostos e taxas de qualquer natureza que gravassem o comércio desses produtos ou criação de novos impostos;

Segundo historiadores e estudiosos do tema, o amplo espectro de funções do CNP, sem que houvesse uma estrutura adequada, foi um dos maiores entraves para o desenvolvimento do órgão. Por outro lado, o CNP tinha como vantagem ter tido desde o início verbas maiores que o DNPM, além de mais flexibilidade e autonomia para a condução de seus projetos. Esta afirmação é reforçada ao se constatar que o órgão contratou firmas americanas de geologia e geofísica, além de ter importado equipamentos (sondas) para perfuração de poços. Mesmo com todo o fervor nacionalista, a flexibilidade do conselho

permitiu que ele também contratasse técnicos norte-americanos para auxiliar nos trabalhos de campo.

Entre as empresas contratadas, a firma americana De Golyer and MacNoughton se destacou por ter sido contratada para supervisionar os trabalhos de campo, mas especialmente por ter treinado e formado os primeiros geólogos de petróleo brasileiros.

Nesta época, as atividades de exploração concentraram-se na Bahia, com algumas perfurações ocorrendo também em Alagoas. Em 1950 começaram as primeiras sondagens no Pará e Sergipe. Em 52 e 53, em São Paulo e também no Paraná, motivo pelo qual o CNP montou um escritório na cidade de Ponta Grossa (PR). Com o aumento da atividade no Recôncavo e também na Amazônia, o CNP optou por descentralizar suas atividades criando o Serviço Regional da Bahia (SRBA) e o Serviço Regional da Amazônia (SRAZ).

Com a saída de seu presidente, Horta Barbosa, em 1943, o CNP enfraqueceu-se, pois Barbosa tinha amplo acesso ao governo e o interesse do Poder Executivo era essencial, pois o conselho era ligado diretamente à presidência e, portanto, dependia dela para liberação de recursos.

Em 1950 foi criada outra “subsidiária” do CNP: a FRONAPE ou Frota Nacional de Petroleiros, responsável pela frota de navios utilizados em exploração e transporte. O administrador da FRONAPE era nomeado pelo Presidente da República, mas respondia diretamente ao presidente do CNP.

Ainda assim, por motivos que serão expostos posteriormente, o CNP teve suas atividades limitadas com a criação da Petrobras em 1953.

#### **4.1.4. A terceira fase: 1953 – 1995**

O final dos anos 1940 e início da década de 1950 foram anos contraditórios para o Brasil. Os pracinhas, que haviam ido a Europa lutar pela

democracia, lutaram sob a bandeira de um país comandado por um ditador: Getúlio Vargas. Com o enfraquecimento de Vargas e a assinatura pelo presidente do Ato Institucional número 9 (AI-9), foram criados novos partidos políticos, entre eles a União Democrática Nacional (UDN), formada pela antiga oposição liberal, associada a banqueiros e ao setor privado. No entanto, antes das eleições Getúlio foi deposto, mas não perdeu os direitos políticos, nem foi para o exílio. Ainda assim, seu candidato, o General Dutra, venceu as eleições e em setembro de 1946 uma nova Constituição foi promulgada.

Em 31 de janeiro de 1951, após 5 anos fora do poder, Vargas voltou a vencer as eleições e retornou ao Palácio do Catete. Mas uma série de dificuldades, internas e externas, fizeram com que o presidente tivesse que tomar medidas anti-populares para, por exemplo, controlar a inflação. Em fins de 1951, a situação piorou e o povo foi às ruas protestar na campanha da “Panela Vazia”. O país estava cada vez mais perdido, sob a gestão de uma mistura de nacionalismo, entreguismo e estatismo. Neste contexto, Vargas, foi pressionado pelos sindicatos e começou a afastar-se dos Estados Unidos. Fez então uma lei sobre remessa de lucros para o exterior, mudou o ministério e criou a Petrobras. Portanto, a criação da empresa fez parte da política ultranacionalista e populista do então presidente da República, que se via acuado e com popularidade em queda.

A empresa foi criada pela Lei nº 2004, que dispunha sobre a política nacional do petróleo, delimitando as ações do CNP e criando a Petróleo Brasileiro S.A., empresa de sociedade por ações de economia mista e que passou a exercer as principais atividades ligadas à atividade petrolífera no Brasil.

No entanto, apenas no ano de 1954 é que foi aprovada a constituição da Petrobras, sob o decreto nº 35.308. No dia 10 de maio daquele ano a empresa iniciou efetivamente suas atividades, ficando pouco a pouco com as funções que, até aquele momento, eram de responsabilidade do CNP.

O primeiro presidente da empresa foi Juracy Magalhães, que tinha como característica principal ser udenista, o que acabou sendo um choque para a população da época. Além de Juracy na presidência, outra polêmica da época foi a contratação do geólogo norte-americano Walter K. Link, antigo profissional da Standard Oil Co. Link fôra contratado para chefiar as atividades de exploração da Petrobras por falta de mão-de-obra qualificada à época. Ele foi o primeiro chefe do Departamento de Exploração (DEPEX) da Petrobras.

Quando do início das atividades da Petrobras, os ativos do CNP somavam US\$ 165 milhões. Faziam parte dos bens da empresa: “10 campos de petróleo e 1 de gás natural, todos no Recôncavo, a refinaria de Mataripe, as obras da refinaria de Cubatão, a FRONAPE e as obras da fábrica de fertilizantes” (Minadeo, 1999).

Com a instituição do monopólio estatal, a produção de refinarias privadas, como a da Ipiranga, ficou limitada a 9.300 b/d. A segunda metade da década de 50 também ficou marcada pela inauguração da Distribuidora de Produtos de Petróleo Ipiranga na cidade de Rio Grande (RS) em outubro de 1957. A BR Distribuidora só seria criada no ano de 1971. Até aquela data a responsabilidade pela gestão da distribuição no varejo era da própria Petrobras. A BR nasceria com uma rede de 900 postos de serviço.

As décadas de 60 e 70 foram de consolidação da industrialização no país, com o início da implantação da indústria petroquímica e a intensificação do uso do diesel nas frotas de transporte coletivo e de carga. Durante as duas décadas mencionadas foram construídas as refinarias Gabriel Passos (REGAP), Alberto Pasqualini (REFAP), do Planalto (REPLAN) e Getúlio Vargas (REPAR). Em 1974, a Petrobras adquiriu as refinarias de Capuava e Manaus da iniciativa privada (Santos, 2002).

#### **4.1.5. A quarta fase: 1995 – 2007**

A década de 1990 começou efetivamente para o setor com a liberação para a criação de novas companhias distribuidoras. Até aquele ano o mercado era dividido em sua totalidade por seis grandes distribuidoras. A BR, subsidiária integral da Petrobras, portanto empresa nacional de economia mista; a Ipiranga, empresa privada de capital nacional e quatro multinacionais: Shell (anglo-holandesa), Atlantic, Esso e Texaco (todas norte-americanas).

A abertura do mercado para novas distribuidoras teve como efeito imediato a entrada de diversas novas distribuidoras, aproximadamente 150 novas empresas. Algumas destas novas entrantes eram grandes grupos multinacionais como a italiana Agip e a estatal argentina YPF, que entrou no Brasil através de uma sociedade com a BR, mas posteriormente teve suas operações globais adquiridas pela espanhola Repsol, formando a Repsol-YPF. A Agip depois de alguns anos no Brasil vendeu sua rede de postos de serviços para a BR, em virtude de dificuldades financeiras na matriz.

Outra empresa que chegou a comunicar à época sua entrada no mercado nacional de distribuição foi a estatal venezuelana PDVSA, o que acabou não ocorrendo. A PDVSA tentaria entrar novamente no Brasil apenas no ano de 2006 com a associação com a Petrobras na refinaria de Pernambuco.

Além destas, diversas outras empresas de menor porte começaram a operar no mercado. Entre elas, destacaram-se: ALE Combustíveis (MG), SAT Distribuidora (RN), São Paulo (SP), Mega (RJ), WAL (RJ), Hudson (SP) e Petroforte (SP). Aproveitando-se de métodos falhos de fiscalização e de uma legislação inadequada para o momento, boa parte destas novas empresas começou a atuar no mercado utilizando-se de métodos ilícitos de operação. Os principais recursos ilegais utilizados por estas distribuidoras podem ser resumidos em dois:

- Adulteração de combustíveis: através da adição de solventes ou de uma maior concentração de álcool na composição do combustível do que o permitido por lei;

- Evasão Fiscal: estas distribuidoras utilizavam-se de falhas na legislação brasileira para não recolher os impostos devidos, especialmente ICMS, PIS e COFINS. O recurso utilizado era simples: as pequenas distribuidoras constituíam empresas que entravam com liminares na justiça para não recolher o ICMS que deveria ser pago diretamente a Petrobras em suas bases de distribuição, quando da compra do combustível. Quando a justiça cassava essas liminares, geralmente impetradas por empresas fantasmas ou “laranjas”, as empresas eram fechadas e novas eram reabertas continuando com o ciclo.

Os problemas gerados por estes novos entrantes geraram grandes evasões de impostos e a criação de um grupo cartelizado que foi chamado de “Máfia do Combustível” pelo Ministério Público Federal. Com a ação do MPF, o fortalecimento da legislação e a própria atuação da Agência Nacional do Petróleo as irregularidades foram diminuindo e empresas mal-intencionadas foram sendo fechadas.

O resultado final foi a criação, com apenas dez anos de atividade de um novo grande grupo privado nacional, situação que não ocorria desde a fundação da Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga em 1933. A união da mineira ALE Combustíveis S.A. com a potiguar SAT Distribuidora criou a AleSat, empresa de atuação nacional com mais de mil postos de serviços, consolidando-se em sexto lugar no ranking nacional, logo atrás da cinquentenária Esso.

E, finalmente, em junho de 1995, com 366 votos a favor e 139 contra, a Câmara dos Deputados aprovou a emenda constitucional que tirou da Petrobras o monopólio na pesquisa, extração, refino e transporte do petróleo. Antes de ser incorporada à Constituição, a emenda ainda foi aprovada mais uma vez pela Câmara e duas vezes pelo Senado Federal. Ainda assim, a quebra do monopólio não passou despercebida. Políticos contrários à quebra do monopólio e ao governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso, como Leonel Brizola e Luiz Inácio Lula da Silva, organizaram protestos contra o governo em Brasília.

O monopólio passou então para a União que, por meio do governo federal, pôde então autorizar outras empresas a atuar nas áreas da cadeia mencionadas anteriormente.

Em um primeiro momento, houve pouca mudança prática no mercado de petróleo nacional. Como o preço do petróleo estava baixo à época, empresas como Shell e Texaco optaram por não abrir poços em território nacional, mas começaram a importar seus próprios produtos.

A principal justificativa do governo federal para o fim do monopólio estatal era que a Petrobras não dispunha de recursos suficientes para explorar todos os pontos do Brasil onde ela mantinha pesquisas. Em 1995, dos 29 pontos do território nacional onde a Petrobras já havia feito pesquisas, ela extraía óleo de apenas oito, em virtude da já mencionada falta de recursos para explorar os outros 21.

Durante o governo Fernando Henrique Cardoso, com a privatização de diversas empresas estatais, foram criadas agências reguladoras com o intuito de regular e monitorar as estruturas de mercado. Ainda que a Petrobras não tenha sido privatizada, com a quebra do monopólio da empresa na área de E&P foi criada a agência reguladora do setor petrolífero, a ANP ou Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (inicialmente apenas Agência Nacional do Petróleo).

A ANP foi criada pela Lei nº 9.478, de 06/08/97 e regulamentada pelo Decreto nº 2.455, de 14/01/98, como uma autarquia integrante da Administração Pública Federal, vinculada ao Ministério de Minas e Energia (MME). Sua finalidade é promover a regulação, a contratação e a fiscalização das atividades econômicas integrantes da indústria do petróleo.

Aproveitando-se da nova dinâmica do mercado, no ano de 1998, a Shell criou sua área de E&P e tornou-se, no ano 2000, a primeira empresa privada a explorar petróleo na Bacia de Campos. Segundo o Relatório Anual da companhia no Brasil, ao todo a empresa investiu mais de US\$ 1 bilhão desde o

início de suas operações em E&P. Ela também foi a primeira companhia do setor privado a produzir petróleo, em escala comercial, na Bacia de Campos. Os campos de Bijupirá e Salema, no litoral norte-fluminense, produziram por dia, em 2005, cerca de 35 mil barris de óleo relativamente leve (28 – 31° API) e 1 milhão m<sup>3</sup> de gás. No mesmo ano de 2005, na 7<sup>a</sup>. rodada de licitações da ANP, a Ipiranga adquiriu cinco novos blocos exploratórios com foco maior em campos propensos a gás natural. No total, a Shell encerrou o ano com um total de 13 blocos, sendo seis operados pela própria empresa.

No ano de 2006, com a declaração de comercialidade do bloco BC-10, localizado na Bacia de Campos, a Shell iniciou sua atuação nesta área, após a aprovação por parte da companhia dos estudos de viabilidade econômica e técnica destes campos.

## 5. EMPRESAS PETRÓLEO IPIRANGA

O ano de 2007 seria um ano especial para a Ipiranga. Em 7 de setembro deste ano a empresa comemoraria seus 70 anos de fundação, o que motivou a criação de uma logomarca alusiva à data (figura 6.1). O Espaço Memória Ipiranga, seu centro de memória, já preparava o livro dos 70 anos de história da empresa – o último livro comemorativo foi editado em 1997 na ocasião de comemoração de seus 60 anos.

*Figura 5.1 – Logotipo Comemorativo 70 anos*



Fonte: Site RI da Ipiranga. <<http://ipiranga.infoinvest.com.br/>>

O livro de 2007 estava sendo preparado e distribuído em fascículos, como parte integrante da Revista Nossa Gente – revista interna do grupo distribuída mensalmente aos funcionários. Juntamente com o primeiro fascículo, acompanhava uma capa dura, onde poderiam ser afixadas as “partes” subsequentes, formando um livro. O primeiro fascículo continha 34 páginas e abordava “As origens da Ipiranga”. Da mesma forma, o segundo fascículo tinha como tema a área de distribuição do grupo e intitulava-se “Distribuindo Qualidade”. E assim por diante (ver quadro 5.1). No entanto, as partes V e VI não chegaram a ser editadas por conta da venda da empresa, uma vez que o conselho editorial do projeto fora desligado.

Quadro 5.1 – Livro Comemorativo 70 anos

Parte	Título	Tema
I	As origens da Ipiranga	História do Grupo
II	Distribuindo Qualidade	Varejo
III	Tecnologia a Serviço do Desenvolvimento	Química e Petroquímica
IV	Sempre em busca de novas oportunidades	Negócios não-relacionados
V	Cuidando da Nossa Gente	Política de RH e Benefícios
VI	A Ipiranga e sua Comunicação	Comunicação & Publicidade

Fonte: Livro Comemorativo provisório 70 anos (Ipiranga, 2006)

O texto de abertura do primeiro fascículo e que seria o texto de abertura do livro comemorativo foi assinado pelo então Presidente do Conselho Superior João Francisco Tellechea Filho e datado de 2006. Em virtude da venda da empresa que ocorreria apenas alguns meses depois destas palavras terem sido escritas, o texto chamou a atenção por passagens como “temos a responsabilidade de continuar escrevendo as páginas do presente e do futuro”. Para que não haja margem para deduções equivocadas, o texto de abertura está transcrito na íntegra a seguir. Dizia o seguinte:

***“Em 2007, as Empresas Petróleo Ipiranga irão completar 70 anos. Quase sete décadas separam a pequena refinaria inaugurada em 7 de setembro de 1937 de um dos mais importantes grupos empresariais brasileiros, que todos nós ajudamos a construir. O trabalho e o talento de cada um, em diferentes momentos ao longo dessa trajetória, foram capazes de superar desafios, inovar, empreender e dar saltos de qualidade que garantiram a consolidação e o crescimento da nossa Ipiranga. Além de ser motivo de orgulho, essa história também deve ser um convite à reflexão para nós, que hoje temos a responsabilidade de continuar escrevendo as páginas do presente e do futuro. Que ela nos sirva de exemplo e inspiração para o trabalho que temos pela frente.*”**

***João Francisco Tellechea Filho***

***Presidente do Conselho Superior” (Ipiranga, 2006, p. 01)***

A história das Empresas Petróleo Ipiranga foi dividida, para melhor entendimento e análise posterior, em cinco fases. A primeira fase, intitulada de Pré-História vai de março de 1933 a setembro de 1937 e engloba fatos que resultaram no primeiro empreendimento do grupo: a Refinaria. A primeira fase

efetiva vai da fundação da Refinaria em março de 1937 até a primeira aquisição do grupo na área de distribuição, já em maio de 1959. A segunda fase vai da aquisição da Gulf e conseqüente constituição da CBPI até o ano de 1972, representando a fase em que o grupo fez grandes investimentos em negócios não-relacionados ao seu *core business*. A terceira fase vai de 1972 a 1993, período em que houve grandes investimentos nas áreas de química e petroquímica. Finalmente, a quarta e última fase vai da compra da Atlantic em dezembro de 1993 até a venda da empresa em março de 2007. O quadro abaixo resume as fases, suas datas e os principais negócios da empresa em cada uma delas.

*Quadro 5.2 – Fases da História das Empresas Petróleo Ipiranga*

<b>Fase</b>	<b>Período</b>	<b>Foco</b>
Pré	1933 – 1937	Destilação
I	1938 – 1958	Refino
II	1959 – 1972	Distribuição & Diversificação Não-Relacionada
III	1973 – 1993	Química & Petroquímica
IV	1994 – 2007	Distribuição

A legenda abaixo refere-se à figura estampada na próxima página, cujo objetivo é mostrar graficamente os principais fatos da trajetória da empresa, servindo de referência para todo o trabalho.

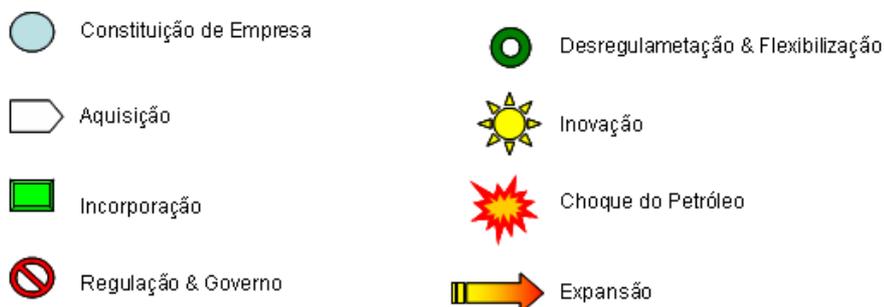
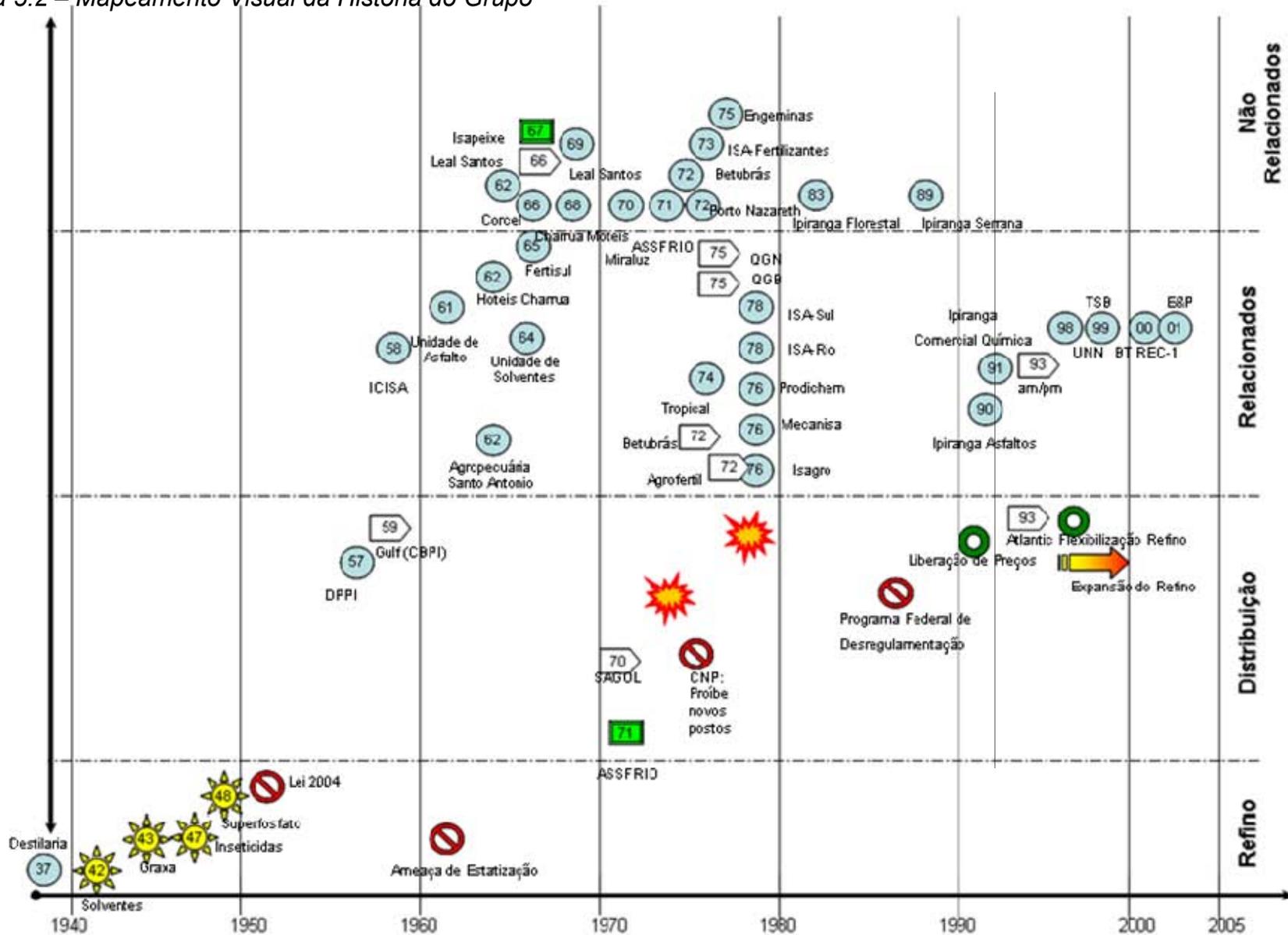


Figura 5.2 – Mapeamento Visual da História do Grupo



## 5.1. PRÉ-HISTÓRIA: DE DESTILARIA A REFINARIA

Apesar do orgulho de ter sido por muitos anos a “maior empresa privada nacional de petróleo e derivados”, a Ipiranga nasceu como uma “empresa do Mercosul”, ainda que à época não existisse nenhum plano de se estabelecer um bloco regional no Cone Sul. A história começou no ano de 1933 quando a presença de petróleo em solo brasileiro ainda era apenas uma possibilidade. É bem verdade que nesta época já existiam indícios da existência de óleo, mas os empreendedores brasileiros ainda estudavam a viabilidade técnica e econômica de extraí-lo e a opinião pública apenas conjeturava quanto a sua existência. Mesmo diante deste panorama um tanto quanto hostil, brasileiros e argentinos decidiram arriscar-se na empreitada e criaram a Destilaria Rio-Grandense de Petróleo. A destilaria foi fundada na cidade gaúcha de Uruguiana e o objetivo inicial dos empreendedores era produzir derivados básicos de petróleo para o mercado gaúcho.

Os fundadores da destilaria foram (ver figura 5.3): **João Francisco Tellechea**<sup>4</sup>, brasileiro, pecuarista e comerciante; **Eustáquio Ormazabal**, argentino naturalizado brasileiro, também pecuarista e comerciante; **Raul Aguiar**, argentino, ocupação desconhecida; **Manuel Morales**, argentino, ocupação desconhecida e Varela, argentino, advogado. O empreendimento foi fundado em 26 de novembro de 1934, processando 400 b/d, produzindo gasolina, querosene, óleo diesel e óleo combustível.

No entanto, a primeira dificuldade apareceu durante o processo de montagem da destilaria. Como o Brasil não possuía mão de obra especializada, o equipamento teve que ser produzido na Argentina. A montagem, por sua vez, teve que ser feita em Uruguiana, sendo necessário mais uma vez o uso de mão de obra estrangeira e qualificada. Para coordenar todo o processo de montagem na Argentina foi convidado o engenheiro russo Estebán Polanski, enquanto que o búlgaro naturalizado argentino Pedro Ivanoff Popoff foi encarregado da montagem em Uruguiana.

---

<sup>4</sup> Os nomes em negrito referem-se aos principais personagens para o entendimento da história da Ipiranga.

Outra dificuldade foi a obtenção de matéria-prima. Como o Brasil ainda não explorava petróleo, o mesmo tinha que ser importado do Equador, via navios petroleiros. Os navios partiam do Equador com destino ao porto de Buenos Aires, de onde seguiam para a cidade argentina de Paso de Los Libres, cidade situada na margem oposta do rio Uruguai, bem em frente à destilaria em Uruguaiana. De Paso de Los Libres, o óleo seguia em uma chata-tanque até o seu destino final.

Com pouco mais de um ano de vida, em 1936, o governo do presidente argentino Juan Perón proibiu a reexportação de petróleo pelo território do país, o que significava, na prática, que o petróleo que saía do Equador não poderia mais passar pelos portos argentinos antes de ser entregue na destilaria. Para contornar a situação, os empresários cogitaram desviar os navios para Montevideú, mas acharam que não seria uma boa idéia continuar dependendo de portos estrangeiros. A opção passou a ser então o porto da cidade, também gaúcha, de Rio Grande, distante 700 km de Uruguaiana e aproximadamente 300 de Porto Alegre. Além de ficar em território nacional, contou a favor do porto gaúcho sua estrutura invejável para a época.

Como a destilaria ficava em Uruguaiana, a idéia inicial era construir tanques de armazenagem e, posteriormente, transportar o óleo de Rio Grande para Uruguaiana. No entanto, em paralelo, um segundo grupo de empreendedores, agora formado por brasileiros e uruguaios, planejava montar a segunda destilaria em território nacional, na cidade de Santana do Livramento, também no estado do Rio Grande do Sul, mas na divisa com o Uruguai. Este segundo grupo era formado pelos brasileiros Her Ribeiro Mattos e Oscar Germano Pedreira e pelos uruguaios Juan Ganzo Fernandez, Numa Pesquera e Luiz Julio Supervielle.

Foi então que os dois grupos resolveram unir forças e, em 6 de agosto de 1936, constituíram a Refinaria de Rio Grande, batizada de Ipiranga S.A. Companhia Brasileira de Petróleo. A Refinaria foi comprada de segunda mão pelo argentino Manoel Morales da Esso em Buenos Aires e enviada a Rio Grande por navio. No entanto, ainda faltava montar a estrutura em Rio Grande.

Entre os engenheiros contratados para a obra destacaram-se **Francisco Martins Bastos**, Thomas Paes da Cunha Filho e Heitor Amaro Barcellos. Apesar de uma série de percalços durante a obra, o que incluiu o embargo do projeto no terreno arrendado originalmente e a conseqüente necessidade de se construir em um manguezal, em meados do ano seguinte tudo estava pronto para receber o primeiro carregamento. A data escolhida para a inauguração foi o simbólico 7 de setembro, o que denotava certa necessidade da empresa de se mostrar brasileira de fato. Nesta data chegou o primeiro carregamento de petróleo cru, trazido do Equador pelo vapor<sup>5</sup> argentino Tácito, ao porto de Rio Grande. Foram 5.041.700 kg de óleo cru ao custo de quase 2 mil contos de réis.

---

<sup>5</sup> Vapor era a designação dada aos navios da época, que eram movidos à vapor.

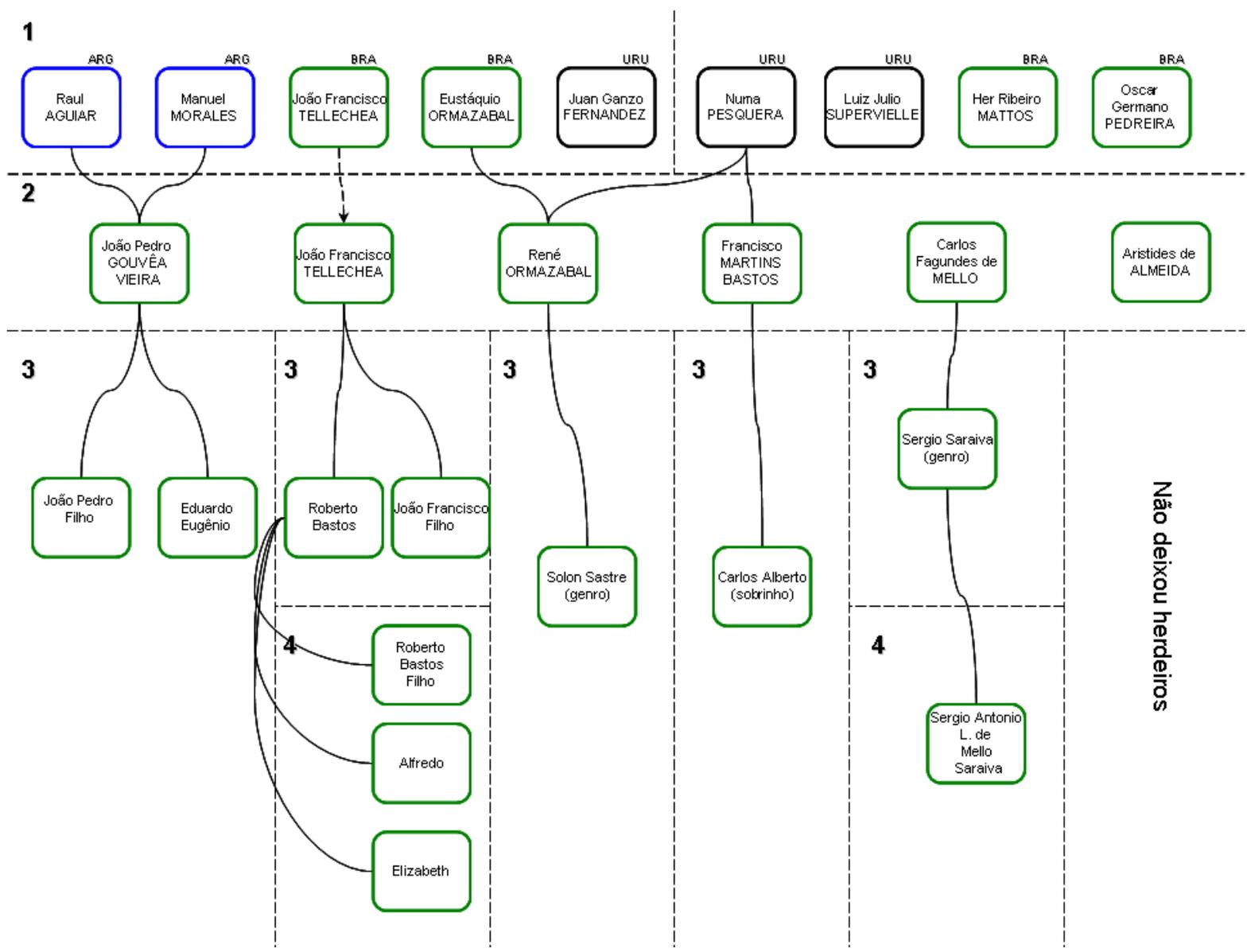


Figura 5.3 – Árvore Genealógica da Ipiranga

## 5.2. FASE I: DE REFINARIA A DISTRIBUIDORA

A Ipiranga nasceu com a inauguração da refinaria em Rio Grande em 1937, mas a empresa sofreu uma série de transformações nos vinte anos subsequentes que foram decisivos na sua trajetória. Apesar das dificuldades inerentes a um negócio novo e de tecnologia desconhecida, as décadas seguintes tiveram dificuldades ainda mais graves, especialmente nas áreas política e regulatória. Entre os anos de 1937 e 1957, a Ipiranga passou por importantes transformações, que foram de sua composição acionária à verticalização de suas operações.

Em 1938, já com a refinaria em funcionamento, o engenheiro argentino Eduardo Elli foi afastado de suas funções como superintendente da refinaria, dando lugar ao engenheiro **Francisco Martins Bastos**, que já trabalhava na empresa desde o início das obras na refinaria. No mesmo ano, a Ipiranga inaugurou o seu primeiro posto de serviço na própria cidade de Rio Grande. O foco da empresa ainda era a Refinaria, mas a empresa decidiu criar um canal de venda próprio, já que ela já refinava e produzia derivados de petróleo.

Em 29 de abril de 1938, no entanto, a Refinaria Ipiranga recebeu um primeiro golpe: o governo brasileiro, então presidido por Getúlio Vargas, decretou a nacionalização da indústria do refino de petróleo no país. Na prática, isso significava a saída de todos os sócios argentinos e uruguaios, já que estrangeiros não poderiam mais ser acionistas de refinarias de petróleo no Brasil. Para contornar a situação, a empresa contratou os serviços de um escritório de advocacia, que por sua vez representava um escritório argentino especializado em Direito Empresarial. Este escritório localizava-se no Rio de Janeiro, então capital federal e onde ficava também a sede do Conselho Nacional do Petróleo<sup>6</sup>, órgão com o qual os sócios da Ipiranga deveriam negociar. O advogado destacado para a causa foi um jovem chamado **João Pedro Gouvêa Vieira**. Sua defesa baseou-se no fato de que a refinaria

---

<sup>6</sup> A criação do Conselho Nacional do Petróleo e seus motivadores foram abordados na seção 5.2

começara sua operação antes da vigência da lei, o que configuraria um “direito adquirido”. **Gouvêa Vieira** teve diversos encontros com autoridades brasileiras, mas nunca dera aos sócios maiores esperanças de vitória. O máximo que conseguiu foi postergar em 6 meses o prazo inicial de 1 ano para que os sócios estrangeiros vendessem suas respectivas participações na empresa. Em depoimento ao CPDOC/FGV em 1989, sobre o ocorrido, Gouvêa Vieira disse o seguinte:

***“Naquele tempo, o sujeito não tinha nada o que fazer: criou-se o Conselho Nacional do Petróleo e acabou. Então, fui entregar essa petição ao Conselho Nacional do Petróleo, que estava reunido em sessão plena presidida pelo Horta Barbosa, na Câmara dos Deputados, no antigo gabinete do Antônio Carlos. A petição era para que as refinarias já em funcionamento fossem excluídas da lei. O Horta Barbosa disse que ia estudar lá e me deu uma resposta tempos depois, dizendo que não era possível, mas que daria um prazo suplementar, acho que noventa dias, se não me engano”***

***João Pedro Gouvêa Vieira (Vieira, 1989)***

Neste momento surgia um novo complicador: não haviam empresários dispostos a investir em petróleo. Ainda que o assunto fosse largamente discutido pela imprensa e por empresários em geral, os riscos eram muito altos, o que era natural em uma atividade tão nova. Além disso, a tecnologia de refino, como mencionado anteriormente, era desconhecida na época mesmo nas escolas de engenharia. Outro complicador era o fato da Refinaria estar localizada na então longínqua cidade de Rio Grande. “Para se ir a Rio Grande naquele tempo, levava-se dois dias” (Vieira, 1989). Por fim, Vieira (1989) citou um último agravante que deixou o negócio ainda menos atrativo a partir de 1938: “(...) ninguém quis comprar, inclusive porque naquele tempo a refinaria tinha muitas dificuldades e, mais do que isso, a nova lei havia criado apenas uma diferença de 25% de imposto entre a gasolina importada e a gasolina brasileira, enquanto antigamente não havia imposto sobre a gasolina.” Foi então que os acionistas decidiram que as ações dos sócios estrangeiros só

poderiam ser repassadas a pessoas ligadas à refinaria e que, de alguma forma, já entendessem do negócio.

Sendo assim, o destino das ações da empresa e de seus proprietários originais foi o seguinte (ver figura 5.3):

**João Francisco Tellechea:** como era o único brasileiro nato na sociedade, manteve suas ações;

**Eustáquio Ormazabal:** ainda que fosse naturalizado brasileiro desde antes da fundação da refinaria, foi obrigado a passar suas ações a seu filho **René Ormazabal**, nascido no Brasil. Segundo a lei, brasileiros naturalizados ou brasileiros casados com estrangeiras também estavam impedidos de serem acionistas. René também adquiriu parte das ações do uruguaio Numa Pesquera. O restante das ações de Pesquera foi para o Eng<sup>o</sup> **Francisco Martins Bastos**;

Os sócios argentinos **Raul Aguiar** e **Manuel Morales** passaram suas ações para o advogado **João Pedro Gouvêa Vieira**, que pagou parte do valor devido em honorários advocatícios. O saldo devedor, em favor dos argentinos, conforme contrato firmado à época, deveria ser quitado num prazo de dez anos.

Os brasileiros **Her Ribeiro Mattos** e **Oscar Germano Pedreira** também desfizeram-se de suas participações acionárias, ainda que não tenha ficado claro o motivo à época, ou tampouco os beneficiários de suas ações.

No caso dos acionistas uruguaios, Luiz Julio Supervielle e Juan Ganzo Fernandez, as ações foram compradas por um *pool* de brasileiros organizado pelo então embaixador do Brasil em Montevideú, João Batista Luzardo.

Além destes, outros empresários interessaram-se pelo negócio. Foi o caso do porto-alegrense **Carlos Fagundes de Mello**, que era filho do proprietário da empresa Alfredo Mello & Filhos. Carlos Mello já exercia a função de gerente da empresa em Porto Alegre e, quando tornou-se acionista, passou a diretor. “O

comerciante e pecuarista **Aristides de Almeida** adquiriu parte das ações dos uruguaios e, pouco depois, aumentaria sua participação ao subscrever títulos lançados pela Ipiranga numa operação para aumento de capital. Com a reformulação, passou a ocupar a presidência da empresa”. (Ipiranga, 1987, p. 39).

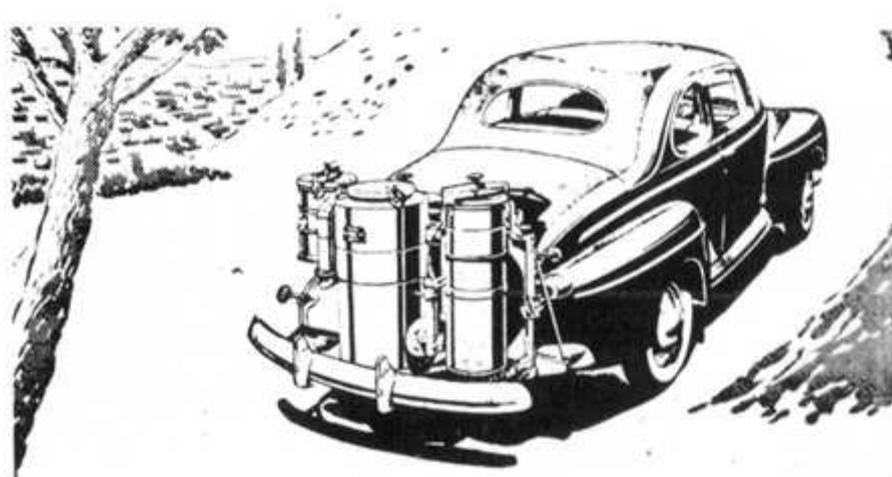
Sendo assim, a base acionária da empresa passou a ser: **João Pedro Gouvêa Vieira, Francisco Martins Bastos, Carlos Fagundes de Mello, Aristides Motta de Almeida, René Ormazabal e João Francisco Tellechea**. Todas estas famílias continuariam controlando a Ipiranga pelos próximos 70 anos, à exceção da Almeida, uma vez que Aristides de Almeida não deixou herdeiros (ver figura 5.3).

A década de 1930 terminou com a contratação do geólogo romeno Train Serghiesco pela Ipiranga. O objetivo era a realização de estudos para a localização de petróleo no subsolo gaúcho. No entanto, os relatórios de Serghiesco não foram animadores e a Ipiranga desistiu temporariamente de procurar petróleo em solo gaúcho. Foi então que em setembro daquele mesmo ano teve início a Segunda Guerra Mundial. A década de 1940 começaria ainda mais turbulenta do que fora a anterior.

A Ipiranga, como empresa refinadora, dependia da importação do petróleo equatoriano. Sem ele, a empresa não tinha como operar. E foi justamente o que aconteceu quando teve início a guerra. Já em 1940 a empresa fornecedora informou que os carregamentos de petróleo equatoriano destinados a Ipiranga seriam desviados para a Europa, como parte do esforço de guerra ordenado pelo governo inglês (a empresa fornecedora era a Lobitos Oilfields Ltd., subsidiária da anglo-holandesa Shell Co.). Além do escasseamento de sua matéria-prima principal, a Ipiranga teve que enfrentar também o racionamento de combustível imposto pelo governo. Como o acesso da população à gasolina e ao diesel era cada vez mais difícil, os mecânicos amadores da época desenvolveram motores movidos à carvão vegetal, conhecidos como gasogênios (ver figura 5.3). A Ipiranga passou então a vender em seus postos de serviços sacos de carvão vegetal, além da gasolina e do diesel, que ficavam

cada vez mais raros. A situação ficou tão grave que os próprios veículos de serviço da empresa foram adaptados para utilizar o gasogênio. Esta foi a primeira de uma série de inovações da empresa durante a década de 1940. Posteriormente, grandes montadoras como a Ford, também adaptaram seus veículos para o gasogênio. “E até a destilação do petróleo, por uma curiosa ironia, passou a ser feita em caldeiras aquecidas a lenha.” (Ipiranga, 1987, p. 41)

Figura 5.4 – Propaganda do Gasogênio



**Agora já pode tirar o seu carro**

**dos cavaletes**

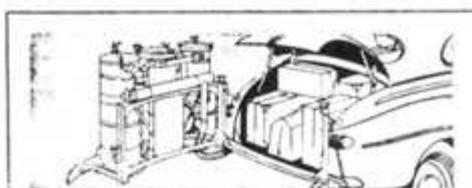
e continuar a valer-se de seus inestimáveis serviços, porque com o

*NOVO*

**GASOGÊNIO F.M.C.**

(REGISTADO SOB N.º DO PELA C.M.O.)

não surgirão contratempos ou dificuldades na rua ou na estrada; o seu perfeito funcionamento será um motivo permanente da mais alta satisfação, e a aparência de seu automóvel nada sofrerá.



**Principais Características**

- Capacidade de carga para um go pessoal
- Dupla filtração.
- Fabricado com chapas especiais e com reboucos interiores.
- Tipo motor de abito construção e muito prática, defendo a portabilidade do carro sem prejuizo de peso.
- Um estudo da disposição do gerador, no centro, e em equilíbrio e perfeito, o que contribui para a manutenção da estabilidade característica dos produtos Ford, mesmo nas mais apertadas curvas.
- Direção no modo pelo qual é instalado, em cada e proporcionada a estabilidade pela mesma transeira do carro.

FABRICADO PELA

**F O R D M O T O R C O M P A N Y**

Fonte: Site Carro Antigo. < <http://www.carroantigo.com/> >

A situação piorou ainda mais a partir de 1942 com o envolvimento direto do Brasil no conflito. Por sua importância estratégica, temia-se o ataque das forças nazistas à refinaria, o que fazia com que ela trabalhasse praticamente às escuras. A iluminação artificial era utilizada apenas em último caso. Já nos escritórios, onde o uso de lâmpadas era indispensável, a solução foi pintar as janelas com tinta preta.

No entanto, o que realmente preocupava a direção da empresa era a falta de matéria-prima, cuja ausência ameaçava parar por completo a Refinaria. Tiveram início então negociações com o governo para que autorizasse a entrega de um novo carregamento de petróleo. Tais negociações duraram aproximadamente quatro meses com a Coordenação de Mobilização Econômica, que acabou cedendo. Assim, foi autorizada a entrada do cargueiro Recôncavo que trazia petróleo das Antilhas. Além das dificuldades normais impostas pela guerra, como o desvio de suprimentos para a Europa, havia também como agravante o fato de que submarinos nazistas costeavam o litoral brasileiro com o intuito de impedir a entrada de navios.

Mas como nada vinha de graça, a Ipiranga, em contrapartida, teve que ampliar a sua participação no esforço de mobilização nacional. E isso se deu com a construção da primeira unidade de solventes do país. A construção desta unidade (na realidade foi uma adaptação feita na própria refinaria) era estratégica para o governo porque o recebimento de solventes do exterior estava se tornando precário, também em virtude da guerra. Como os solventes eram matéria-prima básica para a indústria da borracha e, conseqüentemente, para a fabricação de pneus, todo o transporte rodoviário do país estava em vias de entrar em colapso.

Com o sucesso na produção de solventes, veio um dos capítulos mais lembrados da história da empresa. Em 1945 a empresa foi reconhecida<sup>7</sup> como de “interesse nacional” e os seus funcionários como “soldados mobilizados dentro da empresa”, que passaram a gozar dos mesmos benefícios dos

---

<sup>7</sup> Pelo Decreto Lei no. 4.937 de 9 de novembro de 1945

pracinhas que foram lutar no *front*. O mais relevante, no final das contas, neste capítulo da empresa, é que essa diversificação “forçada” acabou ajudando a empresa a entrar no mercado paulista através desta unidade de solventes, já que a indústria paulista já era mais forte do país. Além disso, ajudou também a reforçar a imagem inicial de empresa inovadora.

Em seu depoimento ao CPDOC, Gouvêa Vieira (1989) reclamou também do ambiente inóspito e das dificuldades enfrentadas pela Ipiranga ao competir com multinacionais mais experientes:

***“No início, essas companhias queriam nos asfixiar. E isso era muito fácil. Uma refinaria era obrigada a tirar do petróleo cru todos os produtos que ela possa, ou, pelo menos, quatro produtos básicos: gasolina, querosene, óleo diesel e óleo combustível. Então, o quê que as companhias faziam? Deixavam que vendêssemos tudo, menos querosene. Dois meses depois, nós estávamos de tal forma atolados com o querosene que tínhamos que parar a fábrica. Depois, diminuía o estoque da gasolina, voltávamos outra vez, e elas deixavam vender tudo, menos o diesel, porque baixavam o preço do diesel para venderem. Era a mesma coisa. Nós ficávamos engasgados com o diesel e a refinaria tinha que parar.”***

***João Pedro Gouvêa Vieira (Vieira, 1989)***

Em 1946, animados com o bom resultado em São Paulo, os engenheiros Esteban Polanski e Francisco Martins Bastos viajaram para os Estados Unidos para negociar a compra de uma unidade de *cracking* térmico com capacidade de 2.000 b/d. Tal equipamento foi de tal importância que, quando montada no Brasil, teve a participação do então presidente Getúlio Vargas na cerimônia de inauguração. Além desta, foram compradas duas máquinas: uma para a produção de ácido sulfúrico, com capacidade para produzir 5.000 kg/dia, fornecida pela Chemical Construction Corporation e outra para produzir superfosfato simples com capacidade de 1.000 t/ano, tendo sido fornecida pela Sturtevant Mill Co. A compra das duas máquinas obedeceu a um bem pensado planejamento de produção: parte da capacidade produtiva da nova unidade de ácido sulfúrico foi utilizada na elaboração do superfosfato simples. O objetivo

inicial da produção de ácido sulfúrico era o tratamento de sua linha de óleos lubrificantes, o que motivou a economia de escopo na produção do fertilizante, já que havia sobra de ácido na produção.

Em 1948, a Ipiranga entrou em mais dois mercados: inseticidas e asfaltos. A divisão de inseticidas foi projetada e posta em prática pelos próprios técnicos e operários da Ipiranga. O produto foi batizado comercialmente de “Inseticil”. As unidades de asfalto sólido também foram as primeiras do Brasil, uma vez que o asfalto utilizado até então era inteiramente importado, reforçando ainda mais o caráter inovador da empresa.

A década de 1940, portanto, foi marcada pela diversificação dos produtos da refinaria: solventes e graxas lubrificantes (1943), fertilizantes (1947) e asfalto sólido e inseticidas (1948). Outro aspecto relevante da década foram os avanços tecnológicos advindos do fim da guerra, com novas máquinas e motores, cada vez mais leves e potentes.

Como abordado na seção acerca da história da indústria do petróleo no Brasil, a década de 1950 foi marcada pelas mudanças no ambiente, o que obrigou a Ipiranga a um reposicionamento estratégico. No início da década, portanto, a Ipiranga investiu no aumento de sua frota própria de navios petroleiros. Em 25 de dezembro de 1951 chegou ao porto do Rio Grande o navio tanque “Ferrara”, petroleiro comprado na Itália e que, em 1952, foi rebatizado de “Aristides de Almeida” em homenagem ao então presidente da empresa. A Ipiranga passou a ter então dois navios, já que a chata-tanque “Ipirol” já era de sua propriedade.

Outra preocupação latente à época era a capacitação de mão de obra. Foi com esse objetivo que a Ipiranga criou a Fundação Cidade do Rio Grande, cuja meta inicial era criar uma escola de Engenharia Industrial e, oportunamente, criar também outras escolas de ensino técnico e superior. Posteriormente, em 1955, a Faculdade de Engenharia Industrial foi autorizada a funcionar, mas a escola foi federalizada, dando origem ao embrião que mais tarde se

transformaria na FURG (Fundação Universidade do Rio Grande), ainda hoje uma das mais importantes universidades federais do Sul do país.

Em 1953, em um período inferior a um mês, a direção da empresa viveu dois momentos diametralmente opostos. No dia 7 de setembro foram inauguradas as novas unidades da Refinaria Ipiranga, inclusive com participação do presidente Getúlio Vargas, possibilitando uma diversificação ainda maior de suas atividades e o conseqüente surgimento de novas unidades de negócios, incluindo o equipamento de *cracking* térmico que havia sido trazido dos Estados Unidos em 1946. Outro aspecto relevante foi o aumento da capacidade de 1.500 b/d (1937) para 9.300 b/d (1953).

No entanto, para surpresa geral, em 3 de outubro o presidente Getúlio Vargas decretou a lei 2.004, que determinava o monopólio da União sobre a pesquisa, lavra, refino e transporte do petróleo existente no território nacional. A lei também instituía o Conselho Nacional do Petróleo e criava a Petróleo Brasileiro S.A. Este foi um duro golpe tanto para a Ipiranga, como para as outras refinarias privadas existentes até então. Nenhuma foi impedida de funcionar ou estatizada, mas foram proibidas de aumentar sua capacidade de produção. Para melhor ilustrar o fato, basta lembrar que à época os 9.300 b/d de capacidade da refinaria de Rio Grande eram o equivalente a 22% do refino nacional, número que cairia para 0,6% na década de 1990.

Após a Lei 2.004, a necessidade de verticalização passou a ser uma obrigação, já que a monopolização do refino por parte da Petrobras, sob o controle direto do CNP, limitava o refino de 9.300 b/d. Além disso, o CNP emitiu uma norma que obrigava que as atividades de refino e distribuição fossem contabilizadas separadamente. Sendo assim, a Ipiranga, que já possuía uma razoável rede de postos de serviços nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, foi obrigada a criar a Distribuidora de Produtos de Petróleo Ipiranga (DPPI), uma empresa à parte da Refinaria. De uma maneira ou de outra, a verticalização na cadeia com a inclusão da atividade de distribuição era o movimento natural para uma empresa que pretendia continuar crescendo, mas que teve suas mãos atadas em sua atividade-fim.

### 5.3. FASE II: DISTRIBUIÇÃO & DIVERSIFICAÇÃO NÃO-RELACIONADA

A criação da DPPI deu um novo alento aos dirigentes e funcionários da empresa, mas a participação da Ipiranga no cenário nacional de distribuição de petróleo e derivados ainda era inexpressiva – não passava dos 3%. Com um agravante: as únicas empresas com assento em reuniões periódicas no Conselho Nacional do Petróleo eram as grandes distribuidoras estrangeiras. Como o momento era de alta regulamentação, com preços tabelados e altas taxas de inflação, a necessidade dessa representatividade junto ao principal órgão do governo era crítica. As empresas participantes das reuniões do CNP, mesmo que não conseguissem na maior parte das vezes ter seus pedidos atendidos, ao menos eram as primeiras a saber quando do advento de novas leis ou regulamentações por parte do governo federal, o que permitia que elas antecipssem movimentos estratégicos.

Assim, com o intuito de conseguir uma representatividade nacional em um curto espaço de tempo, a diretoria da Ipiranga enxergava a aquisição de um concorrente como a alternativa mais viável, já que o crescimento orgânico levaria muito mais tempo e, possivelmente, mais dinheiro.

À época, operavam no Brasil quatro subsidiárias de empresas estrangeiras de petróleo: Shell, Esso, Texaco, Atlantic e Gulf. Dentre estas, a Gulf parecia ser a opção mais interessante, já que havia sido a última das empresas a chegar ao Brasil – havia iniciado sua operação apenas uma década antes – e concentrava sua rede de aproximadamente 500 postos (6% do mercado) no eixo Rio – São Paulo.

Para negociar com a Gulf foi destacado o Dr. Gouvêa Vieira, que já participava da gestão da Ipiranga desde 1941. O argumento inicial de Gouvêa Vieira para a venda, junto aos representantes da Gulf, era o fato de que a Gulf especializara-se internacionalmente nas etapas do *upstream*, não fazendo sentido ter uma “pequena” operação brasileira focada em distribuição. Além

disso, “a Ipiranga se comprometia a adquirir da Gulf os 9.300 b/d de petróleo que processava na Refinaria – apenas em 1962 o monopólio da Petrobras passaria a abranger também a importação de óleo cru”. (Ipiranga, 2007, p. 44). Sendo assim, os representantes da Gulf pediram US\$ 4,5 milhões pela operação brasileira da empresa. A Ipiranga aceitou a proposta, mas como não tinha condições de honrá-la sozinha, foi atrás de parceiros. Conseguiu o apoio dos grupos Soares Sampaio (Refinaria União/SP) e Gastão Vidigal (Banco Mercantil/SP), que participariam com US\$ 500 mil cada – mesma quantia a ser aportada pela Ipiranga. Os outros US\$ 3 milhões seriam pagos em um ano com garantias do Banco do Brasil e dos próprios participantes do negócio.

No fim das contas, a proposta não foi aceita pela Gulf, que deu sessenta dias para que a Ipiranga fizesse uma nova proposta. Gouvêa Vieira, que havia ido à sede da Gulf nos Estados Unidos, voltou desanimado ao Brasil, mas decidido a voltar com uma nova proposta.

A diretoria da Ipiranga então reformulou a proposta<sup>8</sup>, conseguindo novas garantias para a retomada das negociações com os representantes da Gulf no país. No entanto, antes de embarcar para os Estados Unidos novamente, Gouvêa Vieira fez uma condição: só negociaria com representantes da Gulf que não tivessem interesse direto na continuidade das operações da empresa no Brasil. Essa preocupação se devia ao Dr. Vieira acreditar numa certa má vontade por parte dos primeiros negociadores em vender a operação brasileira, já que era a única operação de distribuição da empresa na América Latina e certamente haveria demissão em massa de funcionários e dirigentes, no caso da venda se concretizar.

Quanto à aquisição da Gulf, em seu depoimento ao CPDOC, Gouvêa Vieira (1989) disse o seguinte:

---

<sup>8</sup> Não existem dados concretos sobre o valor final da nova proposta. Mas o jornal Valor Econômico, em 20 de março de 2007, afirma que o preço final seria o equivalente a US\$ 150 milhões em valores atuais.

***"Vocês podem me perguntar por que nós compramos a Gulf. Da mesma forma como achei que a Gulf iria aceitar emprestar 50 milhões de dólares se lhe desse o mercado de São Paulo, também achei que, quando veio o monopólio da importação de produtos de petróleo e nenhuma companhia estrangeira poderia importar os seus produtos, mas só colocar no mercado os produtos que a Petrobras e que nós lhe entregássemos (essas companhias são muito mais industriais do que comerciantes), a Gulf iria perder o interesse pelo Brasil. E como a Gulf estava com apenas 10% do mercado, eu achava que ela iria perder."***

***João Pedro Gouvêa Vieira (Vieira, 1989)***

Sendo assim, em 1959, o negócio foi finalmente fechado e a Ipiranga conseguiu a almejada cadeira no CNP. Sua participação cresceu instantaneamente de 3% para 9% do mercado nacional de distribuição de combustíveis e, assim, a empresa deixou finalmente de ser uma empresa de refino para tornar-se uma empresa de petróleo parcialmente integrada. Se ainda não tinha um porte nacional, tampouco era uma simples empresa de atuação regional. Com a DPPI, a Ipiranga continuava atendendo aos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. E com a recém constituída Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga (CBPI), nome dado à recém-adquirida Gulf, ela passou a atender os mercados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná e Mato Grosso.

Como foi mantida a estrutura da antiga Companhia Brasileira de Petróleo Gulf no Rio de Janeiro, a Ipiranga passou a ter duas distribuidoras distintas: a DPPI com sede em Porto Alegre e a CBPI com sede no Rio de Janeiro. Para dirigir a CBPI foi então encarregado um dos primeiros engenheiros da Refinaria, Thomás Paes da Cunha Filho.

Assim a Ipiranga entrou a década de 1960 em um novo patamar, com a missão de crescer na área de distribuição. Já em 1961 a sede da DPPI mudou-se de Rio Grande para Porto Alegre.

Como os grandes centros já estavam tomados de postos de serviços das grandes distribuidoras nacionais, a empresa optou por continuar sua expansão pelo interior do país. Naquela época, o país vivia um movimento de

interiorização que justificava o posicionamento da empresa. Além da construção de Brasília, a busca de novas fronteiras agrícolas no Centro-Oeste fez com o que o país caminhasse para o interior. Boa parte desses agricultores eram gaúchos que “colonizaram” o norte do Mato Grosso e se dedicavam basicamente à cultura mecanizada de soja.

Esse movimento dos sulistas em direção ao interior do país acabou beneficiando a própria Ipiranga, já que eles viam na empresa de origem também gaúcha um símbolo de pioneirismo, que os “acompanhava” em busca de “novas fronteiras”. Especialmente por causa dessa identificação com uma marca que já lhes era conhecida de sua terra natal, muitos colonos gaúchos se tornaram donos de postos ou representantes da empresa, além de, obviamente, clientes. A abertura destes postos acabou sendo uma medida eficaz para conseguir novos mercados, na medida em que muitos destes postos foram ampliados e modernizados quando da pavimentação destas rodovias.

Mesmo com o aumento substancial de porte na área de distribuição, a Ipiranga começou um agressivo movimento de diversificação não-relacionada que perdurou por duas décadas. O primeiro investimento foi na rede de hotéis Charrua, fundada em 12 de julho de 1962 em Porto Alegre. No entanto, a primeira unidade só começou a funcionar de fato em julho de 1965, três anos depois, na cidade de Bagé. Depois viriam outras cidades gaúchas como Rio Grande, São Borja, Santa Cruz do Sul e Santa Maria. Um dos objetivos da empresa era motivar o turismo interno, nos mesmos moldes do mercado americano, onde famílias utilizavam-se de hotéis de beira de estrada (“*motels*”) para pernoitar em viagens curtas. O aumento deste fluxo de turistas nas estradas gaúchas, segundo a empresa, aumentaria a venda de combustíveis, seu negócio principal. Esse expediente já era largamente utilizado pelas companhias estrangeiras em seus países de origem. No mesmo ano, a Ipiranga fundou também a Agropecuária Santo Antônio, com o objetivo de explorar a agricultura e a pecuária. Em 1965 foi fundada uma das empresas mais importantes e rentáveis da história do grupo: a Fertisul – Fertilizantes do

Sul S.A., com sede também em Rio Grande. A Fertisul tinha por objetivo a indústria e o comércio de fertilizantes e produtos químicos em geral, exceto farmacêuticos, além de atividades de importação e exportação. No ano seguinte, a Ipiranga incorporou as Indústrias Reunidas Leal Santos, empresa pesqueira da Região Sul fundada em 1889 – a mais antiga empresa pesqueira do Brasil, e que incluía a sua controlada Leal Santos Pescados. Entre os principais produtos da empresa destacavam-se a criação e o comércio de frutos do mar (camarão e peixe) e horticultura, notadamente plantações de pêssegos. Em 1967, foi criada também a Isapeixe (figura 5.3) e a Corcel – Corretora de Seguros S.A. No mesmo ano, a empresa também adquiriu a Prodasa – Processamento de Dados S.A. e, em 1968, entrou na aviação agrícola regional com a Agroar.

*Figura 5.3 – Marca IsaPeixe*



Logo no início da nova década a empresa se voltou novamente para a área de distribuição – movimento que não duraria muito. A DPPI, até então apenas uma distribuidora, adquiriu já em 1970, 40 postos de serviços da Sagol, varejista gaúcha com atuação restrita à cidade de Porto Alegre. A Sagol foi rebatizada no ano seguinte de Comercial Farroupilha e passou a operar postos também no interior do estado do Rio Grande do Sul.

Em 1971 foi criada a Petrobras Distribuidora S.A. Mesmo com uma marca já forte e conhecida regionalmente, a Ipiranga sentiu os efeitos de uma concorrência até então desconhecida por ela e pelos outros *players* do mercado. A BR começava a operar como uma empresa focada em distribuição, mas com toda a força e *expertise* da Petrobras por trás.

#### 5.4. FASE III: QUÍMICA & PETROQUÍMICA

Se até o final da década de 1960, a Ipiranga diversificou o seu portfólio de negócios para setores completamente diferentes dos quais ela atuava até então, as décadas de 1970 e 1980 foram as da diversificação relacionada, em que ela se aproveitou de seu conhecimento interno na área de refino para investir nas áreas de química e petroquímica.

Em 1971 foi criada a Polisul (posteriormente rebatizada de Ipiranga Petroquímica), em associação com a alemã Hoescht e com a Petroquisa (subsidiária da Petrobras), dentro do modelo tripartite estimulado à época pelo governo federal. Também em 1971, a Ipiranga assumiu o controle da Asffrio (Asfalto Frio Ltda.). Esta, posteriormente, compraria a Betubrás Ltda., com o objetivo de aumentar sua participação no segmento de produtos asfálticos em geral. Posteriormente, “o segmento de asfaltos se consolidaria como das mais importantes atividades da Ipiranga” (Minadeo, 1999).

Em 1972, uma moderna planta industrial da Fertisul, que incorporara a Icisa, entrou em operação. Por outro lado, a crise internacional de petróleo, atingiu todas as distribuidoras, o que fez a Ipiranga interromper sua expansão na rede de postos. No ano seguinte foi fundada a Tropical Transportes S.A., com sede em São Paulo. A Ipiranga retomou também os investimentos em sua refinaria no ano de 1974, com a implantação de uma unidade de destilação à vácuo e outra de “*cracking*” catalítico.

Em 1975 foi adquirida outra empresa que faria história no grupo: a Química Geral do Nordeste (QGN), sediada em Feira de Santana (BA), além da Química Geral do Brasil, no Rio de Janeiro. Esta aquisição consolidou a entrada da Ipiranga nos setores químico e petroquímico.

Após esta série de aquisições em setores conhecidos, a Ipiranga retomou as aquisições em setores não-relacionados ao seu negócio principal. Em 1976

foi criada a Isagro, mais uma empresa de corretagem de seguros. No ano seguinte foi a vez da Isacouro, especializada na fabricação e venda de artigos de couro. A Isacouro vinha sendo planejada desde 1972 quando ocorreu a desativação da Destilaria Rio-Grandense de Petróleo, de Uruguaiana, justamente para dar lugar a este novo empreendimento. Também em 1976 foi iniciada a operação da Polisul Petroquímica S.A. na cidade de Triunfo (RS). A Leal Santos, empresa que já era do grupo, também fez sua primeira aquisição no setor de pesca: a Wigg.

Nos dois últimos anos da década foram criadas mais duas empresas: a Sipcam, em 1978, especializada no comércio de defensivos agrícolas e a Isa-Sul Administração e Participações S.A., em 1979.

Na década de 1980, as aquisições não pararam. Entre os anos de 1980 e 1989 foram feitos investimentos em setores como: alimentos, asfaltos, petroquímica, pesquisa & desenvolvimento, reflorestamento, química e gás natural. Já no ano de 1980 foram fundadas três novas empresas: a Isapeixe Norte S.A., com sede na cidade de Macapá (AP) e a Silinor S.A., em Camaçari (BA). A Silinor foi uma associação da Ipiranga com a Dow Corning, que começou a operar em 1987. A empresa fabricava silicone. Além destas duas, a Ipiranga também fundou em associação com a empresa Quimbrasil (do grupo Bunge), a Ipiranga Serrana Fertilizantes, que chegou a ser a segunda maior em venda de fertilizantes do Brasil. A Isapeixe, por sua vez, tinha em seu objeto social a captura, conservação, beneficiamento, industrialização, importação e exportação de frutos do mar.

No mesmo ano o grupo iniciou uma grande reestruturação acionária. Primeiro, a Fertisul vendeu suas participações em diversas empresas para a Isapar, empresa de participações do grupo. As participações eram nas empresas Engeminas, Hotéis Charrua, Corcel Seguros, Charrúa Motéis Rodoviários e Leal Santos Pescados. Essas operações foram efetivadas no dia 24 de março. Dois dias depois a Isapar Fertilizantes, Produtos Alimentícios e Participações S.A. passou a denominar-se Isapar Petróleo Ipiranga Participações S.A. A nova Isapar passou a ser uma *holding* em participações,

cujo objetivo era prestar serviços de assessoria técnica, administrativa, econômico-financeira e jurídica para as empresas do grupo.

A Polisul, criada em 1971, iniciou efetivamente suas operações em 1982. No ano seguinte foram fundadas a Isatec – Pesquisa, Desenvolvimento e Análises Químicas Ltda. e a Ipiranga Florestal, especializada em reflorestamento.

Já no ano de 1983 iniciaram-se as primeiras negociações envolvendo a aquisição da Atlantic pela Ipiranga. A motivação foi o segundo choque do petróleo, que diminuiu a competitividade da empresa. A proposta foi feita então à Arco, Atlantic Richfield Petroleum, controladora da empresa. No entanto, os americanos, na ocasião, não se mostraram interessados em fechar negócio. O argumento principal, segundo eles, era o fato de que a transação acarretaria o pagamento de altos impostos à Receita Federal dos Estados Unidos, o que deixaria o negócio pouco atrativo. Por outro lado, em nenhum momento reafirmaram o interesse estratégico da empresa em continuar suas operações no Brasil. Isto pôde ser comprovado dez anos depois quando a Ipiranga efetivamente comprou a operação da Atlantic no Brasil. Este assunto, no entanto, será abordado em detalhes mais adiante, na quarta e última fase da empresa.

O refino, que já não era o negócio principal da empresa há muito tempo, recebeu uma injeção de ânimo em 1985. Neste ano foram feitos testes com petróleo oriundo da Bacia de Campos, RJ. O óleo começou a ser recebido na refinaria no último trimestre de 1985. Além da vantagem de refinar com matéria-prima nacional, a refinaria obteve com esse petróleo um óleo combustível com índice de enxofre mais baixo, o que representou uma drástica redução na emissão de óxidos de enxofre nos efluentes aéreos. À época, a refinaria já produzia diversos derivados do petróleo como: gasolina A, óleo diesel, óleos combustíveis A, C e E, “*signal oil*”, GLP e querosene de aviação. Entre os solventes eram produzidos: aguarrás mineral, hexano e solvente de borracha. Além destes, saíam da refinaria também graxas lubrificantes, asfaltos sólidos e diluídos e óleos plastificantes de aplicação industrial. Em conjunto

com a refinaria, a Isatec, braço de pesquisa e desenvolvimento da Ipiranga, começou também a desenvolver soluções para as outras empresas do grupo. Nesta época ela desenvolveu, por exemplo, para a Química Geral do Nordeste um processo novo para a produção de cloreto de bário e iniciou o desenvolvimento do processo de redução de celestita, matéria-prima para a produção de sais de estrôncio. Outro trabalho relevante da Isatec foi o desenvolvimento de novos processos de revestimento ou complexação de uréia e sais volúveis usados como fertilizantes, com o objetivo de evitar perdas por lixiviação e volatilização. Este último trabalho fora encomendado pela Fertisol.

Em 1986, ao mesmo tempo em que a empresa desenvolvia novos produtos em segmentos diferentes, ela também aumentava seus investimentos na distribuição. Apenas neste ano, foram investidos US\$ 40 milhões na área. Além disso, ela conseguiu um acréscimo de 0,8% em sua participação de mercado na venda de óleo diesel, o equivalente a 300 milhões de litros. A empresa acreditava que esse resultado justificava a decisão feita anos antes de investir em postos de serviços no interior, voltados para regiões agrícolas e pioneiras. Na área de química e petroquímica, a empresa já atuava em segmentos como: sais de bário (QGN), defensivos agrícolas (Sipcam), solventes industriais (CBPI), polietileno de alta densidade (Polisul) e matéria-prima para silicones, através da Silinor. Esta, por sua vez, implantou no mesmo ano sua unidade industrial no Pólo Petroquímico de Camaçari (BA), mas a Ipiranga acabou não participando.

No ano seguinte, 1987, ocorreu um dos fatos mais curiosos da história da empresa. Desde março de 1986 a Ipiranga já estudava a comercialização de gás natural, utilizando-o como substituto do óleo combustível. Em 1987, então, a Ipiranga assinou com a Petrobras e o Grupo Ultra um protocolo de intenções para constituição futura de uma empresa para atuar especificamente na distribuição de gás natural para o segmento automotivo. O interessante deste fato é que Petrobras e Ultra seriam, exatos 20 anos depois, as compradoras do próprio Grupo Ipiranga, juntamente com a Braskem. Outra parceira foi fechada

com a Shell Brasil e com a Suzano Petroquímica para produzir polipropileno em Duque de Caxias (RJ).

A Ipiranga, no entanto, continuava diversificando suas operações. A Asffrio, empresa de asfalto frio, já operava em nove estados, além de exportar para América Latina e África. Outra empresa que se destacou no ano foi a Tropical Transportes, que desenvolveu e aperfeiçoou o transporte de carga líquida (inflamável) e seca (fertilizantes e embalados). Além destas, a divisão de Serviços da Ipiranga, que incluía hotelaria, seguros e setor imobiliário também colhia bons resultados. O destaque, no entanto, ficou com a Isa-Sul Administração e Participações, que atuava no setor imobiliário. O bom resultado, segundo o Relatório de Administração da empresa, deveu-se ao Plano de Estabilização Econômica que corrigiu distorções no setor imobiliário.

Em 1987, quando completou 50 anos, a marca Ipiranga foi modernizada (Figura 5.4). A idéia dos designers era dar uma idéia de leveza e modernidade. A principal modificação foi o desenho do “I”, que ganhou movimento, ao ser levemente tombado. A nova marca fazia referência a uma estrada, ao contrário da antiga, mais estática. A nova identificação visual forçou a empresa a investir na modernização de seus postos de serviços que ainda traziam a marca antiga.

*Figura 5.4 – Modernização da Marca*



A empresa parecia estar mesmo vivendo um momento de “modernização”. No mesmo ano foram investidos US\$ 10 milhões na construção de uma outra unidade de geração de energia, com novas caldeiras, em substituição ao antigo sistema de produção à vapor. A motivação era a preocupação com o meio ambiente, já latente na época.

Em 1988, as principais mudanças foram no âmbito organizacional. As cinco famílias controladoras decidiram constituir um comitê executivo para acomodar seus interesses divergentes (Valor Econômico, 2007), que já começavam a sobressair. Também entrou em vigor, a partir de 1º. de março daquele ano, uma nova estrutura organizacional da empresa.

Os negócios da empresa, no entanto, atingiam resultados díspares. A divisão de química e petroquímica da empresa obteve resultados satisfatórios e recebia cada vez mais investimentos: ampliação da capacidade de produção da Polisul, investimento de US\$ 80 milhões na Braspol Polímeros e US\$ 42 milhões para ampliação da capacidade da Polisul Petroquímica. Por outro lado, o setor de fertilizantes, no qual a Ipiranga participava com empresas como Fertisul e Prodicem, como controladora, e Arafertil e Indústria de Fosfatos Catarinense, como empresas coligadas, tiveram resultados pífios, justificados pela conjuntura econômica e por medidas adotadas pelo governo federal.

No setor de alimentos, a Ipiranga controlava a maior empresa de pesca do Brasil em faturamento e volume de exportações: a Leal Santos. Ela “processou 23 mil toneladas de matéria-prima (peixes e camarões) em 1987 e superou a casa dos US\$ 20 milhões em exportações, o que representa um acréscimo de 24% em relação a 1986 e o equivalente a 70% do faturamento global da empresa. (...) Com uma fábrica na cidade do Rio Grande (RS), onde está instalada a matriz, e duas unidades industriais, uma em Itajaí (SC) e outra em Macapá (AP), a Leal Santos vem aumentando também sua participação no mercado interno através de agentes em diversas partes do país e filiais de vendas em Santa Maria (RS), Porto Alegre (RS), São Paulo (SP), Rio de Janeiro (RJ) e Belo Horizonte (MG), que atingem perto de 4 mil clientes.” (Ipiranga, 1988).

Em 1990, com a criação do Programa Nacional de Desregulamentação e a conseqüente extinção do CNP, foi criado o Departamento Nacional de Combustíveis (DNC) e iniciou-se o processo de flexibilização do monopólio estatal. Tais medidas fizeram com que as atenções se voltassem novamente para a área de distribuição. Entre as principais medidas tomadas pelo governo

naquele ano destacaram-se: novos critérios de preços máximos nos postos revendedores e liberação dos preços do querosene e dos lubrificantes automotivos. A maior consequência de tal mudança para a Ipiranga, no entanto, foi interna. A empresa passou a desenvolver um planejamento estratégico formal. Tais mudanças no ambiente teriam motivado os executivos da empresa a traçar cenários para os anos que viriam pela frente.

A primeira atitude foi concentrar os negócios da empresa em suas áreas mais rentáveis: distribuição, química e petroquímica. Nestas duas últimas áreas, os resultados satisfatórios na década anterior já haviam motivado a criação de uma *holding* intitulada Ipiranga Petroquímica. Em 1991, a empresa criou, como parte deste grupo, a Ipiranga Comercial Química. No mesmo ano, atenta à movimentação do mercado, a empresa foi a pioneira ao inaugurar o primeiro posto público de gás natural na cidade do Rio de Janeiro (RJ).

#### **5.5. FASE IV: DISTRIBUIÇÃO**

A quarta fase da empresa começou efetivamente no ano de 1993. Foi a partir da desregulamentação do setor no início da década que a empresa tomou a decisão de crescer naquele que havia sido seu negócio principal por 40 anos: a distribuição. No entanto, o crescimento orgânico levaria muito tempo e dinheiro e a aquisição foi considerada a solução adequada pelos gestores da empresa. Segundo especialistas do setor, para uma empresa crescer 1% em participação de mercado, ela deveria investir um montante que variaria entre 40 e 100 milhões de dólares. Outra constatação da empresa foi o fato de que diversas mudanças ocorriam naquela época: econômicas, políticas e regulatórias, trazendo à tona um novo mercado o que, acreditava-se, acarretaria a entrada de novos *players* multinacionais.

A Atlantic foi a empresa-alvo escolhida, mas a Ipiranga não contava com os recursos necessários para efetivar a compra e, portanto, teve que procurar parceiros que financiassem a aquisição. Por outro lado, a desativação ou

venda de negócios deficitários ou desalinhados do negócio principal da empresa (“petróleo”) também capitalizou a empresa de forma que a aquisição da Atlantic era um projeto factível. Foi criado então um comitê executivo na empresa para avaliar a compra e negociar com os controladores da Atlantic. O comitê analisou todas as variáveis para a compra – o contexto do novo mercado, a sobrevivência das empresas separadamente, a formatação jurídica da “nova” empresa e, finalmente, o *valuation* da Atlantic.

Assim, os responsáveis – João Pedro Gouvêa Vieira Filho, Carlos Alberto Martins Bastos e o diretor-superintendente da CBPI Antônio Ulrich – foram a Miami (FL) para reunir-se com a diretoria da ARCO. Era abril de 1993 e, para manter o sigilo das negociações (exigência dos americanos), foi escolhido o codinome “Projeto Med” para as negociações. Como explicitado anteriormente, o maior desafio era levantar todo o capital necessário para a compra – US\$ 265 milhões. No entanto, mesmo com o enxugamento de sua carteira de negócios a Ipiranga não tinha condições de arcar com tamanho montante. Foi então que a diretoria conseguiu o apoio do Banco Bradesco, que assegurou o aumento de capital da empresa. Do total pago na compra foram US\$ 77 milhões do caixa da empresa e US\$ 108 milhões referentes a emissão de ações relativas ao aumento de capital. Ainda faltavam US\$ 80 milhões que foram obtidos com a emissão de eurobônus para captação no exterior, operação realizada pelo Banco J. P. Morgan.

A aquisição da Atlantic transformou instantaneamente a Ipiranga em um gigante com 11 bilhões de litros de capacidade de comercialização (ante 6 bilhões pré-aquisição) e um salto de 10,1% para 19,5% de participação no mercado nacional. Sua rede de postos passou a ocupar a segunda colocação com 5.600 postos, atrás apenas da líder BR.

Para marcar ainda mais essa nova fase da empresa, a marca corporativa foi novamente revista em 1996 (figura 5.5). A nova marca seria a que a Ipiranga utilizaria até o ano de 2007, ano de sua aquisição pelo consórcio Braskem-BR-Ultra.

A modernização da marca era justificada também pelo novo posicionamento da empresa, com o foco definitivamente voltado ao varejo. No mesmo ano de 1996, mais de 300 postos já haviam sido “atualizados” com a marca nova. Para melhorar e diferenciar seus postos, foram feitos investimentos em serviços de valor agregado como lojas de conveniência e troca de óleo.

*Figura 5.5 – Modernização da Marca*



Para as lojas de conveniência foi mantida a marca am pm de propriedade da ARCO, antiga controladora da Atlantic. Com a compra da Atlantic, a Ipiranga passou a ser sócia-majoritária da am pm Comestíveis, que era subsidiária da am pm Mini Market e esta, por sua vez, pertencia à am pm International Inc.

Para a troca de óleo também houve uma padronização dos serviços na marca Jet Oil. E os postos de estrada passaram a fazer parte do Rodo Rede, que consistia em um conjunto de 150 postos preparados para atender o público formado basicamente por caminhoneiros e viajantes oferecendo uma série de serviços.

No entanto, os anos seguintes não foram tão fáceis. Em 2002, a falta de crédito externo e a desvalorização do real elevaram fortemente a dívida do grupo, principalmente da IPQ. Surgiram então os primeiros rumores da venda do grupo para a Petrobras e posteriormente para a espanhola Repsol.

Já em 2003, o analista de investimentos André Moura, da Pilla Corretora, fez a seguinte avaliação da empresa no site de investimentos [www.acionistas.com.br](http://www.acionistas.com.br):

***"A Petróleo Ipiranga possui espaço para o crescimento no próximo ano. Isto deve acontecer, principalmente no caso dos boatos referentes à reestruturação societária da companhia serem reforçados. Informações não oficiais apontam que a Petrobras teria estudado a possibilidade de compra da Ipiranga Petroquímica, porém, ainda faltaria um acerto entre os sócios para consolidar a operação. A Ipiranga nega que esteja interessada na venda, mas investidores permanecem atentos as especulações. Existindo ou não fundamentos nestes rumores, a certeza é que uma operação de venda de tal porte exige um certo tempo de negociação antes de se concretizar. Portanto, no curto prazo, a falta de novos fatos não oferece perspectivas de altas significativas."***

No mesmo site, o analista-chefe da Sudameris Corretora, José Cataldo, fez uma avaliação igualmente conservadora sobre a empresa. Ele escreveu:

***"As ações da Petróleo Ipiranga acumulam no ano uma valorização de 87%, pouco acima do desempenho acumulado pelo Ibovespa no mesmo período, que foi de 82%. O impulso aos papéis foi dado com o anúncio da reestruturação da dívida da Ipiranga Petroquímica, que vinha causando impacto nos resultados financeiros do grupo."***

Uma terceira avaliação da empresa, desta vez do gerente de planejamento da CBPI, Claudio Kalaf, também foi publicada no site [www.acionista.com.br](http://www.acionista.com.br). Dizia o seguinte:

***"A companhia Petróleo Ipiranga deve concentrar cerca de 85% dos recursos a serem investidos no próximo ano para a área de marketing. Um importante aspecto que a empresa vem trabalhando neste sentido é de unificação da marca. Também devem ocorrer aplicações na manutenção da rede existente e ampliação da rede de gás natural. Ao final do ano a expectativa é que existam 100 postos de gás natural do Grupo Ipiranga. Para o fim de 2004, a meta é que este número fique entre 125 e 130 postos. Além disso, as operações de base e a infra-estrutura da companhia devem receber investimentos. Como o processo orçamentário se encontra em andamento, os valores a serem investidos ainda não podem ser revelados."***

***As empresas da Petróleo Ipiranga do setor de Distribuição, em conjunto, apresentaram no primeiro semestre do ano, face o igual período do exercício anterior, crescimento de 1,3 % de participação no mercado do Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e Lubrificante (Sindicom). Este mercado reúne as maiores distribuidoras de álcool, gasolina e óleo diesel do Brasil. Os volumes de combustíveis comercializados pelo Sindicom nos seis meses findos em 30 de junho de 2003 foram inferiores em 5,9%, quando comparados ao igual período do ano anterior. Apesar da redução de vendas do mercado, o volume comercializado pela Petróleo Ipiranga aumentou 0,63% no mesmo período. As vendas de óleo diesel, importante segmento do Sindicom, obtiveram na companhia incremento de 3,6% frente a uma queda de 4,18% das vendas contabilizadas pelo sindicato. A empresa atribui o avanço no mercado a sua capacidade competitiva.”***

***Claudio Kalaf (Site Acionista, 2003)***

Em 2003, por conta do alto endividamento, os sócios foram mesmo obrigados a fazer uma capitalização de US\$ 350 milhões na IPQ. A dívida da empresa foi renegociada e financiada. Em entrevista para a revista Valor Grandes Grupos em 2005, o diretor-superintendente da CBPI, Leocadio de Almeida Antunes Filho, responsabilizou as novas entrantes pelos tempos difíceis dos últimos anos, mas tentava passar uma imagem de otimismo para os anos que viriam pela frente. A própria reportagem lembrava que a Ipiranga cresceu 11% na distribuição de combustíveis na época, enquanto que as outras distribuidoras haviam crescido, em média, 6%. Fontes ligadas ao mercado de distribuidoras afirmavam, no entanto, que o crescimento da Ipiranga era artificial já que a empresa investia no crescimento de seu volume de vendas a qualquer preço, uma vez que seu objetivo já era ser vendida. Isso explicaria o montante de investimentos aplicados na distribuição já que o que valoriza uma distribuidora é o volume de combustível vendido por ela.

No entanto, a mesma revista, em sua edição de 2006, afirmava que “a Ipiranga foi um dos grupos nacionais que concluíram seus processos de reestruturação e estão com a casa em ordem para retomar investimentos mais expressivos.” E em entrevista à Revista IBEF em setembro de 2006, o diretor superintendente da área de distribuição João Francisco Tellechea Filho,

informou que 296 dos 380 milhões investidos em 2006 foram para a área de distribuição.

## 5.6. A VENDA

“Negócios de Titãs: Petrobras, Braskem e Ultra anunciam hoje a aquisição do conglomerado Ipiranga”. Esta manchete abriu o caderno de Economia do jornal O Globo no dia 19 de março de 2007. Era uma segunda-feira e o jornal publicou que “será anunciado hoje, às 9h, num hotel em São Paulo, um dos maiores negócios do setor de energia nos últimos anos: a Petrobras, a Braskem e o Grupo Ultra informarão oficialmente a compra das empresas do conglomerado Ipiranga (...) O anúncio da aquisição seria feito ontem, mas foi adiado porque alguns detalhes ainda estavam sendo fechados”. No dia anterior, 18, O Estado de São Paulo já havia publicado uma reportagem anunciando a operação.

Ainda que uma possível venda da empresa sempre fosse desmentida pelo grupo, boatos eram comuns desde o final da década de 1990. Segundo o atual diretor de marketing da Ipiranga, Ricardo Maia (2007) existia uma razão muito clara para que houvessem tantos boatos sobre uma possível venda da empresa: “em 2001 para 2002, se eu não me engano, realmente o grupo foi ao mercado. Nós tivemos um *data room* montado em Nova Iorque, houve visitas”. O *data room* mencionado por Maia consistiu na contratação de um banco de investimentos, cujas instalações foram utilizadas para a disponibilização de informações sigilosas a respeito da empresa de forma que potenciais compradores pudessem executar o *due dilligence*, ou seja, uma auditoria completa em toda as informações disponibilizadas pelo grupo. O diretor lembrou também que nenhum executivo da empresa foi convidado para participar de tal processo e que, sempre que questionados, os controladores negavam a existência de tais negociações.

Na realidade, a revista Isto É Dinheiro publicou em sua edição de maio de 2000 a existência do *data room* no Banco Chase Manhattan em Nova Iorque. Naquele momento, dizia a revista, os grandes interessados no negócio eram Repsol, Agip, Total Fina, BP e Exxon. Os controladores da empresa declararam à revista que se tratava de uma singela consultoria e uma forma de prospectar parceiros para projetos específicos como a ampliação da refinaria da empresa ou a parceria em projetos de exploração de petróleo. Segundo o então conselheiro Carlos Alberto Martins Bastos, a Ipiranga havia montado um plano de investimentos de US\$ 1 bilhão para os próximos 5 anos e precisaria de parceiros para executar tais planos, preferencialmente um banco ou um fundo como sócio-investidor.

No entanto, o negócio só se concretizaria 7 anos depois e com três compradores, curiosamente nenhum deles mencionado na reportagem citada. É claro que os interesses e os ganhos de sinergia advindos da venda foram diferentes para os três compradores, até porque a repartição dos ativos da Ipiranga obedeceram a uma lógica estratégica. Para entender essa lógica, primeiro se faz necessário entender a mecânica da venda.

### **5.6.1. A Operação**

No total foram pagos US\$ 4 bilhões pelos ativos da Ipiranga, sendo que parte do pagamento foi feito em dinheiro para os controladores da empresa e parte em ações para os demais acionistas. Deste montante, a Petrobras desembolsou US\$ 1,3 bilhão, a Braskem US\$ 1,1 bilhão e o Grupo Ultra US\$ 1,6 bilhão, sendo que este último valor foi estimado com base na emissão de 52,8 milhões de ações.

Um fato relevante, conforme instrução CVM, foi publicado nos principais jornais do país no dia 20 de março pelas empresas compradoras. Intitulado de “Aquisição do Grupo Ipiranga” dizia o seguinte: “Após a conclusão da aquisição, os negócios do grupo Ipiranga passarão a ser geridos por Petrobras,

Ultrapar e Braskem. A Ultrapar deterá os negócios de distribuição de combustíveis e lubrificantes localizados nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, a Braskem e a Petrobras deterão os ativos petroquímicos, representados pela Ipiranga Química S.A., Ipiranga Petroquímica S.A. e pela participação desta na Copesul – Companhia Petroquímica do Sul, na proporção de 60% para Braskem e 40% para Petrobras. Os ativos relacionados às operações de refino de petróleo detidos pela RPI serão compartilhados igualmente entre Petrobras, Ultrapar e Braskem”.

Segundo o jornal O Globo de 20 de março de 2007, a operação foi estruturada em cinco etapas que deveriam ser cumpridas até o final de 2007, conforme a seguir:

1. O grupo Ultra adquire as ações das famílias controladoras;
2. A Ultra faz a oferta pública de compra pelas ações ordinárias em poder de acionistas minoritários. O preço previamente acertado corresponderá a 80% do preço por ação pago aos acionistas controladores;
3. Braskem e Petrobras, que dividirão os ativos da Ipiranga no setor petroquímico, farão proposta para o fechamento do capital da Companhia Petroquímica do Sul (Copesul);
4. O Grupo Ultra incorpora ações preferenciais em poder de acionistas minoritários da Ipiranga, que receberão em troca papéis preferenciais do Ultra;
5. Concluída a estrutura financeira, Petrobras, Braskem e Ultra formalizam a divisão de ativos;

A operação de venda da Ipiranga, no entanto, trouxe também uma inesperada acusação de informação privilegiada. Logo no dia 20, ou seja, no dia seguinte ao anúncio oficial da venda, os principais jornais brasileiros noticiaram a suspeita de vazamento de informações na transação.

Segundo o então presidente da CVM, Marcelo Trindade, disse ao jornal O Globo “há indícios fortíssimos de que foi isso [*vazamento de informações privilegiadas*] que ocorreu. É triste ver uma operação desse tipo manchada”. Um dos indícios mais fortes apresentados foi o fato de que na semana anterior ao anúncio foram realizados 32 negócios envolvendo os papéis da Ipiranga, sendo 21 apenas só na sexta-feira imediatamente anterior ao anúncio de domingo. E antes só haviam tido quatro operações envolvendo o papel (Ipiranga ON) desde o início do ano.

Segundo a Revista Isto é Dinheiro (2007), “a CVM uniu-se ao Ministério Público e conseguiu reter na Justiça R\$ 4 milhões de quatro investidores suspeitos do uso de informações privilegiadas na compra das ações. Outros 22 estão sendo investigados pela CVM. Não tardou e nomes começaram a aparecer – e se tornaram os personagens secretos de um dos mais sérios casos de vazamento de informações na história do capitalismo brasileiro. A SLW foi apontada como uma das mais ativas corretoras na compra de ações da Ipiranga naqueles dias. Depois surgiu a informação de que um fundo americano, com sede em Delaware, Estados Unidos, teve seu dinheiro bloqueado pela Justiça brasileira. O nome do fundo não foi divulgado, já que o processo corre em segredo de justiça. Mais alguns dias e a Petrobras admitiu que um gerente de sua subsidiária BR Distribuidora havia lucrado R\$ 121 mil com papéis da Ipiranga. Seu nome é Pedro Caldas Pereira”.

Outra polêmica envolvendo a operação de compra da Ipiranga foi a possível concentração de mercado ocasionada pela saída da empresa do mercado. O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) pronunciou-se nos dias seguintes ao negócio afirmando que a operação seria alvo de estudos antes de ser aprovada. Segundo o órgão, os estudos se dariam em duas frentes: distribuição de combustíveis e produção de resinas termoplásticas. No caso da distribuição de combustíveis, segundo especialistas, o caso não aparentava ser dos mais graves, já que a BR aumentaria sua participação de mercado de 33 para 38% do mercado e os 15% restantes de *share* da Ipiranga seriam mantidos pelo grupo Ultra. Os

estudos, neste caso, seriam muito mais ligados à possíveis concentrações regionais, já que a concentração nacional não importa tanto. Uma possível dificuldade poderia acontecer no relacionamento entre os revendedores (donos de postos de gasolina) e as distribuidoras, caso uma determinada distribuidora (como a BR) se mostrasse exageradamente robusta em um determinado estado ou município. Apenas a título ilustrativo, vale lembrar, durante a aquisição das operações da italiana Agip no Brasil pela BR, os conselheiros do Cade julgaram que não haveria prejuízos à concorrência porque o poder se concentrava nas mãos de grupos regionais, proprietários de redes de posto de gasolina de diferentes banderias, sem exclusividade com nenhuma distribuidora.

Já na área petroquímica foram impostos algumas restrições à operação envolvendo principalmente a Braskem. No entanto, a empresa conseguiu, através de seus advogados, uma liminar que a isentava de seguir uma série de restrições impostas pelo Cade, inclusive uma decisão que a proibia de participar de decisões estratégicas na Ipiranga Petroquímica. Posteriormente, com um acordo, foram derrubadas todas as restrições e a Braskem ficou livre para tocar os negócios sem impedimentos.

Por fim, o Grupo Ultra não sofreu restrições do Cade. Por outro lado, o acordo de compra das ações dos minoritários da Ipiranga trouxe um problema ao Ultra que não existiu para os outros compradores. A grande questão é que o preço pago aos controladores era aproximadamente três vezes maior do que o valor pago aos preferencialistas. Em reportagem sugestivamente intitulada de “Barrados no Baile” o jornal Valor Econômico afirmou que “ontem com o preço das ONs da Ultrapar em R\$ 52, a relação de troca seria de 2,55 vezes maior para os detentores de ordinárias no caso da Refinaria Ipiranga; de 2,6 vezes maior no caso da Petróleo Ipiranga; e de 3,36 vezes na distribuidora. Segundo a gestora [*Hedging-Griffo*], os prêmios variam entre 155% (RIPI) e 236% (DPPI) para os detentores de ON”.

## 5.6.2. Sinergia e Criação de Valor: Petrobras, Braskem e Ultra

As motivações para as 3 empresas participantes da compra da Ipiranga foram obviamente diferentes. No mesmo fato relevante mencionado anteriormente, as empresa descreveram suas motivações para a compra dos ativos da Ipiranga.

O texto dizia o seguinte:

***"Com esta aquisição Petrobras, Ultrapar e Braskem dão um importante passo rumo à reorganização e consolidação de setores fundamentais para o crescimento da economia brasileira, criando condições diferenciadas de investimento. O Grupo Ipiranga, um dos maiores e mais tradicionais conglomerados empresariais do país, atua nos mesmos segmentos da Petrobras, Ultrapar e Braskem. É o segundo maior distribuidor de combustíveis no Brasil, com uma rede de 4.240 postos. Possui também destacada participação no setor petroquímico, com produção de cerca de 650 mil toneladas de resinas petroquímicas através da IPQ, além de compartilhar, com a Braskem, o controle da Copesul – segunda maior central de matérias-primas petroquímicas do Brasil. Em 2006, a receita líquida consolidada do Grupo Ipiranga totalizou R\$ 31 bilhões, com R\$ 1 bilhão de EBITDA e R\$ 534 milhões de lucro líquido.***

***Em linha com seu Plano Estratégico, a Petrobras vem investindo seletivamente no setor petroquímico brasileiro e do Cone Sul, em projetos que agregam valor ao petróleo, ao gás natural e a correntes de refino, atuando de forma integrada. A aquisição desses ativos irá propiciar a valorização da carteira de participações em petroquímica na medida em que contribui para a consolidação do Pólo Petroquímico do Sul.***

***No setor de distribuição, a Petrobras pretende consolidar sua posição no setor, fortalecendo seu posicionamento nas regiões Norte/Nordeste e Centro-Oeste, autorizada a utilizar a marca Ipiranga por até 5 anos. Atualmente a Companhia detém 33,8% de market-share global na distribuição, com 6.200 postos ativos no Brasil, mais de 1.000 postos no exterior, sendo a maior e única rede de postos presente em todo o território nacional. No segmento de grandes consumidores detém carteira com mais de 12.000 clientes nos setores industrial, aviação, transporte, geração de energia, dentre outros. Tamanha diversidade decorre de sua extensa rede de logística e larga experiência, onde atua há 35 anos. A Companhia vê nessa operação uma oportunidade de geração de valor.***

***A Ultrapar, a maior distribuidora de GLP do país, tornar-se-á a segunda maior companhia de distribuição de combustíveis do Brasil, detendo 15% deste mercado.***

***A Ultrapar acredita que, com seus comprovados métodos de gestão de revenda e administração de logística, aplicados com disciplina e determinação, irá otimizar os processos de distribuição da Ipiranga. Com a era do álcool que se aproxima, está convicta de que, a partir de sua entrada na distribuição de combustíveis no Brasil, terá grandes oportunidades de investimento. As duas marcas de grande valor ULTRAGAZ e IPIRANGA se somam e reforçam nesse objetivo.***

***Para a Braskem, empresa líder na produção e comercialização de resinas termoplásticas na América Latina, a aquisição dos Ativos Petroquímicos do Grupo Ipiranga, é um passo importante para a consolidação e fortalecimento da indústria petroquímica brasileira e está em perfeito alinhamento com a sua estratégia de crescimento com criação de valor. Com a conclusão dessa operação, a Braskem fortalecerá ainda mais a sua liderança no mercado de resinas termoplásticas, contribuindo para o aumento da competitividade da cadeia petroquímica brasileira através do aumento de sua capacidade de produção e da disponibilização de produtos e serviços de alto valor agregado a partir de uma estrutura diferenciada de inovação e tecnologia”.***

Na imprensa, especializada ou não, os três compradores foram saudados como beneficiados na operação. A Petrobras porque passou a contar com um *market share* de mais de 50% deixando as outras distribuidoras ainda mais distantes. Além disso, caso a Petrobras tivesse efetuado a compra sozinha, como chegou a ser cogitado, as críticas seriam inevitáveis porque ela passaria a ser virtualmente uma monopolista no já oligopolizado mercado brasileiro de distribuição de combustíveis. No entanto, a divisão dos ativos da Ipiranga não a isentou de críticas. O economista Adriano Pires do Centro Brasileiro de Infra-Estrutura, em entrevista ao Jornal O Globo, criticou o aumento na concentração de mercado resultante da operação: “É uma pena uma empresa do porte da Ipiranga ser vendida à Petrobras. Se o comprador fosse a Repsol, aumentaria bem mais a concorrência, porque a empresa passaria a deter cerca de 22% do mercado”.

Na questão petroquímica a Petrobras também foi largamente beneficiada já que ela é indiretamente uma das sócias no controle da Braskem, através de sua subsidiária Petroquisa, junto com o grupo Odebrecht. Os ativos

petroquímicos da Ipiranga (IPQ, EMCA e Ipiranga Química) foram divididos na proporção de 60% para Braskem e 40% Petrobras. Já a refinaria, que na época da aquisição não processava petróleo em função de suas dificuldades financeiras, passou a ser controlada pelas três compradoras.

A Braskem, por sua vez, conseguiu abrir caminho para viabilizar a integração de ativos no pólo do Sul, onde já era controladora da Copesul com a Ipiranga. Após a aquisição, sua expectativa era a de aumentar seu *share* de 29% para 64% na central de matérias-primas, em sociedade com a Petrobras. Além disso, passou a controlar as cinco unidades da Ipiranga Petroquímica, o que, segundo analistas, aumentará sua receita líquida de R\$ 11,7 bilhões para aproximadamente R\$ 17 bilhões (Valor Econômico, 2007).

Se a Petrobras sofreu algumas críticas e a Braskem não foi particularmente elogiada na operação, o grupo Ultra saiu como o grande vencedor do processo. Algumas dos argumentos utilizados para explicar as vantagens adquiridas pelo Grupo Ultra foram:

1. O Grupo Ultra não precisou desembolsar nada na aquisição dos ativos da Ipiranga, ao contrário das outras duas empresas. Foi feita uma troca de papéis com os acionistas da Ipiranga;
2. A empresa passou automaticamente a ser o segundo maior distribuidor de combustíveis do país, ao herdar a posição que era da Ipiranga, ainda que com um *market share* menor (cerca de 15%);
3. A Receita Líquida do Grupo Ultrapar passou de R\$ 5 bilhões para R\$ 23,7 bilhões;
4. O grupo Ultra ficou com a marca Ipiranga na negociação, uma das mais valorizadas do país, além da marca Atlantic, atualmente em desuso;

5. Sem necessidade de desfazer-se de seus ativos, o Grupo Ultra manteve a primeira posição na distribuição de GLP no Brasil com 24% do mercado;

### **5.6.3. Motivações para a Venda: Acionistas e Famílias**

As motivações para os acionistas da empresa optarem pela venda da Ipiranga eram muitas. Como já deve ter ficado claro ao longo deste trabalho, o aumento exponencial no número de herdeiros e a concentração de poder entre três das cinco famílias controladoras do grupo aumentava cada vez mais a tendência em vender todos os negócios.

Em 2006 o Banco Pátria foi contratado pelos acionistas para tentar adequar a intrincada estrutura societária da Ipiranga aos novos parâmetros de governança exigido pela bolsa brasileira. No entanto, durante o trabalho, percebeu-se que o trabalho era maior do que se imaginava à princípio. Neste mesmo momento, o grupo Ultra mostrou seu interesse em adquirir a Ipiranga e começaram as negociações (Petrobras e Braskem viriam depois). A Estáter, *boutique* de finanças, que já prestava serviços a Ipiranga, foi então contratada pelos compradores para assessorá-los na aquisição. Quando se percebeu que o rearranjo societário levaria mais ou menos 2 anos, foi então desenhada a operação descrita anteriormente.

Além do valor oferecido pelo Ultra – considerado excelente pelos acionistas – pesou também a questão sucessória na Ipiranga. O Conselho de Administração da empresa possuía cinco membros, cada um de uma das famílias controladoras. Entre os Gouvêa Vieira, Bastos e Tellechea, detentores de maior poder de decisão não havia muito interesse em vender as operações, mas os Mello e Ormazabal não tinham muito mais interesse nos negócios. Além disso, alguns dos membros do conselho de administração estavam próximos de completar 65 anos, o que, pelo estatuto do grupo, os forçaria a se aposentar. Por outro lado, a necessidade de se fazer a sucessão destes

conselheiros se mostrou também um desafio, uma vez que haviam 62 herdeiros diretos no grupo.

Somando-se a todos esses fatos, a proposta que incluía receber R\$ 2 bilhões em dinheiro fez com que praticamente não houvesse resistência entre os herdeiros. Os maiores valores em espécie foram para o empresário Sérgio Silveira Saraiva, ex-presidente do conselho de administração do grupo Ipiranga e genro de um dos fundadores, Carlos Fagundes de Mello. Em seguida vieram Carlos Alberto Martins Bastos, sobrinho do falecido Francisco Martins Bastos, que não teve filhos, além de Yone, viúva de René Ormazabal e Cecília, viúva de João Pedro Gouvêa Vieira. Os recursos para os herdeiros de João Francisco Tellechea foram pulverizados. (Valor Econômico, 2007).

## 6. ANÁLISE

Este capítulo de análise tem por objetivo avaliar as informações contidas no corpo desta dissertação com vistas a responder a questão proposta no capítulo introdutório. Posteriormente haverá um último capítulo com as conclusões do estudo.

Neste trabalho optou-se por analisar cada um dos desafios organizacionais propostos por Fleck (2006) individualmente, ou seja, ao invés de analisar uma fase da história da empresa por vez, o foco estará nas respostas aos desafios no decorrer da trajetória da empresa. A duração das fases acompanha o que foi determinado no capítulo acerca da história da empresa.

Para a análise propriamente dita, utilizou-se o modelo de organização de dados descrito no capítulo de método de pesquisa, ou seja, os fatos foram organizados em planilhas MS Excel. Posteriormente, as evidências factuais foram agrupadas de acordo com o desafio organizacional aos quais se associavam.

Por fim, a classificação das evidências deu-se da seguinte maneira: os fatos que denotassem um ganho ou um aspecto positivo qualquer, foram marcados com um (X). Da mesma forma, fatos que denotassem um aspecto negativo ou uma perda, de forma geral, para a companhia foram marcados com o símbolo ( $\alpha$ ).

Assim, o desafio da navegação no ambiente será o primeiro a ser analisado desde a fase inicial da história da Ipiranga até a síntese final em que será dado um diagnóstico das respostas durante toda a trajetória do grupo. Os outros desafios serão apresentados em seguida, seguindo a mesma lógica. Deve-se recordar, no entanto, que apenas três dos cinco desafios foram analisados aqui, uma vez que não foram encontradas evidências que sustentassem uma análise dos desafios de provisão de recursos humanos e de gestão da complexidade.

## **6.1. ANÁLISE DAS RESPOSTAS AO DESAFIO DA NAVEGAÇÃO NO AMBIENTE**

O relativamente pequeno número de fatos levantados para a análise do desafio de navegação no ambiente não demonstra com exatidão as dificuldades impostas pelo ambiente à trajetória da Ipiranga. Dois fatos, em particular, foram marcantes na história da empresa: a nacionalização do petróleo pelo governo Vargas em 1938 e a lei 2.004/1953 que decretou o monopólio do refino, transporte, pesquisa e lavra de jazidas de petróleo por parte da União.

A questão é que estes fatos são invariavelmente discutidos em livros, artigos e entrevistas que tratam de personagens ou da trajetória da empresa em si. Os livros comemorativos da empresa costumavam chamar este período de “fase heróica de afirmação da empresa” (Ipiranga 70 anos, 2007). O uso corrente deste tipo de expressão nas diversas publicações pesquisadas mostra o nível de influência que o ambiente teve no destino da empresa. Enquanto que na primeira fase, a companhia sofreu com um ambiente inóspito, causado principalmente pelas dificuldades de um setor ainda desconhecido por todos, nas fases subseqüentes a Ipiranga se tornou cada vez mais uma empresa privilegiada ao gozar das benesses de um ambiente regulado e piedoso.

A questão aqui é que as facilidades dadas por este ambiente piedoso não exigiram da empresa o desenvolvimento de capacitações que a transformariam numa empresa ágil e eficiente. Pelo contrário, os fatos, como veremos adiante, sugerem uma empresa com características tipicamente relacionadas a empresas estatais atuando em mercados fechados: baixo nível de eficiência e eficácia, formação de feudos organizacionais, arenas políticas internas, entre outros.

Finalmente, a década de 1990 foi marcada pela desregulamentação do setor, a chegada de novas empresas e a flexibilização do monopólio estatal. Mais uma vez os fatos sugerem que o ambiente sofre uma nova transformação:

fica cada vez mais desafiador, tendendo a inóspito, tamanho o número de problemas enfrentados pelas grandes distribuidoras. Neste momento, os gestores da empresa tomam atitudes no sentido de tentar modernizar a empresa, mas o fato é que ela acaba sendo vendida logo na primeira década dos anos 2000.

Como as tabelas das fases II a IV comportaram poucos fatos, estes foram reunidos em uma única tabela, de forma que estas fases serão analisadas em conjunto para este desafio. A fase I, que congregou um maior número de fatos, será analisada individualmente. As tabelas trarão, além dos fatos, a marcação das estratégias de navegação no ambiente utilizadas por seus executivos com base na literatura de Oliver (1991). Além das cinco estratégias (aceitação, negociação, evitar, desafio e moldagem) foi adicionado um sexto campo intitulado: “não se aplica”. A idéia é mostrar fatos onde, por algum motivo, não houve uma resposta por parte, mas que são importantes para entender o ambiente.

#### **6.1.1. Fase I (1937 – 1959)**

*Tabela 6.6 – Navegação no Ambiente: Fase I*

Ano	Fato	Aceitação	Negociação	Evitar	Desafio	Moldagem	Indefinido
1936	Com a proibição imposta pelo governo argentino, a Destilaria Riograndense, que recebia a matéria-prima do Equador, através do porto de Buenos Aires, (seguindo de trem até a cidade de Paso de los Libres, atravessando de chata-tanque o Rio Uruguai), precisa regularizar a sua situação no prazo máximo de um ano. Nessa ocasião os capitalistas uruguaios Juan Ganzo Fernández, Numa Pesquera, Luís J. Supervielle e Abel Pesquera entram em entendimentos com empresários brasileiros para em conjunto, montarem uma pequena refinaria em Santana do Livramento (RS), cuja matéria-prima deveria ser recebida através do porto de Montevidéu, na República Oriental do Uruguai. Das conversações mantidas entre os dois grupos, resulta a melhor solução: a instalação de uma refinaria na cidade do Rio Grande (RS), em terreno cedido por arrendamento pelo general José Antônio Flores da Cunha. (Memória Ipiranga, 2007)	X					
1937	(...) Quando parte do material já se achava no cais, o Governo da União embargou a construção da refinaria, na área que o Estado lhe havia cedido por arrendamento. Alegou, para isso, que faltava ser referendado pelo Governo Federal o ato do Governo gaúcho, e que a área não poderia ser usada para o fim previsto, uma vez que havia um decreto-lei aprovando um plano de urbanização da mesma. Somente mediante um novo decreto anulando o anterior e depois de outro cedendo a área - que já havia sido arrendada - é que se poderia dar a licença federal para localização, ali, de uma indústria... (Revista Ipiranga, 1977)	X					
1937	Pelo Decreto-Lei 395, só poderiam ser acionistas de refinarias de petróleo, brasileiros natos quando solteiros, ou casados com brasileiros natos, quando o regime matrimonial fosse o da comunhão de bens. Assim, com uma penada somente, foram postos fora da nossa Companhia, e também fora do Brasil, aqueles homens que, por idealismo, tinham vindo arriscar o seu capital para criar uma nova indústria em nossa terra. Isso foi quase um golpe de morte na Refinaria. Não estando ainda definitivamente consolidada, as suas ações não tinham cotação na bolsa, nem mesmo compradores. (Revista Ipiranga, 1977)		X				
1937	(...) Estávamos sem petróleo, com os tanques praticamente vazios, e não tínhamos possibilidades de conseguir novo abastecimento. A Refinaria se encontrava paralisada e os funcionários eram aproveitados em serviços de manutenção, a fim de não serem despedidos. Resolvemos, então, mudar-nos para o Rio de Janeiro, porque do Rio Grande não era possível achar uma solução para o nosso caso. A administração econômica do país estava centralizada no Rio de Janeiro e sob a orientação da "Coordenação de Mobilização Econômica". Procuramos imediatamente o ministro João Alberto e o presidente Getúlio Vargas que, diga-se de passagem, sempre foi um grande amigo da Ipiranga. (...) Havíamos conseguido uma vitória, graças à boa vontade do presidente Getúlio Vargas e do ministro João Alberto, que manifestaram as suas intenções de ajudar uma indústria genuinamente nacional que lutava para sobreviver e servir ao Brasil numa época deveras difícil. (Revista Ipiranga, 1977)		X				

Ano	Fato	Aceitação	Negociação	Evitar	Desafio	Moldagem	Indefinido
1937	Durante o Estado Novo, Dr Gouvea foi o relator da comissão destinada a a redigir o projeto de regulamentação de artigos da Constituição de 1937. Embora divergisse de alguns rumos da política brasileira, foi amigo do presidente GV e do brigadeiro Eduardo Gomes. A merecida fama de bom advogado acabou por conduzi-lo a política. Foi suplente do senador petebista João Batista de Vasconcellos Torres, do estado do Rio, de 1962 a 1971, tendo ocupado o cargo por diversas ocasiões. Foi ainda conselheiro do BNDES; consultor jurídico do Ministério da Aeronáutica, onde atuou ao lado do brigadeiro Eduardo Gomes; presidente da Mecânica Pesada; presidente do Conselho do Grupo Sul America; e integrou diversos Conselhos de Administração e Diretorias das empresas Lafarge, Rhodia, Philips, Concordia, Fertirsul e Moinho Fluminense. Dr Gouvea evitava entrevistas, mas quando decidia falar reconstuía, com riqueza de detalhes, uma parte da historia politico-empresarial do país. Atraves dos anos, relacionou-se com varios presidentes da Republica, respeitado como um empresario de visao e defensor das empresas nacionais. (Revista Nossa Gente, 2003)						X
1940	A Lobitos Oilfields Ltd suspende o fornecimento de petróleo equatoriano para a Ipiranga, em virtude do esforço de guerra para o continente europeu. A Coordenação de Mobilização Econômica autoriza uma entrega de emergência de petróleo que é trazido até Rio Grande pelo navio Recôncavo (Memória Ipiranga, 2007)						X
1940	Para não fugir à rotina de graves problemas que sempre tínhamos pela frente, surgiu então um outro caso: a indústria da borracha estava entrando em colapso. A razão da crise era a falta de solvente, uma vez que as demais companhias não podiam trazer o produto do exterior, pois que necessitavam da máxima capacidade de carga para o transporte de gasolina, querosene e óleo Diesel. O transporte do solvente, até então, era feito somente em tambores. Fomos convidados pela Coordenação da Mobilização Econômica para resolver esta grave situação, que afetava a indústria de pneumáticos de São Paulo e que, por consequência, incidia no transporte de mercadorias no país. (...) Sendo assim, a Ipiranga dentro em breve estava fabricando um produto reclamado pelas indústrias paulistas e tinha cooperado, decisivamente, na solução de um problema de grande importância nacional. (Revista Ipiranga, 1977)		X				
1942	Em 9 de novembro, pelo Decreto Lei n.º 4.937, os funcionários da Ipiranga S.A., são considerados mobilizados na própria Empresa. (Memória Ipiranga, 2007)						X

Ano	Fato	Aceitação	Negociação	Evitar	Desafio	Moldagem	Indefinido
1953	A Refinaria Ipiranga, em Rio Grande (RS), é a mais antiga existente no Brasil ainda em operação. Em funcionamento desde 1937, construída pela Companhia Refinaria de Petróleo Ipiranga (atual Refinaria de Petróleo Ipiranga S.A.), inicialmente processava apenas 160m <sup>3</sup> /d (1.000 dpd). Nos vinte anos seguintes foi ampliada até atingir 1.500 m <sup>3</sup> /d de capacidade, mas desde 1953, não foi promulgada a Lei 2.004, que instituiu o monopólio do petróleo, não pôde mais crescer por impedimento legal, embora tivesse sido facultado a permanência de seu controle pelo capital privado. A refinaria teve sua produção limitada a 9.300 barris/dia, embora sua capacidade seja 12.500 barris/dia. Sua produção é de cerca de 1,5 milhão de litros de derivados por dia, voltada ao abastecimento do Rio Grande do Sul, em cujo mercado de combustíveis (gasolina, óleo diesel, óleos combustíveis e gás liquefeito de petróleo) tem 11% de participação e 5% do mercado nacional de produtos especiais, como solventes e óleos de processo. (Panorama Setorial, 1999)	X					
1953	Em 1953 a Ipiranga inaugurou junto com o presidente GV suas novas unidades de cracking térmico. No entanto, 1 mês depois, Getulio sancionou a lei que criava a Petrobras - o que significava também o monopólio da União nas atividades de pesquisa e lavra de jazidas de petróleo, bem como seu refino e transporte de óleo cru e derivados. (Ipiranga 70 anos, 2007)	X					
1953	A idéia de verticalizar dentro da cadeia do petróleo era uma alternativa "natural" para a Ipiranga, mas se tornou estratégia de sobrevivência quando da criação do monopólio pelo governo Vargas. Diante da impossibilidade das refinarias particulares para aumentar a produção, a Ipiranga voltou-se com maior ênfase à área de distribuição, que havia ficado de fora do âmbito do monopólio. (Ipiranga 70 anos, 2007)	X					
1953	Com o decorrer dos anos, porém, dividiu-se a Ipiranga em outras empresas, não sem ter em vista do volume dos negócios que esses setores representavam como também em vista de exigências do Conselho Nacional do Petróleo, que desejava controlar as operações de refinação e distribuição de produtos de petróleo. Criou-se, assim, a Distribuidora de Produtos de Petróleo Ipiranga S/A, que teve sua sede no Rio Grande (RS), desmembrando-se da Refinaria as atividades de distribuição. Tínhamos também na Refinaria outras indústrias correlatas, diretamente ligadas ao negócio. Fabricávamos, assim: ácido sulfúrico em moderna unidade especializada; superfosfato mais moderna unidade instalada no Brasil operávamos fábricas de latas e de tambores para atender à nossas necessidades; tínhamos iniciado a produção em larga escala em ceras para soalho e conhecíamos experimentalmente a fabricação de ácido naftênico, utilizando resíduos de tratamento de petróleo. (Revista Ipiranga, 1977)	X					

Ano	Fato	Aceitação	Negociação	Evitar	Desafio	Moldagem	Indefinido
1953	<p>O senhor era amigo do Presidente Getúlio Vargas - é verdade que foi convidado a fazer parte do Conselho Nacional de Petróleo? "Fui, mas não aceitei". Mas quando o Conselho foi criado o senhor foi ouvido... "Foi um fato político, e eu fui levado pelos mineiros. O mineiro sempre foi muito político, não é? Eu lembro de uma vez em que conversei uma tarde inteira com o Ministro Gustavo Capanema sobre a possibilidade de se incentivar a indústria petroleira aqui no Brasil. Ele me disse: "Mas para você teria que ser através da iniciativa privada. Nós não vamos nos encontrar nunca porque eu caminho numa rua e você caminha na outra. Só que elas são paralelas, e duas paralelas não se encontram. Vejo a questão do petróleo como uma questão política e você a vê como uma questão econômica' Percebe como era difícil? E ele era Ministro do Doutor Getúlio." (Revista Ipiranga, 1987)</p>						X

Como adiantado na introdução à análise deste desafio, dois fatos foram extremamente marcantes na história da empresa: a nacionalização do petróleo em 1938 e a Lei de 1953, que instituiu o monopólio da União. Estes fatos são sistematicamente tratados como empecilhos claros ao desenvolvimento do grupo, o que levou ex-dirigentes e livros comemorativos a chamar este período de “fase heróica da companhia” (Revista Ipiranga, 1987; Livro Comemorativo 70 anos, 2007; Revista Nossa Gente, 2004; Vieira, 1989).

A reação aos fatos mencionados acima, no entanto, não foi agressiva, o que era compreensível dado que o tamanho da companhia limitava seu poder de barganha junto a autoridades. O que sugere também uma incessante busca por legitimidade, uma vez que a “expulsão” dos sócios estrangeiros da empresa por parte do decreto de Vargas em 1938 levou-a a sempre buscar um reconhecimento de empresa brasileira legítima. E isto nunca foi segredo: Francisco Martins Bastos dizia em suas entrevistas que o fortalecimento da imagem da Ipiranga como uma empresa nacional sempre foi primordial para ele (Revista Nossa Gente, 1984).

A tática utilizada pela Ipiranga foi chamada por Oliver de “conformidade”, o que descreve bem a postura da empresa perante o ambiente nessa época: uma obediência consciente a normas institucionalizadas (1991). E justamente a busca por legitimidade ou estabilidade em um ambiente instável parecia ser seu objetivo principal. Foi essa postura que fez com que a empresa aceitasse conscientemente as imposições de um ambiente cada vez mais inóspito. A história da construção da refinaria e as diversas dificuldades impostas por governos nacionais e estrangeiros, como no caso da proibição de envio do petróleo equatoriano via território argentino, ilustram o tamanho do desafio enfrentado pela Ipiranga nesta primeira fase. Além destas questões operacionais, o Decreto-Lei 395, que instituiu a nacionalização das refinarias de petróleo, foi um exemplo de mudança de ambiente inesperada. Ele atrapalhou os planos de crescimento da companhia, uma vez que boa parte de seus acionistas teve que se desligar do empreendimento.

Por outro lado, este evento levou a empresa a contratar o escritório de advocacia que defenderia os interesses dos sócios estrangeiros, cujo advogado responsável era justamente o Dr. João Pedro Gouvêa Vieira. Este, ao contrário dos engenheiros e comerciantes do Sul, sabia como navegar nos salões da política nacional e acabou se tornando peça fundamental para o desenvolvimento da companhia. Neste momento, a empresa tentava ter uma postura mais negocial e menos conformista, o que se mostrou pouco eficaz já que o governo apenas prorrogou por seis meses a saída dos sócios estrangeiros. Não foi à toa que Gouvêa Vieira foi o relator da comissão destinada a redigir o projeto de regulamentação de artigos da Constituição de 1937, além de ter sido amigo tanto do Presidente Getúlio Vargas, quanto do Brigadeiro Eduardo Gomes, inimigos históricos. Através dos anos, relacionou-se com vários presidentes da República (Revista Nossa Gente, 2003), além de ter sido conselheiro do BNDES e do Ministério da Aeronáutica e Senador da República por quatro legislaturas seguidas.

Ainda que as marcas desta primeira fase tenham sido o ambiente inóspito e as respostas tímidas por parte da Ipiranga, houve situações em que pelo menos se tentou barganhar influência junto ao governo, sugerindo uma estratégia de negociação com tática de pacificação (Oliver, 1991). Foi o caso do colapso da indústria nacional de borracha durante a Guerra, em 1940. Francisco Martins Bastos explicou o ocorrido em uma de suas entrevistas para a Revista Ipiranga (1977): “A razão da crise era a falta de solvente, uma vez que as demais companhias não podiam trazer o produto do exterior (...) Fomos [então] convidados pela Coordenação de Mobilização Econômica para resolver esta grave situação (...) Sendo assim, a Ipiranga dentro em breve estava fabricando um produto reclamado pelas indústrias paulistas e tinha cooperado, decisivamente, na solução de um problema de grande importância nacional.”

### **6.1.2. Fases II a IV (1960 – 2007)**

*Tabela 6.7 – Navegação no Ambiente: Fases II a IV*

Ano	Fato	Aceitação	Negociação	Evitar	Desafio	Moldagem	Indefinido
1964	Em 13 de março, pelo Decreto n.º 53.701, do Presidente João Goulart, foram declaradas de utilidade pública para fins de desapropriação todas as refinarias de petróleo particulares, entre elas a Destilaria Riograndense de Petróleos S.A. e a Refinaria de Petróleo Ipiranga S.A. A encampação pelo poder público federal não se consumou pois o golpe de 31 de maio não permitiu. (Memória Ipiranga, 2007)						X
1984	(...) A Química Geral do Nordeste, depois de quatro anos seguidos de prejuízos (7 milhões de dólares), conseguiu, no ano passado, equilibrar receita e despesa. "Mas, este ano, teremos lucro operacional líquido", afirma o superintendente da área, Eduardo Eugenio Gouveia Vieira, apostando no reaquecimento da economia e na exportação, por parte da Philips, de televisores para a China (o carbonato de bário, produzido na unidade de Feira de Santana, na Bahia, entra na fabricação de telas de televisão em preto e branco). (...) Restrições também atingem a empresa que deu origem ao grupo, a Refinaria de Petróleo Ipiranga, proibida de expandir sua capacidade além de 9600 barris diários, segundo lei de 1953, do ex-presidente Getúlio Vargas. Para resolver esse impasse, a Ipiranga percorre dois caminhos. Um é o aproveitamento, ao máximo, dos subprodutos do petróleo cru, como solventes de tintas, ou um novo tipo de diesel que ela está pesquisando. O outro caminho é produzir artigos especiais para setores industriais impossibilitados de recorrer à importação, como a nafta 48 - uma matéria-prima feita para a Basf - e o isaplat, um insumo para indústrias de borracha, têxtil e de óleos lubrificantes. Apesar das limitações, a refinaria é a terceira empresa do conglomerado em receita líquida (24 bilhões de cruzeiros no último exercício) e tem apresentado lucro anualmente. (Revista Exame, 1985)	X					
1988	A criação do Programa Federal de Desregulamentação em 1990 extinguiu o CNP, criou o DNC e iniciou o processo de flexibilização do monopólio estatal. As principais medidas tomadas naquele ano foram: novos critérios de preços máximos nos postos revendedores, liberação dos preços do querosene e dos lubrificantes automotivos. (Ipiranga 70 anos, 2007)						X

Ano	Fato	Aceitação	Negociação	Evitar	Desafio	Moldagem	Indefinido
1999	<p>A Refinaria, embora vivesse sob um cenário de transição, onde, conforme a lei 9.478/97, as regras deveriam ser mantidas até 2002, passou a ser afetada a partir de janeiro de 1999, em seu suprimento de petróleo, com valores e condições de comercialização baseados no mercado internacional. Segundo Elizabeth Tellechea, embora a Refinaria Ipiranga tenha buscado trabalhar junto à Agência Nacional do Petróleo (ANP) para reverter essa situação, nada foi definido. "Podemos dizer então que, para uma empresa que vivia, até 1998, totalmente controlada, desde o recebimento da matéria-prima até a entrega da produção, um dos grandes exercícios por nós realizado em 1999 foi a constante busca da sua margem de equilíbrio", afirma Elizabeth. Para isso, a empresa trabalhou na integração das operações, lideradas pela composição ideal das vendas através de preços nacionais e controlados; no suprimento mais adequado de matéria-prima e no melhor aproveitamento de suas instalações de refino em escala e perfil de produção. "O produtor final foi um ano com boas realizações e muito aprendizado". (Revista Nossa Gente, 2000)</p>					X	
2003	<p>Gouveia Vieira começou sua carreira profissional como advogado no início da década de 30. Durante o Estado Novo, foi relator da comissão nomeada pelo governo federal para redação do projeto de regulamentação de artigos da Constituição de 1937. Ele fez também parte da comissão organizadora dos congressos Jurídico Nacional e Internacional, realizados no Rio em 1943. Em 1946, o empresário comprou o Banco Francês e Brasileiro para o Grupo Crédit Lyonnais, tornando-se presidente da instituição. No cargo ele ficou até a década de 90, quando os franceses venderam a instituição para o Grupo Itaú. Gouveia Vieira sempre teve forte ligação com a França. Ele recebeu a comenda da Legião de Honra, uma das mais altas condecorações cedidas pelo governo daquele país. Desde 1958, Vieira viajava regularmente para Paris, onde se hospedava no mesmo apartamento do Hotel Plaza Athenée. No segundo governo de GV, em 1951, ele foi relator da comissão nomeada pelo poder executivo para propor medidas para melhor aplicação das reservas técnicas das empresas de seguro e capitalização. Em 1952, foi nomeado membro do Conselho de administração do BNDES, onde permaneceu até agosto de 1955. Foi advogado associado do escritório de advocacia Gouveia Vieira e membro do conselho da OAB. Conseguiu ao longo de sua vida a proeza de ser amigo tanto de Getúlio Vargas quanto do brigadeiro Eduardo Gomes, oponentes históricos. Ele contava que jamais nenhum deles fez qualquer tipo de cobrança. Ele também foi bastante atuante na política, sendo senador eleito pelo Rio em quatro períodos. Em outubro de 1962, elegeu-se suplente do senador João Batista de Vasconcelos Torres pelo estado do Rio, pelo Partido Trabalhista Brasileiro (PTB). Exerceu o mandato de julho a agosto de 1963, tornando-se nesse mesmo ano membro da então criada comissão de Nacionalização das Empresas Concessionárias de Serviços Públicos. Depois do golpe de 1964, Gouveia Vieira voltou a ocupar uma cadeira</p>					X	

Ano	Fato	Aceitação	Negociação	Evitar	Desafio	Moldagem	Indefinido
	no Senado, em 1966 e 1967. Com a convocação de uma Assembléia Nacional Constituinte pelo Presidente José Sarney, Gouveia Vieira foi indicado para participar da Comissão de Estudos Constitucionais, conhecida como Comissão Afonso Arinos, que preparou um anteprojeto para a Constituição de 1988. (O Globo, 2003)						
2004	O gerente de relações setoriais da CBPI, Alísio Vaz, foi indicado para assumir a vice-presidência executiva do Sindicom. Alísio vem se destacando pelo trabalho que reverteu os resultados da indústria de liminares para distribuidoras de combustível que funcionavam irregularmente, dando prejuízos ao País e às empresas constituídas legalmente. (Revista Nossa Gente, 2004)					X	

De uma maneira geral, a postura de aceitação manteve-se no decorrer dos anos, mas com uma diferença: a empresa começou a trabalhar cada vez mais nos bastidores, o que Oliver (1991) chamou de estratégia de moldagem, a forma mais ativa de resposta a pressões do ambiente. A idéia, como o próprio nome diz, é de moldar, desenhar ou mudar as decisões de acordo com a sua conveniência. A estratégia de moldagem deixa o espectro de busca de legitimidade da navegação no ambiente e avança em direção a captura de valor. Ou seja, a empresa começa a tentar fazer com que o ambiente trabalhe a seu favor e não o contrário. Oliver (1991) descreveu uma de suas táticas de moldagem, intitulada de “cooptar”, como a capacidade de persuadir elementos externos a trabalhar junto ao conselho da empresa com o objetivo de neutralizar pressões opostas.

Alguns fatos demonstram esta busca por parte da Ipiranga. Estes fatos são basicamente movimentos de bastidores e de busca de participação em órgãos que, de alguma forma, podiam influenciar o mercado de combustíveis. O próprio perfil de Gouvêa Vieira, conforme descrito anteriormente, demonstra em certo nível o porquê de ele ter alcançado tamanha importância em um grupo que até então era formado basicamente por comerciantes e engenheiros.

Um exemplo desta mudança de atitude estava descrita no livro comemorativo de 70 anos (2007, p. 40), quando os autores descreveram o objetivo central da aquisição da Gulf como sendo a necessidade de se obter um “lugar à mesa de negociações (...) superar a condição de empresa regional, passando a atuar nacionalmente”. Em outra passagem (p. 45), os autores afirmaram: “Deu certo – em 1959, a Companhia Brasileira de Petróleo Gulf passou a ser Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga – CBPI, sediada no Rio de Janeiro. Com a DPPI e a CBPI a Ipiranga passou a ter 9% do mercado nacional, conquistando a sonhada cadeira no CNP”.

Mas se, por um lado, a Ipiranga se mostrava cada vez mais pró-ativa em suas estratégias de moldar o ambiente, este se mostrava cada vez mais piedoso para com a empresa e seus concorrentes. Durante muitos anos, a

política de controle de preços e margens altas possibilitou uma posição confortável, em que a competição quase inexistia. Em seu depoimento, Ricardo Maia comentou esta fase da empresa:

***"Margens altas, preço... onde a competição é baixíssima. Então, você tinha limitações de investimento, porque você tinha que ter número de... Existia um cartório de número de postos muito grande, que eram distribuídos pelo market share. Como o market share não filtrava muito, todo mundo tinha o mesmo número de postos novos a fazer por ano, tá certo? Isso, não necessariamente consumia o teu caixa. Muito pelo contrário. As distribuidoras, todas as distribuidoras sempre trabalharam com excesso de dinheiro. Talvez tenha sido isso que gerou mais dinheiro ainda. Foi na época da alta inflação. Ao invés da gente estar tomando dinheiro, nós estávamos exatamente emprestando. Entendeu? Então, realmente gerava muito dinheiro."***

No entanto, este período de bonança durou apenas até o início dos anos 1990, quando houve o Programa Federal de Desregulamentação, com a conseqüente extinção do Conselho Nacional do Petróleo e a criação do Departamento Nacional de Combustíveis<sup>9</sup>. Neste momento, o ambiente até então piedoso começou a tornar-se competitivo. Surgiram então centenas de novas distribuidoras regionais, achatando a margem do setor de distribuição. Em paralelo, outras etapas da cadeia também sofreram com este ambiente até então desconhecido. Em 2000, a Revista Nossa Gente publicou uma reportagem com Elizabeth Tellechea, então diretoria da Refinaria Ipiranga. Segue abaixo a transcrição de um trecho:

***"Podemos dizer que, para uma empresa que vivia, até 1998, totalmente controlada, desde o recebimento da matéria-prima até a entrega da produção, um dos grandes exercícios por nós realizado em 1999 foi a constante busca da sua margem de equilíbrio', afirma Elizabeth. Para isso, a empresa trabalhou na integração das operações, lideradas pela composição ideal das vendas através de preços nacionais e controlados; no suprimento mais adequado de matéria-prima e no melhor aproveitamento de suas instalações de refino em escala e perfil de produção."***

---

<sup>9</sup> Em 1997 o DNC foi extinto com a criação da Agência Nacional do Petróleo – atual Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP).

Alguns anos depois, já em 2004, a Revista Nossa Gente publicou a seguinte nota: “O gerente de relações setoriais da CBPI, Alísio Vaz, foi indicado para assumir a vice-presidência executiva do Sindicom. Alísio vem se destacando pelo trabalho que reverteu os resultados da indústria de liminares para distribuidoras de combustível que funcionavam irregularmente, dando prejuízos ao país e às empresas constituídas legalmente”.

A função de Alísio, entrevistado para esta pesquisa, junto ao Sindicom demonstra que a Ipiranga aprendeu, no decorrer dos anos, a dar o devido valor à capacidade de moldar o ambiente. Ao combater práticas abusivas e ilegais de outros concorrentes, a Ipiranga, através de sua representação no Sindicom, estava deixando de lado a postura de aceitação que lhe era tão particular no início de sua trajetória, para participar ativamente do processo de regulação da indústria.

### **6.1.3. Síntese das Respostas ao Desafio da Navegação no Ambiente**

Como visto nas análises anteriores, pode-se analisar o desafio da Navegação no Ambiente sob dois pontos de vista: o das respostas da própria empresa e do ambiente em si.

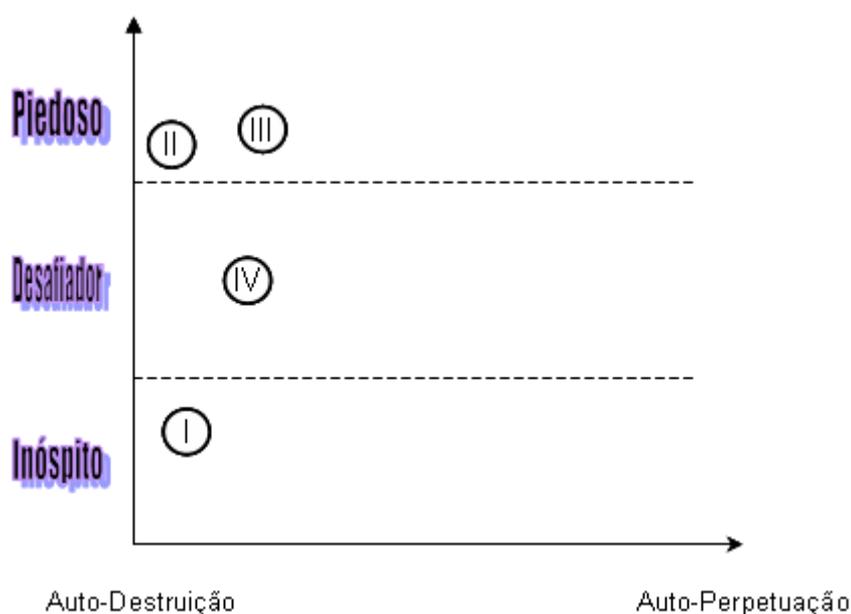
Sob o ponto de vista das respostas da empresa, e para citar alguns obstáculos da primeira (1991), a análise sugere o seguinte: anteriormente à aquisição da Gulf, a Ipiranga era uma empresa com postura de aceitação, que se conformava com as mudanças no ambiente ocasionadas, em particular, pelo governo federal, ainda que Gouvêa Vieira e Martins Bastos tenham afirmado em suas entrevistas que o presidente Vargas era um amigo da Ipiranga. Mas não apenas Vargas se contrapôs ao desenvolvimento da empresa. Apenas para citar alguns obstáculos da primeira fase da história da empresa: proibição imposta pelo governo argentino para circulação de navios (1936), embargo da

construção da refinaria pela União (1937), Decreto-Lei 395 (1937), Suspensão do fornecimento do petróleo equatoriano (1937) e Lei 2004 (1953).

*Tabela 6.8 – Navegação no Ambiente: Síntese das Respostas*

Característica	Fase I	Fases II a IV
Aceitação	X	
Moldagem		X

Assim, pode-se afirmar que na primeira fase da companhia, a Ipiranga teve que enfrentar um ambiente extremamente inóspito (ver figura 6.1), onde a empresa precisava lidar com todo o tipo de intempérie. No entanto, com a aquisição da Gulf, já em 1959, e com a sonhada cadeira de representante no Conselho Nacional do Petróleo, a Ipiranga deixou de ser uma promessa para se tornar uma ativa representante do setor de petróleo nacional. Mesmo ainda sendo considerada uma empresa regional, com apenas 9% do mercado nacional, a Ipiranga passava a ter representatividade necessária para tomar parte (ou ao menos conhecer de antemão) nas principais decisões da indústria.



*Figura 6.1 – Evolução das Respostas ao Ambiente*

Desta maneira, ela migra de uma posição de aceitação, em que obedecia conscientemente em busca de legitimidade, para uma postura mais ativa, a já mencionada estratégia de moldagem, uma vez que a Ipiranga passava, de alguma forma, a influenciar o principal moldador do ambiente: o governo. Com o passar do tempo, esta postura ficou cada vez mais clara, ao ponto de a Ipiranga indicar o vice-presidente do Sindicom nos anos 1990, poderoso órgão representante das grandes distribuidoras de combustível. Outros funcionários da empresa também tiveram participação relevante. Foi o caso do gerente jurídico da empresa, Guido Silveira, que em conjunto com o Ministério Público Federal, ajudou a coibir práticas ilegais de distribuidoras regionais. A história mostra, portanto, que em 70 anos a Ipiranga conseguiu sair de uma posição frágil, onde só lhe restava aceitar as mudanças no ambiente, para uma posição de dominância.

Sob o segundo ponto de vista, o do ambiente em si, houve mudanças significativas no decorrer destes 70 anos e que ajudam a entender a trajetória da empresa. A figura 6.1 resume o ambiente em cada uma das fases pesquisadas. Na primeira fase, conforme descrito na análise, a Ipiranga encontrou um ambiente inóspito, próprio de uma época marcada pelo nacionalismo, o que acabou gerando medidas restritivas e protecionistas por parte de governos nacionais.

Neste primeiro momento, de pouco adiantavam os pedidos de audiência por parte dos administradores da companhia. Eles eram recebidos pelos governantes da época, mas os encontros raramente resultavam em atitudes práticas. Na segunda (1960-1972) e terceira fases (1973-1993) da história da empresa, a situação se inverteu completamente. Com a criação da Petrobras e do Conselho Nacional do Petróleo, o mercado passou a ser cada vez mais regulado, o que fez com que as empresas fizessem caixa sem serem incomodadas. Como explicado por Ricardo Maia na entrevista (2007), mesmo a abertura de novos postos era liberada com base no market share das companhias, o que, na prática, acabava privilegiando sempre as mesmas empresas. O efeito colateral foi a dificuldade por parte destas companhias em

desenvolver capacitações no sentido de competir em um ambiente de livre-concorrência. E foi justamente o que ocorreu a partir de 1997, sugerindo uma possível causa para a venda do grupo em 2007, ou seja, apenas dez anos depois. A questão aqui é que os fatos levantados sugerem uma dificuldade da Ipiranga em se adaptar ao novo ambiente de negócios pós-desregulamentação. Afinal, algumas de suas dificuldades eram encobertas por um ambiente piedoso, que permitia que empresas pouco eficientes, mas bem posicionadas, sobrevivessem.

Era o caso da sua intrincada estrutura societária. A tentativa de união das “ipirangas” só foi levada adiante quando se tornou imprescindível contar com os ganhos decorrentes das economias de escala/escopo advindas de uma grande organização. Daí o surgimento de encontros e seminários em que se reuniam funcionários das duas distribuidoras, CBPI e DPPI e, eventualmente, de outras unidades operacionais.

## **6.2. ANÁLISE DAS RESPOSTAS AO DESAFIO DO EMPREENDEDORISMO**

A análise do desafio do empreendedorismo segue a mesma lógica do desafio anterior, mas com as quatro fases da trajetória da empresa sendo avaliadas separadamente. A tabela de fatos traz marcações com as quatro características empreendedoras definidas por Penrose (1959): ambição, versatilidade, capacidade de julgamento e levantamento de recursos.

### **6.2.1. Fase I (1937 - 1959)**

A primeira fase analisada aqui engloba a Pré-História (1933 – 1937) e a primeira fase (1938 – 1959) da história da Ipiranga. Os fatos levantados estão resumidamente transcritos na tabela 6.1 a seguir.

*Tabela 6.1 – Empreendedorismo: Fatos da Fase I*

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Lev. Recursos	Julgamento	Indefinido
1933	Em março de 1933, empresários dessa cidade unem-se a um grupo de argentinos ligados á industrialização de petróleo para criar a Destilaria Rio-Grandense de Petróleo S.A., cujo projeto de construção fica sob responsabilidade do engenheiro russo Estevan Polanski, e para o funcionamento, ficou a cargo de Pedro Ivanoff Popoff. O ato de constituição é assinado pelo lado brasileiro por João Francisco Tellechea e Eustáquio Ormazábal e pelo lado argentino, por Raul Aguiar e Manuel Morales (Memória Ipiranga, 2007)	X				
1933	Graças ao tutoramento de Polanski a Refinaria foi salva de um colapso iminente. Pedro Ivanoff Popoff, um búlgaro que imigrou para a Argentina e foi um dos primeiros funcionários da destilaria, também veio dar sua contribuição. Popoff ainda mora em Uruguai e com sua fala espanholada - usando o Dom ao invés do coloquial Sr. - reivindica sua posição única de pioneiro: "Tenho o orgulho de ter destilado o primeiro litro de gasolina no Brasil, mais precisamente em Uruguai". (Revista Ipiranga, 2007)	X				
1934	A destilaria foi fundada antes mesmo da certificação de que havia petróleo em território brasileiro (Ipiranga 70 anos, 2007)				α	
1936	Com a proibição da passagem do óleo cru por território argentino, os empresários brasileiros e argentinos decidem construir a refinaria em Rio Grande, juntamente com empresários uruguaios que tiveram a mesma idéia. Foi uma adaptação da idéia inicial que seria construir a unidade de refino em Uruguai, para que o óleo que chegasse em Rio Grande fosse transportado e refinado lá. (Ipiranga 70 anos, 2007)	X	X			
1936	Foram diversas as dificuldades durante a construção da refinaria. A primeira delas foi o terreno escolhido, que não atendia uma série de exigências técnicas. Com a compra de um segundo terreno, um manguezal, as dificuldades foram igualmente grandes com operários trabalhando com lama pela cintura. (Ipiranga 70 anos, 2007)	X			α	
1936	Com a proibição imposta pelo governo argentino, a Destilaria Riograndense, que recebia a matéria-prima do Equador, através do porto de Buenos Aires, (seguido de trem até a cidade de Paso de los Libres, atravessando de chata-tanque o Rio Uruguai), precisa regularizar a sua situação no prazo máximo de um ano. Nessa ocasião os capitalistas uruguaios Juan Ganzo Fernández, Numa Pesquera, Luís J. Supervielle e Abel Pesquera entram em entendimentos com empresários brasileiros para em conjunto, montarem uma pequena refinaria em Santana do Livramento (RS), cuja matéria-prima deveria ser recebida através do porto de Montevidéu, na República Oriental do Uruguai. (Memória Ipiranga, 2007)	X	X			

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Lev. Recursos	Julgamento	Indefinido
1936	Das conversações mantidas entre os dois grupos, resulta a melhor solução: a instalação de uma refinaria na cidade do Rio Grande (RS), em terreno cedido por arrendamento pelo general José Antônio Flores da Cunha. Em 6 de Agosto é assinado em Porto Alegre (RS), o ato de constituição da Ipiranga S.A..Cia Brasileira de Petróleos. (Memória Ipiranga, 2007)	X				
1937	Com ajuda dos militares gaúchos, a refinaria entra em operação em Rio Grande (RS) no dia 7 de setembro, com capacidade de refinar 1.500 barris/dia (Valor Econômico, 2007)	X				
1937	O espírito pioneiro da Ipiranga prevaleceu mais uma vez: montou-se uma fábrica de óleos lubrificantes que utilizava óleo combustível como matéria-prima. Ficou, assim, resolvido o problema do estoque e foi diversificada a linha de produtos. Quanto ao querosene, a solução foi embalá-lo e vendê-lo em Santa Catarina e no Paraná. Esta medida diversificou também o mercado consumidor, cruzando as fronteiras do Rio Grande do Sul. (Relatório da Administração, 1986)	X	X			
1937	A Viação Férrea do Rio Grande do Sul adquiriu, então, os vagões necessários àquele transporte. O Governo do Estado, que tinha como mandatário o General José Antônio Flores da Cunha, cedeu, por arrendamento, 4ha de terra, localizados em frente ao porto do Rio Grande, junto à antiga Cia. Swift do Brasil S/A, a fim de que, nessa área, fosse instalada a nova indústria, que muito interessava ao nosso Estado. (Revista Ipiranga Edição Especial, 1977)					X
1938	Bastos investiu na escala mercadológica do negócio, visando ampliar as vendas do fuel oil e do querosene. Enquanto a gasolina e o diesel tinham grande saída, os demais produtos obtidos a partir do refino ficavam literalmente encalhados. Assim teve início a fabricação do fuel oil, que conquistou grande aceitação. O querosene, por sua vez, para também ganhar mercado foi alvo do primeiro trabalho de marketing (publicidade) da empresa. (Ipiranga 70 anos, 2007)		X			
1938	Na Ilha dos Marinheiros, em Porto Alegre, da A. Mello e Cia. foi instalado o primeiro terminal de armazenamento da DPPI. Chegando na Ipiranga como representante dos investidores estrangeiros, Aristides Almeida também logo passou a diretor, tendo adquirido parte das ações dos uruguaios e argentinos depois do Decreto-Lei 395. (Revista Ipiranga, 1984)	X				

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Lev. Recursos	Julgamento	Indefinido
1941	Em 19 de dezembro a Ipiranga S.A., Cia. Brasileira de Petróleos, adquire as ilhas de Mello e Cia. Ltda., que mantinha o monopólio das estocagens de combustíveis e explosivos em Porto Alegre. Com essa aquisição a Ipiranga passou a ter uma base para estocagem e distribuição dos seus produtos na área de Porto Alegre e adjacências. (Memória Ipiranga, 2007)	X	X			
1945	"A guerra chega ao fim em 1945, e a refinaria da Ipiranga retoma suas atividades diante de um novo quadro: como consequência direta do conflito, alguns avanços tecnológicos foram introduzidos no setor de máquinas e motores, que se tornam mais leves e potentes. A Ipiranga precisa, então, adaptar suas unidades de produção à nova realidade do mercado. Inicia-se um processo de evolução dentro da companhia. Novas instalações foram inauguradas em 1953 e, em 1957, é fundada a DPPI, em Rio Grande." (Revista IBEF, 2007)		X			
1945	Quando a guerra terminou, a Ipiranga já havia crescido bastante. Sobre o período de crescimento, a concorrência com as multinacionais... houve muita pressão? Houve bastante pressão, era um direito que assistia a eles. Não condeno essa pressão porque eles estavam defendendo uma fatia de mercado. E nós também lutamos, em parte apelando para o nacionalismo e sempre fazendo produtos bons, de qualidade. Criamos novos mercado e seguimos uma linha de pioneirismo. A Ipiranga também foi pioneira na produção de fertilizantes. Começamos a produção para aproveitar uma sobra de ácido sulfúrico. Fizemos fertilizantes do tipo mais moderno que havia na época nos Estados Unidos - o granulado. Naquele tempo, as pessoas aqui estavam acostumadas ao fertilizante em pó, e muitas mandavam os trabalhadores transformarem os grãos em pó antes de usar o produto. (Revista Ipiranga, 1987)	X	X			
1953	A idéia de verticalizar dentro da cadeia do petróleo era uma alternativa "natural" para a Ipiranga, mas se tornou estratégia de sobrevivência quando da criação do monopólio pelo governo Vargas. Diante da impossibilidade das refinarias particulares para aumentar a produção, a Ipiranga voltou-se com maior ênfase à área de distribuição, que havia ficado de fora do âmbito do monopólio. (Ipiranga 70 anos, 2007)		X		X	
1953	Não parou aí a nossa caminhada. O desejo de tomar parte, sempre e cada vez mais, na batalha contra o subdesenvolvimento, foi a força que levou à criação de duas novas empresas: a Fertilizantes do Sul S.A. - Fertisul e a Indústria Rio Grandense de Pescados S.A. - ISAPEIXE. A primeira se dedica à industrialização de adubos compostos, em larga escala, sendo uma das primeiras instaladas no Brasil; a segunda depois absorvida pela Leal Santos Pescados S.A., como dizemos abaixo, opera com pescado, desde a captura até a distribuição. (Revista	X	X			

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Lev. Recursos	Julgamento	Indefinido
	Ipiranga Edição Especial, 1977)					
1953	Não podemos deixar de lembrar a MECANISA - Produtos Químicos e Equipamentos Industriais Ltda, pois, temos procurado, sempre que possível, contemplar a cidade do Rio Grande com a sede das nossas organizações. Essa empresa fundada em 1976, destinada a industrializar e comercializar produtos químicos não farmacêuticos dedicarse-ia também à manutenção e montagem de implementos industriais e agrícolas. Assim agindo, temos cooperado para o progresso da cidade que, há 40 anos, nos recebeu com tanto carinho. (Revista Ipiranga Edição Especial, 1977)		X		X	
1957	Em virtude dos problemas descritos no item anterior e da conseqüente necessidade de representatividade, os executivos da empresa começaram a procurar uma empresa regional que pudesse dar a Ipiranga um porte nacional. A escolhida foi a Gulf, que até aquele momento contava com aproximadamente 500 postos. (Revista Ipiranga Edição Especial, 1977)	X			X	

### 6.2.1.1 Ambição

A primeira fase da história da Ipiranga foi marcada primordialmente pela montagem de estruturas que nem sequer existiam no país. Vale lembrar que à época poucas pessoas acreditavam na ocorrência de petróleo em solo brasileiro em escala comercial e absolutamente ninguém havia ganhado dinheiro com o recurso mineral até então (Panorama Setorial, 1999).

Em outras palavras, os empreendedores que formaram o embrião do que viria a ser chamado posteriormente de Empresas Petróleo Ipiranga foram acima de tudo ambiciosos. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ao abordarem a escola empreendedora, citaram Busenitz e Barney (1997) em seus estudos para definir um perfil empreendedor sob o ponto de vista cognitivo. Entre outras coisas, eles mencionam o empreendedor como personagens com “excesso de confiança” e com propensão a “generalizar em excesso a partir de poucas características ou observações”.

A história da construção da destilaria e da refinaria, assim como as dificuldades impostas pelo ambiente, sugerem mesmo um excesso de confiança nos personagens desta primeira fase. Afinal, havia motivos relevantes para que desistissem da empreitada, mas não o fizeram. As diversas dificuldades impostas pelo governo federal poderiam ter levado a empresa ao fracasso, mas eles mantiveram-se firmes em sua decisão de continuar em frente.

A tabela 6.1 ilustra o tamanho do desafio: entre os anos de 1933 e 1937 eles tiveram que decidir sobre a localização da destilaria e, posteriormente, ainda tiveram que migrar de Uruguaiana para a cidade de Rio Grande para montar também a refinaria. Neste meio tempo houve também a entrada dos sócios uruguaios.

Quando a questão política parecia resolvida, os problemas recomeçaram no lado técnico-operacional, afinal foram diversas as dificuldades durante a construção da refinaria. A primeira delas foi o terreno escolhido, que não

atendia uma série de exigências técnicas. Com a compra de um segundo terreno, um manguezal, as dificuldades foram igualmente grandes com operários trabalhando com lama pela cintura.

Pode-se afirmar, portanto, que o elevado nível de ambição nesta fase da história da empresa foi primordial para seu desenvolvimento e crescimento, fazendo com que os gestores da empresa sempre estivessem em busca de novas oportunidades, sem esmorecer diante de tantos desafios.

#### 6.2.1.2 Versatilidade

A segunda característica do desafio do empreendedorismo que mais aparece marcada na tabela 6.1 é justamente a versatilidade, o que também é natural, dado que diante de tantas dificuldades, os empreendedores eram desafiados a encontrar saídas engenhosas para os mais diversos problemas.

Por exemplo, ainda no ano de 1936 com todas as dificuldades encontradas para montar a destilaria em Uruguaiana, os empresários tiveram que adaptar a idéia inicial para Rio Grande, uma vez que um dos maiores entraves era a reexportação do petróleo por território argentino. A saída foi procurar uma localidade portuária em território brasileiro.

Outro fato relevante desta fase foi a visão de Francisco Bastos em diversificar a produção da Ipiranga a partir das dificuldades de recebimento de matéria-prima. Daí surgiu, por exemplo, o querosene, produto-alvo da primeira campanha publicitária da empresa. Além disso, produtos como gasolina e diesel passaram a ter status de produtos *premium*, uma vez que eram os mais vendidos, enquanto que outros derivados ficavam encalhados. Ao perceber a importância da escala mercadológica do negócio, Bastos resolveu focar nestas mercadorias.

Finalmente, a entrada e o apoio ao governo brasileiro na II Guerra Mundial também trouxeram uma série de oportunidades, como o desenvolvimento

tecnológico e uma maior diversificação na área de produtos. Justamente a capacidade de investigar novos serviços provenientes de recursos produtivos já existentes, que é uma das características principais da versatilidade empreendedora.

A própria diversificação no seu portfólio de negócios com a criação de novas empresas ainda no início da década de 1950 também ajudou a consolidar a imagem da Ipiranga de empresa visionária.

#### 6.2.1.3 Levantamento de Recursos

Considerando que a Ipiranga era na década 1930 uma empresa nascente com relativamente poucos recursos e em um negócio novo e, conseqüentemente, arriscado, a empresa teve dificuldades neste período inicial de levantar recursos financeiros, assim como de angariar sócios, quando da saída dos estrangeiros.

No entanto, vale observar que os 4 ha. de terra, junto ao Porto de Rio Grande onde foi montada a Refinaria, foram conseguidos através de arrendamento junto ao Gal. José Antônio Flores da Cunha. Mas não existem evidências suficientes de que este terreno foi arrendado em condições vantajosas, o que denotaria uma capacidade de levantamento de recursos. Sendo assim, esta característica não será analisada em maior profundidade.

#### 6.2.1.4 Julgamento

O mesmo raciocínio aplicado na característica acima pode ser colocado aqui para a capacidade de julgamento da Ipiranga neste período, especialmente na década de 1930 até meados da década de 1940.

Na realidade, os primeiros fatos da tabela 6.1 estão marcados com o símbolo (α) que denota a falta de capacidade da empresa em julgar corretamente os riscos envolvidos em certas operações, como os problemas enfrentados na escolha do terreno que, afinal, era um manguezal. De qualquer forma, em se tratando de uma empresa ainda embrionária e com portas fechadas, este tipo de avaliação pode ser dura demais.

### **6.2.2. Fase II (1960 - 1972)**

Esta segunda fase da história da empresa, que engloba o período entre os anos de 1959 e 1972, foi de aparente amadurecimento para a companhia. Sua principal característica foi a diversificação para negócios completamente díspares de sua área de atuação inicial, a chamada diversificação não-relacionada. Ainda assim, foi justamente no ano de 1959, com a aquisição da Gulf Oil, que a Ipiranga começou a se estabelecer como uma das maiores distribuidoras de combustíveis do país.

Os excessos cometidos neste período já foram tratados no capítulo 5. Agora vamos aos fatos e à análise, que tentará explicar o que ocorreu nesta fase da empresa.

*Tabela 6.2 – Empreendedorismo: Fatos da Fase II*

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Levantamento Recursos	Julgamento	Indefinido
1959	Em 2 de outubro, com sede no Rio Grande (RS), é fundada a ICISA com o objetivo de efetuar a industrialização e o comércio de fertilizantes e produtos químicos em geral (com exceção dos farmacêuticos), além da industrialização e o comércio de embalagens metálicas e também a representação e prestação de serviços técnicos industriais. (Memória Ipiranga, 2007)	X	X			
1959	Compra as operações da americana Gulf Oil no Brasil, pelo equivalente hoje à US\$ 150 milhões. Na transação, se associam os grupos Soares Sampaio, da Refinaria União e o grupo Gastão Vidigal, do Banco Mercantil de São Paulo. Com a aquisição, o Grupo Ipiranga assume 500 postos de combustíveis no eixo Rio - São Paulo. Os ativos são incorporados na recém-criada CBPI, outra empresa de distribuição. A Ipiranga passa a deter 9% do comércio de distribuição de combustíveis no país. (Valor Econômico, 2007)	X	X	X	X	
1960	A partir dos anos 60, a empresa continuou com sua estratégia de se expandir pelo interior do país, longe dos grandes centros, o que se mostrou acertado especialmente com a construção de Brasília e com o desenvolvimento das novas fronteiras agrícolas no Centro-Oeste. (Ipiranga 70 anos, 2007)		X			
1960	Com as restrições de expansão no setor de petróleo, nas duas décadas seguintes, o grupo se diversificou, com investimentos em outras atividades. O início desse processo foi a rede de hotéis Charrua (1962), seguido por investimentos no setor alimentício, com a incorporação das Indústrias Reunidas Leal Santos (1966), o que levou o grupo à indústria pesqueira, com a incorporada Leal Santos Pescados (1966) e a nova Isapeixe (1967) e, na década de 70, mais uma empresa seria adquirida, a Wigg. A diversificação continuou pelos segmentos de processamento de dados, com a Prodasa - Processamento de Dados S.A. (1967); aviação agrícola regional, com a Agroar (1968); corretagem de seguros, com a criação da Isagro (1976) e indústria de couros, por meio da Isacouro - Indústria Rio-Grandense de Couros (1977), comércio de defensivos agrícolas - Sipcam (1979) e reflorestamento, com a Ipiranga Florestal, fundada em 1983. (Panorama Setorial, 1999)	α	X		α	

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Levantamento Recursos	Julgamento	Indefinido
1961	Em 9 de março, com sede no Rio de Janeiro (RJ) é fundada a CASCOL Cia. de Armazenagem de Solventes, Combustíveis e Óleos Lubrificantes. Objetivo: armazenagem de produtos derivados de petróleo, especialmente solventes, combustíveis e óleos lubrificantes. Trata-se de uma Empresa “controlada”. Seus principais acionistas: Cia. Brasileira de Petróleo Ipiranga, Refinaria de Petróleo Ipiranga S.A. e ICISA S.A. – Indústria e Comércio (Memória Ipiranga, 2007)	X			α	
1962	Cria a rede de motéis Charrua, nos moldes dos môtéis norte-americanos, criados pelas companhias internacionais de petróleo, para promover o hábito de viajar. (Minadeo, 2006)	α			α	
1963	Em 26 de março, também, no Rio Grande é fundada a Agro-Pecuária Santo Antônio, que terá por objetivos a agricultura e a pecuária. (Memória Ipiranga, 2007)				α	
1964	Entra em funcionamento a Unidade de Solventes U-2000, projetada e construída pelos técnicos e funcionários da Refinaria Ipiranga. (Ipiranga, 2007)	X	X		X	
1965	Em 2 de maio, com sede no Rio Grande (RS) é fundada a Corcel Corretora de Seguros Ltda., com o objetivo de realizar a corretagem de seguros. (Memória Ipiranga, 2007)				α	
1965	Assumindo uma postura inovadora, a atividade no mercado de lubrificantes cresceu tanto que, em 1965, a empresa criou a Fertisul, para cuidar exclusivamente do setor. Com sua própria planta instalada em Rio Grande, a Fertisul absorveu a Icisa. A empresa é responsável também por outra importante contribuição à agricultura nacional: o desenvolvimento e a comercialização do adubo granulado com altas concentrações, o superfosfato triplo e o diamônio fosfato. Hoje a Fertisul exporta em pequena escala para América do Sul e detém cerca de 8% do mercado nacional de fertilizantes. Cerca de mil representantes recebem apoio logístico e comercial de 26 filiais, sob a coordenação de 70 engenheiros agrônomos. O desenvolvimento da Fertisul deu margem a novas iniciativas, operando em linhas complementares: o Centro Agronômico de Pesquisa, que trabalha ligado à produção e é o único laboratório especializado em análises foliar e de solo mantido por uma empresa privada no Brasil para atender seus clientes; e a Prodichem, empresa sediada em São Paulo ligada à comercialização de produtos químicos. (Revista Ipiranga, 1985)	X	X			

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Levantamento Recursos	Julgamento	Indefinido
1966	Em 28 de setembro passa para o controle das Empresas Ipiranga a Indústria Reunidas Leal Santos S.A., fundada em 1º de fevereiro de 1889, com sede no Rio Grande (RS), a mais antiga empresa de pesca do Brasil. Objetivos: industrialização, importação, exportação e comércio de produtos alimentícios, fruticultura, horticultura, além de comissões, consignações e representações em geral (Memória Ipiranga, 2007)	☒			☒	
1967	Em 5 de janeiro, com sede no Rio Grande (RS), é fundada a Indústria Rio-Grandense de Pescados S.A., que se popularizou pela marca fantasia ISAPEIXE, seu endereço telegráfico. Objetivos: captura, conservação, beneficiamento, industrialização, importação e exportação dos seres animais ou vegetais aquáticos. (Memória Ipiranga, 2007)	☒			☒	
1968	A PRODASA foi fundada em 20 de setembro, com sede em Porto Alegre (RS). Seus objetivos: venda de serviços de processamento de dados. O controle acionário da empresa foi vendido em fevereiro de 1980 para a firma Direção - Processamento de dados Ltda. (Ipiranga, 2007)	☒			☒	
1968	Em 16 de setembro é fundada a ISALUBE S.A., Indústria e Comércio de Lubrificantes. Com sede no Rio de Janeiro (RJ), a empresa tem por objetivo a industrialização, importação e exportação de óleos lubrificantes e outros produtos conexos. (Memória Ipiranga, 2007)	☒	X		X	
1970	O crescimento mais expressivo da DPPI ocorreu quando da aquisição dos 40 postos de serviços da Sagol. A aquisição foi feita em 1970 e, já no ano seguinte, a empresa passou a se chamar Comercial Farroupilha, aumentando também o número de postos no interior do estado. (Ipiranga 70 anos, 2007)	X	X		X	
1970	A expansão do grupo Ipiranga para o setor petroquímico se deu com a criação da Polisul - hoje Ipiranga Petroquímica - em associação com a empresa química alemã Hoechst e a Petroquisa (subsidiária da Petrobrás), dentro do modelo tripartite estimulado pelo governo federal. (Panorama Setorial, 1999)	X	X		X	
1970	Em 30 de dezembro a CASCOL – Cia. de Armazenagem de Solventes, Combustíveis e Óleos Lubrificantes é incorporada pela Cia. Brasileira de Petróleo Ipiranga (Memória Ipiranga, 2007)	X			☒	
1970	Criada a Miraluz, Distribuidora de Produtos Alimentícios Ltda., com sede em São Paulo (SP) (Ipiranga 70 anos, 2007)				☒	

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Levantamento Recursos	Julgamento	Indefinido
1971	Através da sua controlada Asffrio amplia sua participação em produtos asfálticos em geral, com a compra da Betubrás Ltda. O segmento de asfaltos se consolidaria como das mais importantes atividades da Ipiranga. Nos anos 80, a Asffrio possuía onze plantas industriais - em nove estados brasileiros - produzia 100 mil ton/ano e exportava para a América Latina e África. Na década de 90, a fabricação e o comércio de asfaltos de produtos correlatos passaram a ser realizados pela Ipiranga Asfaltos, empresa que, em poucos anos, tornou-se líder do mercado. (Minadeo, 2006)	X	X		X	
1972	Ocorre a desativação da Destilaria Rio-Grandense de Petróleo, de Uruguaiana, que abriu espaço para novo empreendimento - a Isacouro - cuja nova fabricação entrou em operação em 77 (Minadeo, 1999)	X	X		X	
1972	Brevemente a Refinaria de Petróleo Ipiranga estará montando as suas novas unidades de processamento, incluindo planta de craqueamento catalítico, destilação à vácuo e tratamento de destilados. A fim de tratarem desse assunto, estiveram recentemente em Chicago (EUA), os Engs. Roberto Bastos Tellechea, diretor-superintendente da Ipiranga e Norberto B. Meirelles Leite, superintendente da empresa, que em visita feita à Universal Oil Products Company, puderam apreciar detalhes técnicos do projeto em estudo. A Universal Oil, detentora da patente para FCC (Fluid Catalytic Cracking), entidade universalmente conhecida como depositária do mais alto nível de tecnologia e experiência no ramo, é a autora dos estudos iniciais que serviram de base ao processo ora em apreciação pelo Conselho Nacional do Petróleo. Tão logo o CNP defira o projeto serão tomadas as providências para sua conclusão e início das obras. As novas instalações compreenderão: (1) Unidade de Destilação a Vácuo, capacidade 4.100 barris/dia; (2) unidade de craqueamento catalítico, capacidade de 2.500 barris/dia; unidades Merox, para tratamento de destilados, capacidade 5.000 barris/dia. As novas unidades capacitarão maior flexibilidade de operação, melhores rendimentos em produtos nobres e a possibilidade de utilização de maior número de petróleos de custo mais econômico. O Eng. Roberto B. Tellechea esteve ainda na capital mexicana, onde manteve contato com elementos da Fertilizantes Fosfatados Mexicanos SA, a fim de acertar detalhes sobre a programação de carregamento de ácido fosfórico destinado à Fertilizantes do Sul S.A., para o período de julho a dezembro deste ano. (Revista Ipiranga, 1972)	X	X		X	

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Levantamento Recursos	Julgamento	Indefinido
1972	Em 15 de setembro, a ASFFRIO Asfalto Frio Ipiranga S.A., adquire a totalidade das quotas da BETUBRÁS Pavimentação Revestimento Ltda., cujos objetivos são: fabricação de emulsões asfálticas e de produtos químicos para a pavimentação e estabilização de solo; de impermeabilização e material de vedação, isolamentos, tintas e vernizes; beneficiamento de asfalto e similares, preparação do asfalto colorido para a sinalização de estradas, ruas: comercialização de asfalto, revestimentos, importação e exportação, podendo participar de outras sociedades como acionista, cotista ou em conta de participação. (Memória Ipiranga, 2007)	X	X		X	

### 6.2.2.1 Ambição

A introdução a esta segunda fase já deixava claro que a ambição continuava presente nos dirigentes da empresa. A questão aqui era se eles conseguiam gerenciar bem a sua exposição ao risco, o que veremos adiante quando analisarmos sua capacidade de julgamento empreendedor.

Conforme ilustrado na figura 5.2, durante esta fase ocorreram duas aquisições, uma incorporação e a constituição de dez novas companhias, dos mais diversos segmentos, o que sugere uma ambição *empire-builder* (Penrose, 1959), onde o crescimento sem planejamento pareceu levar a companhia a correr riscos exagerados. Estes números por si só demonstram o apetite empreendedor da companhia, mas vamos aos fatos mais ambiciosos do período:

- Fundação da ICISA (1959): a Ipiranga entrou em um novo negócio ainda no final da década de 1950 – produção de fertilizantes e produtos químicos – o que pode ser analisado como uma diversificação com alguma relação com seu negócio inicial, já que o refugo da refinaria era um dos componentes dos fertilizantes;
- Aquisição da Gulf Oil (1959): um marco na história da empresa, a aquisição de uma multinacional americana em plena expansão destas empresas por aqui, foi motivo de orgulho por muitos anos. Especialmente se levarmos em consideração que a Ipiranga tinha pouco mais de vinte anos de vida. Naquele momento, a Ipiranga passou a deter 9% do comércio de distribuição de combustíveis no país, um número respeitável;
- Negócios não-relacionados (1960 a 1968): neste período são constituídas empresas como Hotéis Charrua, Agropecuária Santo Antônio e ISAPEIXE, entre outras. O mais interessante nestes negócios,

além da falta de relação com os negócios principais da empresa e mesmo entre eles, é que a maior parte deles tinha como sede a cidade de Rio Grande, como se a empresa quisesse a todo momento agradecer à cidade por tê-los acolhido, ainda que ela cada vez mais deixasse de ser uma empresa rio-grandense ou mesmo gaúcha para tornar-se uma companhia de porte nacional;

- Criação da Fertisul (1965): à época a Fertisul exportava em pequena escala para América do Sul e detinha cerca de 8% do mercado nacional de fertilizantes. O desenvolvimento da empresa acabou dando margem a novas iniciativas, operando em linhas complementares: o Centro Agrônomo de Pesquisa, que era o único laboratório especializado em análises foliar e de solo mantido por uma empresa privada no Brasil;
- Criação da ASSFRIO (1971): A empresa criada no início da década de 1970 chegou a ter onze plantas industriais - em nove estados brasileiros - produzindo 100 mil ton/ano na década de 1980. Em outras palavras, a comercialização de asfalto se tornaria uma das principais atividades da Ipiranga, o que se consolidou na década de 1990 com a transformação da ASSFRIO na Ipiranga Asfaltos;
- Ampliação da Refinaria (1972): Mesmo com todas as restrições impostas por decreto governamental, a Ipiranga continuou investindo em sua refinaria, com a montagem de novas unidades de processamento, incluindo planta de craqueamento catalítico, destilação à vácuo e tratamento de destilados;

#### 6.2.2.2 Versatilidade

Se a versatilidade empreendedora está associada à visão, criatividade e imaginação na busca de soluções diferenciadas para aproveitar oportunidades, a Ipiranga se mostrou extremamente versátil nesta segunda fase.

A busca de novas oportunidades produtivas levou a empresa a embarcar em diversos negócios diferentes. Aqui a questão é: o que levou a empresa a investir em um número tão grande de negócios em um curto espaço de tempo? Sob um enfoque otimista, podemos supor que a direção da empresa estava em um momento altamente criativo e conseguiu enxergar oportunidades que ninguém mais via. Por outro lado, deve-se observar que o número de aquisições e de novos negócios foi tão grande que deve-se, no mínimo, desconfiar da viabilidade de terem sido todos negócios planejados.

Outra informação relevante foi a baixa longevidade destes negócios. Praticamente nenhuma destas novas atividades iniciadas na década de 1960 chegou à década de 1990, à exceção do negócio de fabricação de asfalto. Negócios como hotelaria, alimentação, seguros, administração de bens, agricultura e pecuária foram extintos antes disso e, de acordo com informações de relatórios da administração, nenhum destes se mostrou viável economicamente.

Talvez a melhor explicação para esta alta versatilidade da Ipiranga esteja presente no depoimento dos funcionários da companhia, que vivenciaram este período. Durante sua entrevista para esta pesquisa, em 2007, Ricardo Maia disse o seguinte para justificar a diversificação de negócios da companhia: “Uma boa parte disso veio pela onda empresarial da época. Se você pegar todos os grupos, naquela época, cresciam violentamente em áreas totalmente diversificadas. Principalmente porque a grande maioria tinha benefício fiscal. A grande maioria. Disparado.” Alísio Vaz, também durante sua entrevista, deu uma explicação muito parecida para esta fase da trajetória da empresa: “(...) Naquela época, também é importante lembrar, que as empresas no Brasil, os grupos empresariais se orgulhavam de falar: ‘o grupo empresarial tem mais de 30 empresas...!’ Então era uma coisa meio ufanista daquela época, anos setenta, ‘Brasil grande’, onde quanto mais empresa tivesse no grupo, parecia que era melhor. E aí chega uma hora (...) em que se vê que administrar desde plantação de pêssego a petroquímica tem uma diversidade que é quase que impossível.”

Esta impossibilidade, ainda que analisada *a posteriori*, talvez explique o enorme número de empresas descontinuadas com o passar dos anos.

### 6.2.2.3 Levantamento de Recursos

A capacidade de levantar recursos financeiros (*fund raising*) é acima de tudo uma demonstração de que o mercado (ou pelo menos alguém) confia na capacidade empreendedora do adquirente e de que aquele investimento voltará, seja através de ganhos na operação da empresa adquirida, seja através de ganhos de sinergia.

A compra da Gulf teve um simbolismo muito forte dentro da Ipiranga sob diversos aspectos, mas uma das características mais relevantes deste acontecimento foi a demonstração de capacidade de levantamento de recursos, o que de alguma forma também colocava a Ipiranga em um novo patamar.

O livro-comemorativo dos 70 anos da Ipiranga (2007) trouxe a seguinte explicação quando da aquisição da Gulf: “Em princípio os representantes da empresa norte-americana consideraram vantajosa a troca e fizeram o seu preço – 4,5 milhões de dólares. A Ipiranga buscou reunir parceiros para fechar uma proposta e conseguiu que o Grupo Soares Sampaio, da Refinaria União, em São Paulo, e o grupo Gastão Vidigal, do Banco Mercantil de São Paulo, se associassem a ele na compra. Cada parte daria 500 mil dólares de entrada, totalizando 1,5 milhão de dólares. O restante seria pago em um ano, com garantias do Banco do Brasil e dos próprios grupos compradores”.

A questão explícita na última frase – “com garantias dos próprios compradores” – demonstra que a Ipiranga passava a ser digna de confiança de outros investidores, que viam na empresa uma capacidade de gestão adequada ao porte do investimento feito.

#### 6.2.2.4 Julgamento

A capacidade de julgamento da Ipiranga (ou a falta dela) foi outra característica desta segunda fase da trajetória da empresa. Quando Penrose (1959) afirmou que empresas que não possuem uma alta capacidade de julgamento erram constantemente, talvez a Ipiranga seja um modelo de empresa a ser estudado exclusivamente neste aspecto.

Os fatos apontam para uma incapacidade de julgamento da empresa no sentido de que grandes projetos da empresa aparentemente eram tratados de forma amadora, sem que houvesse estudos que sustentassem as principais decisões. Ann Langley (1995) chamou essa incapacidade de “extinção pelo instinto”. Ainda que a Ipiranga não tenha enfrentado uma extinção de fato, os diversos negócios descontinuados sugerem que a empresa não soube medir os riscos envolvidos adequadamente.

#### **6.2.3. Fase III (1973 - 1993)**

O período ocorrido entre os anos de 1973 e 1992 foi uma espécie de tentativa de realinhamento, após o uso primordial do instinto na fase anterior. Foi neste momento que a Ipiranga tentou direcionar seus esforços para negócios mais alinhados com seus negócios principais. Ainda assim, a década de 1970 ainda tinha muito do “Brasil grande”, quando o grande número de empresas dentro do grupo era motivo de orgulho.

*Tabela 6.3 – Empreendedorismo: Fatos da Fase III*

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Levantamento Recursos	Julgamento	Indefinido
1974	Objetivando a expansão do setor de fertilizantes, a criação de unidades agrícolas experimentais, bem como iniciar novas atividades no domínio da indústria alimentar com a ampliação da Indústrias Reunidas Leal Santos S.A., no intuito de propiciar a esse setor uma acentuada expansão, o Grupo Ipiranga constituiu , a 5 de outubro de 1973, uma sociedade "holding" sob a denominação de ISA - Fertilizantes, Produtos Alimentícios e Participações S/A, cuja sede se situou no Rio de Janeiro, estado da Guanabara. Por ocasião da última Assembléia Geral da ISA, realizada no dia 3 de abril deste ano, ficou decidida a aprovação de aumento do capital social da empresa para Cr\$ 33.319.658,00 , parte do qual (40%) integralizado pela CUF - Companhia União Fabril S.A.R.L., com sede em Lisboa, Portugal. Na ocasião foi também aprovada a transmutação do nome da sociedade para ISA-CUF Fertilizantes, Produtos Alimentícios e Participações Ltda. A sociedade, agora sob a nova razão social, igualmente se propõe fabricar, comercializar, exportar e importar fertilizantes e produtos alimentícios, direta ou indiretamente. A ISA-CUF, de cujo capital as Empresas do Grupo Ipiranga detém 60% passará a controlar a Fertisul - Fertilizantes do Sul S.A., Icisa S.A., Industria e Comercio e Industrias Reunidas Leal Santos S.A., e, eventualmente, a Wigg S.A. Industria e Comercio, Industria Riograndense de Pescado S.A. e Leal Santos Pescado S.A. (Revista Ipiranga, 1974)		X	X		
1974	Em 14 de Janeiro, com sede em São Paulo (SP), é fundada a Tropical Transportes, cujos objetivos são o transporte de carga. A empresa era pertencente à Betubrás, que havia sido incorporada pela Ipiranga. (Memória Ipiranga, 2007)	x	X			
1975	Em 3 de dezembro, com sede no Rio de Janeiro (RJ), é fundada a empresa conhecida como ISATEC, embora esta sigla nunca tenha feito parte da sua razão social. Objetivos: realização de estudos técnicos e financeiros e prestação de assistência técnica e orientação financeira. (Memória Ipiranga, 2007)	x	X			
1975	Em 30 de dezembro realiza-se a compra da ENGEMINAS – Empresa Geral de Mineração e Indústria Ltda., fundada em 10 de setembro de 1967, com sede em Feira de Santana (BA). Objetivos: exploração e aproveitamento de jazidas minerais do território nacional. Mineração de barita e fabricação de carbonato de bário. (Memória Ipiranga, 2007)		x			

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Levantamento Recursos	Julgamento	Indefinido
1975	Em 30 de dezembro realiza-se a compra da QGN, empresa fundada em 27.01.1969, com sede no Centro Industrial Subaé, em Feira de Santana (BA), com os seguintes objetivos: fabricação, comércio e exportação de produtos químicos e minérios em geral (Memória Ipiranga, 2007)		X			
1976	Associação com as empresas HOECHST e Petroquisa, para produção de Polietileno de Alta Densidade. A fábrica começou a operar em 1982, com capacidade de 60 mil toneladas / ano. Em 1986, passa para 100 mil toneladas / ano. Em 1995 muda denominação para Ipiranga Petroquímica. Inaugura uma segunda unidade em 1992, aumentando sua capacidade para 230 mil toneladas / ano. Em 1996 amplia a fábrica e passa sua produção para 340 mil toneladas / ano. (Memória Ipiranga, 2007)			X		
1976	Em 29 de abril a Leal Santos Pescados S.A., incorpora a Indústria Rio-Grandense de Pescados S.A. (ISAPEIXE). (Memória Ipiranga, 2007)	α			α	
1977	Em 30 de dezembro realiza-se a compra da Química Geral do Brasil S.A., pelas Empresas Petróleo Ipiranga. A Química Geral do Brasil foi fundada em 11 de maio de 1964, com sede no Rio de Janeiro (RJ), como de responsabilidade limitada. Objetivos: fabricação, comércio, importação e exportação de produtos químicos em geral, bem como a compra, venda e beneficiamento de baritina. Em 27 de janeiro de 1966 a sua razão social foi mudada para Química Geral do Brasil S.A. A Empresa foi extinta em 31 de agosto de 1981. (Memória Ipiranga, 2007)		X			
1976	Criou a Prodichem, atendendo ao comércio de produtos químicos, dedicada ao suprimento de matérias-primas para fertilizantes. (Minadeo, 2006)		X			
1976	Cria a Isagro, que se dedicava à fruticultura, fornecendo matéria-prima para a Indústria Reunidas Leal Santos. A Isagro teria significativo crescimento nos anos seguintes, passando a controlar ainda a Agropecuária Santo Antonio SA, em 1983. (Minadeo, 2006)		X		α	
1976	Fundação da Fosfato Ipiranga SA (Memória Ipiranga, 2007)		X			
1976	Em 30 de junho a Fertilizantes do Sul S.A. – FERTISUL, incorpora a ICISA S.A. – Indústria e Comércio. (Memória Ipiranga, 2007)	α	X			

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Levantamento Recursos	Julgamento	Indefinido
1976	Fundação da Prodichem Produtos Químicos Ltda. em Rio Grande (RS), com o objetivo de desenvolver o comércio, importação e exportação de produtos químicos, petroquímicos, agroquímicos e afins. Também criada a Mecanisa - Produtos Químicos e Equipamentos Industriais Ltda., voltada à indústria, ao comércio e à manutenção e montagem de implementos industriais e agrícolas, estruturas metálicas, vasos de pressão e trocadores de calor, entre outros equipamentos. Ainda neste ano, é fundada a Isagro - Agricultura, Florestamento e Fruticultura Ltda, com sede no Rio Grande (RS) e voltada à extração, produção, beneficiamento e comercialização de produtos agrícolas e pastoris. Também em 1976 a Icisa foi incorporada pela Leal Santos (Ipiranga 70 anos, 2007)		X			
1978	Em 11 de maio a Refinaria de Petróleo Ipiranga S.A. iniciou a produção de GLP. A unidade que utiliza o tratamento de gás pelo sistema "Merox" sob licença da UOP, inclui também parque de estocagem e enchimento de caminhões-tanques. (Todas as etapas: projeto, construção e compras foram executadas e coordenadas pelo pessoal técnico da Refinaria de Petróleo Ipiranga). (Memória Ipiranga, 2007)	X			X	
1978	Nova empresa do Grupo Ipiranga reduz US\$ 2 milhões em divisas - nova fábrica vai abastecer o país com sais de bário - inauguração de fábrica de bário na Bahia faz o Brasil auto-suficiente do produto; a imprensa brasileira notificou a inauguração, na manhã de 15 de agosto, no Centro Industrial de Subaé, em Feira de Santana. Bahia, da Química Geral do Nordeste S/A, mais uma empresa ligada à família Ipiranga e que se destina a produzir carbonato, cloreto e sulfeto de sódio e barita moída em suas diversas granulometrias. Estes produtos são utilizados na fabricação de cinescópios, vidros, cristais ferritas magnéticas, cerâmica, eletrodos, tijolos, tratamento de metais, papeis e pigmentos. A nova indústria que de imediato irá proporcionar mais de 200 novos empregos diretos na região de Feira de Santana, exigiu investimentos da ordem de 205 milhões de cruzeiros, dos quais 70 milhões fornecidos pela Insumos Básicos S.A. Financiamento e Participações - FIBASE, subsidiária do BNDE e 50 milhões obtidos junto ao FINOR (Fundo de Investimentos do Nordeste) operado pelo BNB, sob a administração e supervisão da SUDENE. (Revista Ipiranga, 1978)		X	X		

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Levantamento Recursos	Julgamento	Indefinido
1979	Em 25 de outubro a Leal Santos Pescados S.A. adquire no Distrito Industrial de Macapá, no T.F. do Amapá, às margens do rio Matapi, uma área de 86.000m <sup>2</sup> , onde instalará uma planta industrial. (Memória Ipiranga, 2007)	α			α	
1979	Em dezembro, nos salões do hotel Plaza São Rafael em Porto Alegre, teve lugar a transformação da POLISUL Petroquímica Ltda., em sociedade anônima. A Empresa, cujas unidades fabris deverão ser instaladas na área do terceiro pólo petroquímico no município de Triunfo (RS) e para a qual se prevê um investimento global de aproximadamente 2,5 bilhões de cruzeiros, foi constituída pela associação entre a Refinaria de Petróleo Ipiranga S.A. (40%), a Hoescht Aktiengesellschaft da Alemanha (40%) e a Petroquisa (20%). O complexo industrial que compreende um estágio de segunda geração do pólo, deverá produzir polietileno de alta densidade, utilizando para tal tecnologia fornecida pela Hoescht AG, empresa possuidora de larga experiência, uma das mais avançadas do mundo, no ramo dos plásticos. A produção da POLISUL será de 60.000 toneladas anuais de polietileno AD, de diversos graus, e destina-se às mais variadas aplicações, constituindo matéria-prima importante no fabrico de utensílios domésticos, brinquedos, embalagens, recipientes, tubos de pressão monofilados e fitilhos, os quais poderão ser industrializados por injeção, sopro ou extrusão. O produto final é de consistência rígida, resistente a impactos, mesmo a baixa temperatura, e esterilizável e apresenta elevada resistência química. Está prevista para meados de 1982 a entrada em operação das unidades industriais da POLISUL que, quando estiver produzindo em plena capacidade, terá um faturamento anual da ordem de 2 bilhões de cruzeiros. (Revista Ipiranga, 1979)	X	X	X	X	
1979	É aberta a Sipcam, comércio de defensivos agrícolas. (Valor Econômico, 2007)		X			
1980	Em 8 de dezembro a FERTISUL S.A., inaugura a sua unidade industrial em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, numa área adquirida de 89.000 m <sup>2</sup> , com capacidade de produção de 180.000 t/ano (Memória Ipiranga, 2007)	α				
1980	Em associação com a Quimbrasil (do grupo Bunge y Born), cria a Ipiranga Serrana Fertilizantes, empresa que chegou a ser a segunda maior em vendas de fertilizantes do Brasil (Minadeo, 2006)	α	X	X		

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Levantamento Recursos	Julgamento	Indefinido
1980	Em 24 de março de 1980 a FERTISUL vende para a ISAPAR a sua participação acionária nas Empresas ENGEMINAS – Empresa Geral de Mineração e Indústria Ltda., ISA Estudos e Assistência Técnica Ltda. (ISATEC), Hotéis Charrua S.A., CORCEL Corretora de Seguros Ltda., Charrua Motéis Rodoviários S.A. e Leal Santos Pescados S.A. (Memória Ipiranga, 2007)		X			
1980	Em associação com a Dow Corning Co., é criada a Silinor Indústria e Comércio Ltda. para a fabricação de silicone, no Pólo Petroquímico de Camaçari, na Bahia. (Ipiranga 70 anos, 2007)		X	X		
1981	Em 3 de fevereiro a FERTISUL S.A. adquire por compra as instalações industriais da Fertilizantes Itaú S.A., situada numa área de 45.440 m <sup>2</sup> , no km 13 da via Anhanguera, em São Paulo (SP), cuja capacidade de produção é de 250.000t/ano. (Memória Ipiranga, 2007)	X				
1981	Criado o laboratório de pesquisas da Isapar que em 1983 tornou-se uma empresa independente, adotando o nome ISATEC. (Ipiranga 70 anos, 2007)		X			
1982	Em 30 de abril, através da ISAPAR – Petróleo Ipiranga Participações S.A., as Empresas Petróleo Ipiranga compraram do BNDS a sua participação na Araxá S.A. Fertilizantes e Produtos Químicos, empresa criada em 2 de abril de 1971, em Araxá (MG), para realizar a extração de minerais para fabricação de adubos e fertilizantes, e , também, elaborar outros produtos químicos. Participam da empresa além da ISAPAR, a QUIMBRASIL – Química Industrial Brasileira S.A. e a PETROBRAS Fertilizantes S.A. – PETROFÉRTIL. (Memória Ipiranga, 2007)	X				
1982	Em dezembro deste ano a Polisul entra em operação com capacidade inicial de 60.000 t/a de Polietileno de Alta Densidade. Foi a primeira empresa de segunda geração a entrar em operação no Pólo Petroquímico do Sul. (Memória Ipiranga, 2007)	X	X			
1983	O plano para a compra da Atlantic começou ainda em 1983, em virtude dos traumas gerados pelo choque do petróleo, que teriam diminuído a competitividade da empresa. A primeira proposta seria feita a ARCO, controladora da Atlantic, mas os executivos da empresa diziam que fechar negócio seria complicado por causa dos altos valores envolvidos, especialmente por causa das exigências da Receita Federal norte-americana.	X				

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Levantamento Recursos	Julgamento	Indefinido
	(Ipiranga 70 anos, 2007)					
1983	Criada a Ipiranga Florestal Ltda, com sede em Porto Alegre e com o objetivo de atuar nas áreas de florestamento e reflorestamento. Também é fundada a Isatec - Pesquisa, Desenvolvimento e Análises Químicas Ltda, com sede no Rio Grande (RS). (Ipiranga 70 anos, 2007)	x				
1984	A maior injeção de recursos ocorrerá exatamente no setor mais importante, a distribuição de combustíveis, que receberá 40 milhões de dólares para uma reformulação que inclui a implantação de 60 novos postos na fronteira agrícola do país, modernização do layout da empresas nas áreas urbanas e construção de novas bases para o abastecimento aos revendedores. O objetivo dessa investida é melhorar ainda mais a posição de duas empresas de comercialização de derivados de petróleo, que, segundo Antonio Mary Ulrich, diretor de marketing da CBPI, saltaram do sexto para o quarto lugar em volume, perdendo apenas para Petrobrás, Shell e Esso. Esse salto, em fevereiro deste ano, foi possível graças à aquisição, por 5 bilhões de cruzeiros, de 54 postos da rede Hudson, espalhados por São Paulo, Goiás e Minas. (Revista Exame, 1985)	X				
1984	Para completar a verticalização faltam apenas as unidades de ácidos sulfúrico e fosfórico. "Até o fim de maio estarão concluídos os estudos dessas unidades e também para o aumento da capacidade instalada da Arafertil, de 70 para 950mil toneladas", informa Tellechea. Com a programada investida em outras regiões, o perfil da clientela também sofrerá alterações. "Como não existe maior tradição de cooperativismo no Centro-Oeste", observa Tellechea, "teremos um maior porcentual de agricultores e não de cooperativas, como ocorre no Sul. E isto é ótimo, pois eles pagam em dia, oferecem menor risco de inadimplência e não têm o poder de barganha da cooperativa". Ele acredita ainda que a penetração em novas áreas deverá ser facilitada pela implantação dos postos de serviços da CBPI. "O agricultor que compra diesel no posto compra também o adubo", vaticina. (Revista Exame, 1985)	X				

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Levantamento Recursos	Julgamento	Indefinido
1984	Já na pesca, a receita do sucesso vem com a exportação de camarão. A empresa Leal Santos Pescados vendeu, no ano passado, 16 milhões de dólares de camarões para os Estados Unidos e Japão. A estimativa, para este ano, é de 20 milhões de dólares, sem contar o que pode render o mais novo produto de exportação: o caranguejo. Para captura, tanto de um como de outro, a Leal Santos utiliza, em sua maioria, navios estrangeiros arrendados. A rentabilidade desse setor, contudo, está ameaçada, ironicamente, pelo alto custo de óleo diesel. "Nossa competitividade no exterior pode acabar, porque o diesel, que representa 60% dos custos, é 20% mais caro que no mercado internacional", explica Henrique José Vieira Fonseca, diretor-superintendente da empresa. (Revista Exame, 1985)	x				
1985	No ano de 1986, a Ipiranga investiu cerca de 40 milhões de dólares para manter o crescimento e aumentar a rentabilidade do setor de distribuição. Quantia equivalente ou mesmo superior será investida, em 1987, na construção de novas bases, no melhoramento de postos e no aperfeiçoamento de sua estratégia de comercialização. (Relatório da Administração, 1986)	X				
1985	A Empresa tem, igualmente, realizado, trabalhos para a Fertisul - produtora dos Adubos Ipiranga - relativos a novos produtos e diversificação industrial, como os processos de revestimento ou complexação de uréia e sais solúveis usados como fertilizantes, de forma a evitar perdas por lixiviação e volatilização. Está testando novos produtos na área de fertilizantes em conjunto com o Centro Agrônômico de Pesquisas da Fertisul. (Relatório da Administração, 1986)		X		X	
1986	O Programa Gás Natural da Ipiranga é outra prioridade. Em março de 1986, o Departamento de Gás começou a implantá-lo efetivamente, por meio da utilização do gás natural como combustível, em substituição ao óleo diesel. (...) Como resultado das atividades na área de gás natural, a Ipiranga, juntamente com a Petrobras e o Grupo Ultra, promoveu estudos que culminaram, já em 1987, na assinatura de um protocolo de intenções entre as três empresas, com vistas à constituição de uma nova companhia para atuar, especificamente, na distribuição de gás natural para fins automotivos. (Relatório da Administração, 1986)		X		X	

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Levantamento Recursos	Julgamento	Indefinido
1986	Acompanhando a diversificação de suas operações, a Ipiranga conta agora com a ASFFRIO (Asffrio Asfalto Ipiranga SA), no setor de asfalto frio, que opera em nove estados e exporta para a América Latina e a África. Seu volume de vendas cresceu 40% em 1986. (Relatório da Administração, 1986)	X	X			
1986	A Tropical Transportes S.A., pioneria no transporte de asfalto, desenvolveu e aperfeiçoou o transporte de carga líquida (inflamável) e seca (fertilizantes e embalados). (Relatório da Administração, 1986)		X			
1987	O CDI aprovou o projeto da Braspol para produção de polipropileno no Rio de Janeiro, iniciativa conjunta da Ipiranga (30%), Polipropileno (45%) e Shell (25%), além de ter aprovado a ampliação da capacidade de produção da Polisul, dentro do segmento de polietileno de alta densidade. A Braspol Polímeros S/A deve entrar em operação em 1991 em local próximo à Refinaria Duque de Caxias, para produzir inicialmente 100 mil toneladas anuais de polipropileno. Os investimentos no projeto chegam à casa dos US\$ 80 milhões. A participação da Ipiranga nesse empreendimento está inserida na estratégia de diversificação de suas atividades dentro do ramo de resinas poliolefínicas. Estão também em desenvolvimento estudos para a fusão da Braspol com a Polibrasil e a Polipropileno. (Relatório da Administração, 1987)	X	X		X	
1987	Já a ampliação da capacidade de produção da Polisul Petroquímica S.A. - situada no município de Triunfo, dentro do Pólo Petroquímico do Rio Grande do Sul - de 100 mil para 160 mil t/a de polietileno de alta densidade (PEAD) remete a empresa para a condição de maior produtora de PEAD da América Latina em 1989. Os investimentos para a ampliação são de aproximadamente US\$ 42 milhões. Quanto ao desempenho da Polisul em 1987, a análise revela crescimento em todos os itens. A produção saltou de 96 mil para 101 mil toneladas: a participação no mercado interno subiu para quase 36%; as exportações alcançaram 33 mil toneladas contra 26 mil em 1986, contribuindo com US\$ 24 milhões para a balança comercial brasileira e motivando homenagem da Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil, seção Rio Grande do Sul, através do Prêmio Exportação. (Relatório da Administração, 1987)		X			

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Levantamento Recursos	Julgamento	Indefinido
1987	Associada a Dow Corning, a Ipiranga prevê para o dia 9 de dezembro a inauguração oficial da Silinor, uma unidade pioneira de produção de silicões básicos que está sendo montada no Polo Petroquímico de Camaçari, também nos arredores de Salvador, que substituirá as importações existentes, gerando uma economia anual de US\$ 13 milhões por ano para o país. A Silinor acredita no cumprimento do cronograma estabelecido, que prevê as primeiras vendas ocorrendo entre novembro e dezembro. (Revista Nossa Gente, 1987)	X	X	X	X	
1987	Prosseguiu também no período o Programa de Gás Natural, onde a Ipiranga investiu em desenvolvimento e pesquisa. Destacam-se a elaboração do programa experimental na cidade de Vitória, para utilização de gás natural como combustível, com início de implantação previsto para 1988, e o desenvolvimento de lubrificantes específicos, monoviscoso (Ipilube Gás) e multiviscoso. (Relatório da Administração, 1987)		X			
1987	A Ipiranga Florestal Ltda. adquiriu em 1987 uma área de 1.470 hectares e plantou 1.200.000 mudas de Pinus Elliottii em 600 hectares, elevando a extensão reflorestada para 2.030 hectares com 4.090.000 pés de pinus plantados nas suas propriedades localizadas no município de Encruzilhada do Sul (RS). (Relatório da Administração, 1987)		X			
1987	Associação com as empresas SHELL e Grupo Suzano, localizada junto à Refinaria Duque de Caxias, da Petrobrás, no Rio de Janeiro. (Memória Ipiranga, 2007)		X			

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Levantamento Recursos	Julgamento	Indefinido
1988	A imprensa tem noticiado com destaque a futura criação de uma megaprodutora de polipropileno no Brasil. Qual a participação da Ipiranga nesse projeto? "A Megaprodutora será, na realidade, uma associação da Polipropileno S/A, Polibrasil S/A e a Braspol, iniciando no princípio de 1989 uma complementação a partir da qual terá capacidade de produzir anualmente mais de 300 mil toneladas de polipropileno. A proposta, que está em aprovação na Secretaria de Desenvolvimento Industrial, prevê a participação no capital da nova companhia de 33,2% da Petroquisa, 25,5% da Shell, 14,5% da Cevekol, 14,%% da Suzano e 10,5% da Ipiranga. Será diluído entre o público investidor 1,8% desse capital. (Revista Nossa Gente, 1988)	X	X			
1989	Os novos projetos nem sempre contam com o apoio irrestrito das pessoas, e foi assim que aconteceu com os solventes. Apesar da desconfiança e descrédito geral do mercado, Francisco Martins Bastos e outros companheiros enfrentaram uma viagem de carro, de Rio Grande a São Paulo, onde começaram a definir as especificações do produto. A ligação com o passado não foi rompida e, após 50 anos, Roberto Bastos Tellechea Filho, como Diretor da Área de Diversificação das Empresas Petróleo Ipiranga, dá continuidade ao trabalho que resultou em sucesso tecnológico e empresarial. "Hoje somos um grupo com atividades bem diversificadas. Com o apoio de quase 9 mil funcionários temos um faturamento anual perto dos US\$ 2 bilhões", diz Roberto. (Revista Nossa Gente, 1989)	X	X			

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Levantamento Recursos	Julgamento	Indefinido
1989	Operando num mercado competitivo e acirrado a Ipiranga conseguiu, no ano passado, saltar de posição e hoje já é a quarta maior distribuidora de derivados de petróleo do mercado brasileiro, abocanhando uma fatia de 9,21% dos consumidores nacionais. É uma marca expressiva, uma conquista que representa o bom senso de uma política definida para a comercialização, aliada ao esforço de todos os companheiros que trabalham no setor. "Somos a empresa que mais cresceu em combustíveis no país - conta José Paulo Dornelles Cairoli, Diretor de Marketing da DPPI - enquanto o mercado, de maneira geral, caiu." Segundo ele, este resultado pode ser atribuído a "uma estratégia de marketing que buscou uma maior aproximação com o cliente", entre outros fatores: "Nos postos, promovemos a troca de operadores e investimos no Programa de Modernização; a busca de resultados levou a uma eficiência maior dos homens que trabalham em campo, dando mais suporte aos clientes, procurando a eficiência e a produtividade em qualquer negociação. Com isso, tivemos uma boa rentabilidade, o que nos deu capital de giro para novos investimentos. (Revista Nossa Gente, 1989)	X				
1989	André Luis Binello, Diretor de Marketing da CBPI, acredita que os números revelam o acerto das decisões tomadas na orientação de uma política para a empresa. "A Ipiranga estabeleceu, para 1988, uma política de reordenamento de seus investimentos, em outras palavras, uma política de reordenamento de seus investimentos, em outras palavras, uma política voltada para dentro. Implementamos uma nova estrutura e providenciamos o aprimoramento de instrumentos de controle de gestão que viessem a nos fortalecer para enfrentar os próximos anos. Com uma política comercial que se concentrou na aplicação mais seletiva de recursos, visando a obter uma sadia relação entre custo e benefício, permanecendo à margem das retaliações de mercado, conseguimos a rentabilidade desejada." Binello considera significativo o crescimento da participação da Ipiranga no mercado de lubrificantes, em todos os segmentos, registrando ainda "que ambas as empresas Ipiranga do setor tiveram um papel relevante nesta conquista." E, nos bastidores deste crescimento, está o trabalho da equipe de Operações, administrando o investimento em terminais de abastecimento e tocando a construção dos mais modernos postos de serviços próprios, que são modelos para os de terceiros. "Qualquer iniciativa no sentido de desenvolver o mercado é sempre precedida de medidas operacionais", explica José Luiz Loro Orlandi, Diretor de Operações da CBPI. Segundo ele, vale a pena destacar a participação da Ipiranga em pools de abastecimento, "que a exemplo do que também ocorre em bases próprias, nos dá autonomia	X			X	

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Levantamento Recursos	Julgamento	Indefinido
	operacional, com a vantagem adicional do investimento e custos operacionais serem menores, pois são rateados entre as companhias co-proprietárias". Com isso, a Ipiranga tem hoje uma forte imagem como empresa de porte nacional, pronta para enfrentar novos desafios. (Revista Nossa Gente, 1989)					
1989	Desde outubro uma nova empresa foi criada para consolidar as atividades da Ipiranga na área Química e Petroquímica. É a Ipiranga Química S/A, que irá assumir a administração exclusiva dos projetos ligados a esta área. Registrada na junta comercial de Porto Alegre, a Ipiranga Química possui 3 novos projetos para os próximos anos: no Rio de Janeiro, os objetivos se concentram na Braspol, fábrica de polipropileno; as duas outras prioridades dizem respeito à Neofen, fábrica de fenol e acetona, e à unidade de produção de borracha termoplástica, ambas localizadas no Pólo Petroquímico do Sul, em Triunfo (RS). Além de dar maior flexibilidade para coordenar as operações da área, a Ipiranga Química proporcionará facilidade. (Revista Nossa Gente, 1989)		X			
1989	Constituída a Ipiranga Serrana Fertilizantes S.A., uma associação da Fertisul S.A. com a Quimbrasil S.A. (Ipiranga 70 anos, 2007)		X			

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Levantamento Recursos	Julgamento	Indefinido
1990	Nos setores químico e petroquímico, no entretanto, o grupo teve maior êxito, que resultou, na década de 90, na criação da holding Ipiranga Química e da participação da Companhia Petroquímica do Sul (Copesul), a central de matérias-primas do Pólo Petroquímico de Triunfo (RS). (Panorama Setorial, 1999)	X	X			
1991	Constituição da Ipiranga Serrana Fertilizantes S.A. Associação da Fertisul SA com a Quimbrasil SA (Memória Ipiranga, 2007)		X			
1990	No início da década de 1990, o grupo redefiniu seu planejamento estratégico, visando a concentração dos futuros negócios nas áreas de petróleo e petroquímica. Em 1993, a Ipiranga adquiriu as operações no Brasil de outra empresa norte-americana, a Atlantic, cuja marca foi incorporada em 1995. Em 1997, o grupo deu início ao primeiro empreendimento fora do Brasil, ao entrar como sócio em um empreendimento no Chile para a instalação de uma fábrica de polipropileno. (Panorama Setorial, 1999)				X	
1991	A Ipiranga foi a pioneira ao inaugurar o primeiro posto público de gás natural na cidade do Rio de Janeiro. (Revista IBEF, 2008)		X			
1992	Diante dos novos desafios impostos pelas novas regras no setor e da necessidade de expansão na distribuição, a Ipiranga se depara com a necessidade de uma aquisição, especialmente porque estudos indicavam que crescer organicamente sairia muito mais caro. (Ipiranga 70 anos, 2007)	X				
1993	Inauguração, no Rio de Janeiro, em 8 de novembro . do primeiro posto de gás natural do Brasil para abastecimento de frotas de táxis, caminhões, ônibus e veículos de serviços públicos. O posto "Brasil Grande". (Memória Ipiranga, 2007)		X			
1992	Com base nas premissas acima, a Ipiranga criou um comitê executivo para negociar a compra da empresa e a avaliação do negócio. A primeira etapa foi encontrar um parceiro para financiar a compra: o Bradesco. A compra acabou efetivada por 265 milhões de dólares. (Ipiranga 70 anos, 2007)			X		

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Levantamento Recursos	Julgamento	Indefinido
1992	A Ipiranga participa do consórcio PPE, no qual tinha 10% do controle. O consórcio adquire a Copesul, a central de matérias-primas do pólo de Triunfo, no leilão de privatização do setor petroquímico. (Valor Econômico, 2007)		X			
1992	Em 9 de agosto, com o controle acionário da FERTISUL, é criada a Ipiranga SIPCAM Defensivos Agrícolas S.A. joint venture com a Sipcam Italiana, com sede em São Paulo (SP). Objetivos: comércio, importação e exportação de defensivos agrícolas. Essas atividades até então haviam sido exercidas pela ICISA inicialmente e depois pela FERTISUL. (Memória Ipiranga, 2007)		X			

#### 6.2.3.1 Ambição

A entrada em uma variedade de novos segmentos nesta terceira fase, assim como na fase anterior, sugere uma ambição *empire-builder*, cujas principais características são: o crescimento através de aquisições com pouca relação ao negócio principal da companhia e ganhos de rentabilidade passageiros. Segundo Ricardo Maia, funcionário da companhia desde os anos 1970, a justificativa para tamanha dispersão de recursos vem da “onda empresarial da época”, onde os grupos empresariais cresciam em áreas totalmente diversificadas, baseando-se especialmente em benefícios fiscais.

Assim, o que Penrose (1980) chamou de ambição empreendedora foi dando lugar cada vez mais a oportunidades como estas que visavam o ganho rápido com base em oportunidades fiscais ou políticas, em detrimento do ganho produtivo.

#### 6.2.3.2 Versatilidade

Se por um lado a ambição parecia cada vez mais voltada para oportunidades de ganhos no curto prazo, a Ipiranga mostrava-se cada vez mais versátil com novos investimentos surgindo a todo instante.

É bem verdade, no entanto, que a origem de muitos destes negócios também se deu através de concessões ou oportunidades gestadas dentro do governo. Era o caso, por exemplo, dos negócios advindos do modelo tripartite. O modelo, que estabelecia a participação do capital estatal, do capital privado nacional e do capital privado estrangeiro no empreendimento, tinha como objetivo criar um “empresariado nacional”.

Quem liderava os projetos era a Petrobras, que foi designada para liderar o processo, mas na realidade era o Banco Nacional de Desenvolvimento

Econômico (BNDE, atual BNDES) que financiava todo o programa, com a condição de só financiar empreendimentos com maioria de capital nacional. A Ipiranga entrava justamente aí: o braço estatal era representado pela Petrobras/Petroquisa e os estrangeiros, donos da tecnologia empregada, eram representados por empresas como a Hoescht. Pelo lado privado nacional, o Grupo Ipiranga acabava entrando como um parceiro natural, dada a sua *expertise* e, principalmente, seu porte. O trecho abaixo da Revista Ipiranga (1979) corrobora as explicações dadas acima:

***"Em dezembro, nos salões do hotel Plaza São Rafael em Porto Alegre, teve lugar a transformação da POLISUL Petroquímica Ltda., em sociedade anônima. A Empresa, cujas unidades fabris deverão ser instaladas na área do terceiro pólo petroquímico no município de Triunfo (RS) e para a qual se prevê um investimento global de aproximadamente 2,5 bilhões de cruzeiros, foi constituída pela associação entre a Refinaria de Petróleo Ipiranga S.A. (40%), a Hoescht Aktiengesellschaft da Alemanha (40%) e a Petroquisa (20%). O complexo industrial, que compreende um estágio de segunda geração do pólo, deverá produzir polietileno de alta densidade, utilizando para tal tecnologia fornecida pela Hoescht AG, empresa possuidora de larga experiência, uma das mais avançadas do mundo, no ramo dos plásticos".***

Outras sociedades também foram feitas seguindo o mesmo modelo, como a que juntou Cevekol, Ipiranga, Petroquisa, Shell e Suzano na criação da Braspol Polímeros em 1989. E mesmo fora do modelo tripartite, outras parcerias foram criadas nesta época, como na associação com o grupo Bunge y Born em 1980 para a criação da Ipiranga Serrana Fertilizantes e com o grupo Dow Corning, na criação da Silinor em 1987.

### 6.2.3.3 Levantamento de Recursos

Conforme explicado no item anterior, mais do que levantamento de recursos, a Ipiranga contou nesta fase com uma série de parcerias. A entrada da empresa em grandes empreendimentos na área petroquímica, por exemplo, foi importante para seu crescimento. O fato de ser sistematicamente convidada

para participar de grandes empreendimentos que, em última instância, objetivavam desenvolver os setores químico e petroquímico nacionais demonstra a importância que a empresa havia adquirido à época, além de sua capacidade de gerar negócios.

Mesmo assim, não faltam exemplos “tradicionais” de levantamento de recursos como foi o caso dos “70 milhões fornecidos pela Insumos Básicos S.A. Financiamento e Participações - FIBASE, subsidiária do BNDE e [dos] 50 milhões obtidos junto ao FINOR (Fundo de Investimentos do Nordeste) operado pelo BNB, sob a administração e supervisão da SUDENE (Revista Ipiranga, 1978)”, recursos estes utilizados no financiamento de uma fábrica da Química Geral do Nordeste na cidade de Feira de Santana, Bahia.

#### 6.2.3.4 Julgamento

A capacidade de mensurar riscos adequadamente ficou comprometida no momento em que a empresa começou a entrar em uma infinidade de negócios de maneira aparentemente descriteriosa.

No entanto, a empresa também soube levar adiante experiências bem sucedidas como a interiorização de sua rede de postos de serviços, longe dos grandes centros urbanos, onde os aluguéis eram mais baixos e as margens mais altas.

No tocante aos negócios fora de seu escopo inicial, foi nessa fase que negócios como fruticultura, reflorestamento, peixes e alimentos se mostraram cada vez mais deficitários, ainda que a empresa continuasse investindo cada vez mais. Foi o caso, por exemplo, da compra de uma área de 86.000m<sup>2</sup> no Amapá para a construção de uma planta industrial da Leal Santos Pescados em 1979 (Memória Ipiranga, 2007).

#### **6.2.4. Fase IV (1994 - 2007)**

A análise desta última fase, que engloba o período compreendido entre os anos de 1994 e 2007, é peculiar especialmente se compararmos com as três fases anteriores. A primeira delas trazia uma empresa ainda nascente lutando contra os mais diversos tipos de dificuldades, enquanto que nas fases subseqüentes, o crescimento foi a tônica com um grande número de aquisições e a expansão em diversos mercados.

Vale lembrar que em 1975 a Ipiranga possuía negócios em segmentos tão diferentes como: refino e distribuição de petróleo; produção de asfaltos; pavimentações e revestimentos; fertilizantes; alimentação; hotelaria; vestuário; sinalização gráfica e luminosa de estradas e aeroportos; seguradora e financeira.

Esta fase IV deve ser introduzida, portanto, com duas considerações: a primeira é que, ao se deparar com dificuldades para gerir tantos negócios, no início da década de 1990, o grupo redefiniu seu planejamento estratégico, visando a concentração nas áreas de petróleo e petroquímica (Panorama Setorial, 1999). A segunda questão é que já em 2003 um analista do site Investidor Profissional escreveu o seguinte ao analisar os papéis da empresa:

***"Informações não oficiais apontam que a Petrobras teria estudado a possibilidade de compra da Ipiranga Petroquímica, porém, ainda faltaria um acerto entre os sócios para consolidar a operação. A Ipiranga nega que esteja interessada na venda, mas investidores permanecem atentos às especulações. Existindo ou não fundamentos nestes rumores, a certeza é que uma operação de venda de tal porte exige certo tempo de negociação antes se concretizar".***

Enfim, esta fase diferencia-se das anteriores por sugerir uma tentativa de “colocar ordem na casa”, possivelmente já prevendo uma possível venda. Vale lembrar que, em sua entrevista, Ricardo Maia afirmou que os boatos eram verdadeiros “porque, na verdade, de 2001 para 2002, realmente o grupo foi ao mercado. Nós tivemos um *data room* montado em Nova Iorque. Houve visitas”.

*Tabela 6.4 – Empreendedorismo: Fatos da Fase IV*

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Levantamento Recursos	Julgamento	ildefinido
1993	Compra a rede de postos Atlantic, da americana Arco, pelo equivalente a US\$ 360 milhões. Passa a ter mais 2.650 postos de combustíveis além dos 3.125 que já detinha. Fica com 19,5% do mercado de distribuição, atrás da BR Distribuidora e Shell. O negócio, um dos maiores já realizados até então, transforma o grupo no maior conglomerado privado brasileiro em faturamento, com US\$ 5,8 bilhões, em valores atuais. (Valor Econômico, 2007)	X				
1993	Em 14 de dezembro de 1993, por 265 milhões de dólares (77 milhões da Ipiranga, 108 milhões referentes a emissões de ações relativas a aumento de capital e 80 milhões pela emissão de eurobônus para captação no exterior) a Ipiranga adquire a Atlantic, após um "namoro" iniciado em 1983. A capacidade de comercialização passa de 6 para 11 bilhões de litros / ano e sua participação de mercado de 10,1 % para 19,5 %, e sua rede passa a contar com 5600 estabelecimentos. Com esta aquisição, a Fábrica de Óleos Lubrificantes e Graxas e a EMCA, Empresa Carioca de Produtos Químicos (localizada no Pólo petroquímico de Camaçari na Bahia, produz óleos minerais brancos, utilizados como matéria-prima em vários tipos de medicamentos e cosméticos). (Memória Ipiranga, 2007)	X		X		
1997	Em outubro de 1998, a Ipiranga, junto com as norte-americanas Coastal e Unocal, assinou seus primeiros contratos de parceria em E&P com a Petrobrás. A parceria refere-se à exploração do bloco BCAM-2 e o desenvolvimento da produção da área dos BAS-97, na Bacia da Camamu, na Bahia. A Petrobras terá 40% de participação e os 60% restantes serão subdivididos entre as parceiras: Coastal (40% e operadora), Unocal (10%) e Ipiranga (10%). Os investimentos na fase inicial do projeto são de US\$ 30 milhões, podendo chegar a US\$ 100 milhões em caso de sucesso na exploração do bloco BCAM-2. A Ipiranga negocia também parceria com a Mobil em projetos de E&P no Brasil. (Panorama Setorial, 1999)	X	X		X	
1998	Abertura de filiais da IPQ na Argentina e no Chile (Memória Ipiranga, 2007)	X				

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Levantamento Recursos	Julgamento	ildefinido
1998	Em setembro de 1998 a Ipiranga passou a integrar o consórcio responsável pela implantação do gasoduto Uruguaiana – Porto Alegre, com participação de 20% ao lado das empresas TotalFinaElf (França), Repsol-YPF e Techint (Argentina) e Gaspetro (Petrobras), o gasoduto terá uma extensão de 615 km e capacidade de 12 milhões de m3/dia de gás natural procedente da Argentina. (Memória Ipiranga, 2007)	X		X		
1998	Grupo Ipiranga compra as ações da Hoechst e passa a ser controlador da Ipiranga Petroquímica S.A. A Ipiranga é a primeira empresa petroquímica brasileira a oferecer entrega a granel (Memória Ipiranga, 2007)	X				
1999	"Conseguimos um excepcional retorno econômico-financeiro para os acionistas, mantivemos nosso market share e consolidamos a implantação de nossa proposta de valor junto ao mercado", comemora Odorico Perone Filho, diretor superintendente. Segundo o diretor, o principal destaque da DPPI foi o lançamento, em março de 1999, da Gasolina F1 de Master Premium, gasolina de alta octanagem destinada a consumidores que privilegiam a performance de seu veículo. "Este lançamento permitiu que a DPPI fosse a primeira e, até pouco tempo atrás, a única distribuidora a comercializar gasolina tipo premium no RS", afirma. Também neste ano, a DPPI investiu consideravelmente na ampliação do número de unidades de suas franquias próprias. "Inauguramos 29 novas lojas de conveniência am/pm, sendo atingida a marca de 60 unidades já implantadas até dezembro de 1999. E obtivemos um excelente desempenho das franquias Jet Oil, com 17 unidades neste ano, perfazendo um total de 33 franquias em operação. Na área de controle de qualidade de combustíveis, adquirimos mais uma unidade móvel para testes de produto nos postos, garantindo, assim, a qualidade dos produtos comercializados junto ao consumidor", complementa Odorico Pedone Filho. (Revista Nossa Gente, 2000)	X				
1999	Segundo Romeu Daroda, o principal desafio da Isatec para o ano 2000 é continuar crescendo na prestação de serviços técnicos a todas as empresas Ipiranga, com ênfase na parceria ICQ/Isatec para prestação de serviços técnicos aos clientes da Ipiranga Comercial Química. "O objetivo é deixar de vender apenas produtos químicos e passar a vender serviços, o que engloba produtos e soluções técnicas, melhorando desempenho, custos e produtividade", declara Romeu Daroda. Ele ressalta, ainda, a ampliação das atividades na bancada de motores, consolidando testes em motores a gasolina, a diesel, e testes em motores 2T, avaliando os produtos da Ipiranga e a	X				

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Levantamento Recursos	Julgamento	ildefinido
	ampliação das atividades técnicas iniciadas em 1999 com o setor petroquímico. (Revista Nossa Gente, 2000)					
1999	<p>O desempenho da atividade de petróleo no Brasil sofreu, em 99, repercussões significativas com a alta acelerada nos preços do petróleo. Para se ter uma idéia, a cotação do petróleo passou de US\$ 10 por barril em dezembro de 1998 para US\$ 26 por barril em dezembro de 1999, tendo a situação se agravado ainda mais no Brasil pela desvalorização da nossa moeda frente ao dólar. A Refinaria, embora vivesse sob um cenário de transição, onde, conforme a lei 9.478/97, as regras deveriam ser mantidas até 2002, passou a ser afetada a partir de janeiro de 1999, em seu suprimento de petróleo, com valores e condições de comercialização baseados no mercado internacional. " Passamos por um período difícil", afirma Elizabeth Surreaux Tellechea, diretora-superintendente da Refinaria. "Nos primeiros meses do ano, além da surpresa do rompimento das regras da transição, enfrentamos o difícil equilíbrio entre valores de suprimento e venda. Enquanto, por um lado, os preços da matéria-prima subiam aceleradamente, por outro, os preços dos produtos produzidos na Refinaria continuavam controlados conforme políticas econômicas internas", acrescenta. Segundo Elizabeth Tellechea, embora a Refinaria Ipiranga tenha buscado trabalhar junto à Agência Nacional do Petróleo (ANP) para reverter essa situação, nada foi definido. "Podemos dizer então que, para uma empresa que vivia, até 1998, totalmente controlada, desde o recebimento da matéria-prima até a entrega da produção, um dos grandes exercícios por nós realizado em 1999 foi a constante busca da sua margem de equilíbrio", afirma Elizabeth. Para isso, a empresa trabalhou na integração das operações, lideradas pela composição ideal das vendas através de preços nacionais e controlados; no suprimento mais adequado de matéria-prima e no melhor aproveitamento de suas instalações de refino em escala e perfil de produção. "O produtor final foi um ano com boas realizações e muito aprendizado". (Revista Nossa Gente, 2000)</p>	X				
1999	<p>Entre as realizações de 1999, Elizabeth ressalta a evolução da produção de 9.300 para 12.035 barris por dia; a melhor seleção do suprimento de petróleo através da atuação conjunta da Refinaria Ipiranga e da Divisão de Trading da CBPI; a maximização da produção dirigida para produtos de maior valor agregado; a produção da gasolina Premium Ipiranga, comercializada em todos os postos Ipiranga do Rio Grande do Sul e a evolução da participação no mercado de combustíveis do estado do Rio Grande do Sul, de 10% para 17%. (Revista Nossa Gente, 2000)</p>	X				

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Levantamento Recursos	Julgamento	ildefinido
1999	Quanto aos desafios para o ano 2000, o principal é, na opinião da diretora-superintendente, o desenvolvimento e a implantação do projeto de viabilização da Refinaria para o novo cenário da atividade, que vem sendo trabalhado de forma integrada sob coordenação do diretor de Projetos do Staff Corporativo, Eng. Mario Miguel Torres, com equipes da Isatec e da Refinaria. "No primeiro semestre de 1999, foram concluídos projetos básicos elaborados para as alternativas selecionadas em 1997 e 1998. No segundo semestre do exercício de 1999, a empresa passou para o desenvolvimento da segunda fase do projeto, ou seja, a avaliação do comportamento da matéria-prima e o pedido de licença do órgão ambiental. Após a aprovação do projeto na ANP (Agencia Nacional do Petroleo), deverá ser desenvolvida a fase de implantação ainda neste ano de 2000", acrescenta. (Revista Nossa Gente, 2000)	X				
1999	Em agosto, a Ipiranga assinou protocolo de implantação no Pólo Petroquímico do Sul (Triunfo/RS) da Termogaúcha – Usina Termelétrica S.A. Com uma participação de 26%, juntamente com a Repsol-YPF (26%), Petrobras (25%) e CEEE/Sulgás (23%) a Termogaúcha tem como objetivo construir e operar uma planta com capacidade para 500 MW (com previsão de ampliação para 100 MW) e será abastecida pelo gás proveniente do Gasoduto Uruguaiana- Porto Alegre. Já foram investidos US\$ 98 milhões para a aquisição de dois conjuntos turbogeradores a gás e um conjunto turbogerador a vapor da General Electric International Inc. (Memória Ipiranga, 2007)	X		X		
1999	Adquire a CIBEC asfaltos, de Fortaleza (CE) (Memória Ipiranga, 2007)	X				
1999	A Refinaria Ipiranga processa basicamente petróleo nacional com baixo teor de enxofre. Nos últimos anos, os investimentos na unidade contemplaram a instalação de um novo sistema de geração própria de eletricidade com um turbo-gerador, a automação de processos de produção, a construção de um novo terminal de enchimento de caminhões e vagões-tanques e a conclusão da estação de tratamento de efluentes. Estão previstos investimentos de cerca de US\$ 100 milhões na atualização tecnológica da refinaria. Os investimentos necessários para tornar a refinaria competitiva poderão levar a uma mudança no mix de produtos da refinaria, que passaria a produzir derivados de maior valor agregado, como óleos lubrificantes básicos. (Panorama Setorial, 1999)			X		

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Levantamento Recursos	Julgamento	ildefinido
1999	Para a Unidade de Novos Negócios, o ano de 1999 foi muito intenso, dado o seu envolvimento na análise de uma série de oportunidades, distribuídas em quase todos os segmentos definidos como de interesse para a Ipiranga pela estratégia de óleo e gás aprovada em 1997 (E&P, Refino, Polidutos e Gás Natural). Mas o aspecto mais relevante para a empresa foi a constituição da TSB, empresa responsável pela instalação e operação do gasoduto que interligará Uruguaina a Porto Alegre, na qual a Ipiranga detém 15% de participação. Com a chegada do ano 2000, são dois os principais desafios da Unidade de Novos Negócios. O primeiro é a assinatura de acordo de parceria com a Petrobras para investimentos em polidutos, definição de sua estrutura e formação de capital. O segundo é a assinatura de um protocolo de intenções com a Petrobras, visando estabelecer parceria em refino. Além destes dois projetos, a UNN dará prioridade à conclusão da fase 1 do gasoduto Uruguiana - Porto Alegre, à perfuração de dois poços em Camamu (um de extensão e outro exploratório) e à definição do Projeto Térmica Gáucha. (Revista Nossa Gente, 2000)	X		X		
1999	"No que diz respeito ao Gás Natural", complementa, "as perspectivas para 2000 são bastante favoráveis, em função da recuperação do mercado de São Paulo, dos investimentos em Novos Negócios e da nossa entrada no mercado do Nordeste e de Belo Horizonte", diz. "Objetivamos construir, até o final do ano, de 10 a 15 novos postos, investindo aproximadamente R\$ 10 milhões em equipamentos." (Revista Nossa Gente, 2000)	X				
2000	Em janeiro planta para produção de 100 mil ton/ano de polipropileno (PP). Primeiro investimento da Ipiranga Petroquímica fora de Triunfo. A IPQ é sócia estratégica neste investimento, com 33,4 %, juntamente com a Petroquímica San Julio (33,4%), a Invercap (10%), a Inversiones Lengua (8,20%)e as estatais chilenas Petrox (7,5% e ENAP (7,5%) (Memória Ipiranga, 2007)	X				

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Levantamento Recursos	Julgamento	ildefinido
2003	<p>A Petróleo Ipiranga possui espaço para o crescimento no próximo ano. Isto deve acontecer, principalmente no caso dos boatos referentes à reestruturação societária da companhia serem reforçados. Informações não oficiais apontam que a Petrobras teria estudado a possibilidade de compra da Ipiranga Petroquímica, porém, ainda faltaria um acerto entre os sócios para consolidar a operação. A Ipiranga nega que esteja interessada na venda, mas investidores permanecem atentos as especulações. Existindo ou não fundamentos nestes rumores, a certeza é que uma operação de venda de tal porte exige um certo tempo de negociação antes se concretizar. Portanto, no curto prazo, a falta de novos fatos não oferece perspectivas de altas significativas. A situação financeira da petroquímica apresentou evolução frente ao ano passado. A Ipiranga saiu de um prejuízo superior a R\$ 150 milhões ao final dos nove primeiros meses do último exercício para um lucro de R\$ 122 milhões no período equivalente deste ano. O patrimônio líquido obteve incremento de 21,5%, subindo de R\$ 773 milhões em setembro de 2002 para R\$ 939 milhões no mesmo mês do ano seguinte. No entanto, os resultados trimestrais de 2003 mostram uma trajetória decrescente. Nos primeiros três meses do ano o lucro líquido foi de R\$ 71 milhões. No trimestre posterior, o lucro foi de R\$ 30 milhões e nos três meses seguintes o resultado foi pra R\$ 16 milhões. Desta forma, a cada três meses, o resultado líquido tem recuado quase pela metade do lucro anterior.</p>	X				
2003	<p>O lucro de R\$ 122 milhões, acumulado de janeiro a setembro pela Ipiranga, mostra uma forte evolução em relação ao resultado do igual período do exercício passado, quando a empresa acumulou prejuízo de R\$ 151 milhões. Entretanto, frente aos números que vinham sendo apresentados em 2003, o resultado trimestral decepcionou um pouco. No primeiro trimestre do ano, o lucro foi de R\$ 71 milhões, no trimestre seguinte ocorreu o acréscimo de mais R\$ 30 milhões. O lucro apresentado no terceiro trimestre, R\$ 16 milhões, caiu quase pela metade do resultado anterior. A margem bruta ficou em 4,5% em setembro deste ano, inferior aos 7% apresentados no resultado de igual período do último ano. É uma margem muito apertada, pois o indicado a uma empresa geralmente é uma margem bruta na faixa de 30%. A receita evoluiu 42% de setembro de 2002 até o mesmo mês do ano atual, um crescimento significativo. É preciso lembrar que a Ipiranga possui participação na Copesul, que apresentou um bom resultado. (Site Investidor Profissional, 2007)</p>	X				

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Levantamento Recursos	Julgamento	ildefinido
2003	<p>A companhia Petróleo Ipiranga deve concentrar cerca de 85% dos recursos a serem investidos no próximo ano para a área de marketing. Um importante aspecto que a empresa vem trabalhando neste sentido é de unificação da marca. Também devem ocorrer aplicações na manutenção da rede existente e ampliação da rede de gás natural. Ao final do ano a expectativa é que existam 100 postos de gás natural do Grupo Ipiranga. Para o fim de 2004, a meta é que este número fique entre 125 a 130 postos. Além disso, as operações de base e a infra-estrutura da companhia devem receber investimentos. Como o processo orçamentário de encontra em andamento, os valores a serem investidos ainda não podem ser revelados.</p> <p>As empresas da Petróleo Ipiranga do setor de Distribuição, em conjunto, apresentaram no primeiro semestre do ano, face o igual período do exercício anterior, crescimento 1,3 pontos percentuais de participação no mercado do Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e Lubrificante (Sindicom). Este mercado reúne as maiores distribuidoras de álcool, gasolina e óleo diesel do Brasil. Os volumes de combustíveis comercializados pelo Sindicom nos seis meses findos em 30 de junho de 2003 foram inferiores em 5,9%, quando comparados ao igual período do ano anterior. Apesar da redução de vendas do mercado, o volume comercializado pela Petróleo Ipiranga aumentou 0,63% no mesmo período. As vendas de óleo diesel, importante segmento do Sindicom, obtiveram na companhia incremento de 3,6% frente a uma queda de 4,18% das vendas contabilizadas pelo sindicato. A empresa atribui o avanço no mercado a sua capacidade competitiva. (Site Investidor Profissional, 2007)</p>	X				
2003	<p>Por conta do alto endividamento, os sócios são obrigados a fazer uma capitalização de US\$ 350 milhões na IPQ. A dívida da empresa é refinanciada. (Valor Econômico, 2007)</p>			X		
2004	<p>Apresentou crescimento de 35 % em relação a 2002, dos quais 20 % de companhias que não fazem parte das Empresas Petróleo Ipiranga (Memória Ipiranga, 2007)</p>	X				
2004	<p>Segundo a revista do Valor, a Ipiranga foi um dos grupos nacionais que concluíram seus processos de reestruturação e estão com a casa em ordem para retomar investimentos mais expressivos. (Valor Grandes Grupos, 2006)</p>	X				

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Levantamento Recursos	Julgamento	ildefinido
2004	As EPI vem mostrando para a imprensa do segmento impresso, principalmente do setor econômico, seus resultados a cada fechamento de trimestre. (...) Os dados foram apresentados pelos diretores-superintendentes da CBPI, Leocadio Antunes Filho, da DPPI, Alfredo Lisboa Ribeiro Tellechea, da IPQ, Paulo Magalhães, e da Refinaria Ipiranga, Elizabeth Tellechea. As EPI registraram um faturamento 85% superior ao do ano passado. Os excelentes resultados foram obtidos graças ao crescimento acelerado das exportações brasileiras, à redução do risco-país, ao crescimento acentuado da atividade econômica e à valorização de 8% do real frente ao dólar norte-americano, conjugados com uma série de medidas internas das empresas. Na distribuição de derivados, a Ipiranga consolida a cada dia sua posição de segunda colocada no mercado brasileiro. (Revista Nossa Gente, 2005)	X				
2005	Em 2005 foram negociados 71,7 milhões de ações da CBPI, no montante de R\$ 1,9 bilhão, com efetuação de pagamento de R\$ 132,4 milhões de juros sobre capital próprio (JCP) e dividendos, um recorde histórico. O total distribuído correspondeu a 37,3% do lucro líquido distribuível. A DPPI também distribuiu em níveis recorde. (Revista IBEF, 2007)			X		
2006	Para 2006, os investimentos vão continuar intensos nos 4,3 mil postos de combustíveis, com o processo de modernização e aparelhamento da rede, além da ampliação da cadeia de franquias (lojas de conveniência am/pm e de serviços automotivos jet oil), que já cresceu 10% este ano. "Os derivados de petróleo costumam crescer em linha com o PIB, que nós estamos estimando em 3,5% em 2006", diz o superintendente. "Com a nossa rede modernizada e nosso programa de fidelização, queremos capturar todo o potencial que o mercado vai oferecer." (Valor Grandes Grupos, 2006)	X				
2007	Crescimento da rede de postos e franquias, otimização em infra-estrutura logística, continuidade de desenvolvimento de produtos de alta qualidade, expansão de unidades industriais e operacionais - informação dada por João Francisco Tellechea Filho. Segundo o diretores-superintendente da área de distribuição, 296 dos 380 milhões investidos em 2006 foram para área de distribuição. (Revista IBEF, 2009)	X				

#### 6.2.4.1 Ambição

Com as modificações impostas pelo novo planejamento estratégico do início da década de 1990, os investimentos da Ipiranga concentraram-se em seus negócios principais. O primeiro grande investimento desta fase foi a aquisição da Atlantic em 1993, que teve grande repercussão à época, inclusive com reportagem de capa da Revista Exame.

A aquisição dobrou a fatia de mercado da Ipiranga na distribuição de combustíveis, chegando a quase 20% do mercado nacional. A partir daquele momento, a Ipiranga se consolidaria como a maior empresa privada de capital nacional no segmento.

A rede Atlantic tinha uma grande vantagem: era uma rede moderna com postos urbanos, o que auxiliou na modernização da marca Ipiranga, cujo desgaste já era claro. Foi então que a Ipiranga decidiu por direcionar seus investimentos para seus postos com a criação de marcas como Jet Oil (troca de óleo) e am pm (loja de conveniência). Esta última, por sinal, era a marca da Atlantic, que foi cedida à Ipiranga através de contrato de *franchising*.

No setor petroquímico, a Ipiranga adquiriu no mesmo pacote da Atlantic, a Fábrica de Óleos Lubrificantes e Graxas e a EMCA – Empresa Carioca de Produtos Químicos – localizada no pólo petroquímico de Camaçari na Bahia. Em 1999, a Ipiranga assinou protocolo de implantação no Pólo Petroquímico do Sul (Triunfo, RS) da Termogaúcha Usina Termelétrica S.A com uma participação de 26%. Sua participação na Copesul manteve-se estável, mas ela adquiriu a participação da Hoescht na Ipiranga Petroquímica, tornando-se proprietária de 100% do capital.

#### 6.2.4.2 Versatilidade

Em sua busca pela concentração em seu *core business*, a Ipiranga deixou de investir em um grande número de negócios. O melhor exemplo de manutenção da visão empreendedora da companhia foi a assinatura dos primeiros contratos de parceria em E&P com a Petrobras em 1998. A Petrobras tinha 40% de participação e os 60% restantes foram divididos entre as parceiras norte-americanas: Coastal (40%) e Unocal (10%), conquanto a Ipiranga detinha 10%. (Panorama Setorial, 1999).

#### 6.2.4.3 Levantamento de Recursos

A capacidade de levantar recursos continuou positiva. Um exemplo foi a negociação, em 2005, de 71,7 milhões de ações da CBPI, no montante de R\$ 1,9 bilhão, com efetuação de pagamento de R\$ 132,4 milhões de juros sobre capital próprio (JCP) e dividendos, um recorde histórico (Revista IBEF, 2007). Outra questão foi a capitalização de US\$ 350 milhões na IPQ, com o refinanciamento da dívida da empresa, o que denotava a crença dos credores da empresa em sua capacidade gerencial e em seus registros contábeis (Valor Econômico, 2007).

A capacidade de angariar recursos também possibilitou que a Ipiranga, entre outras coisas, modernizasse sua rede e investisse em negócios que lhe pareciam promissores como E&P, gasodutos e distribuição de GNV e GLP.

#### 6.2.4.4 Julgamento

Como nesta fase da empresa houve um reordenamento do plano estratégico da companhia, as opções de investimento se mostraram mais condizentes com seu negócio. Assim, investimentos naturalmente arriscados como aqueles referentes a E&P, passaram a trazer parceiros que, de certa

forma, minimizavam o risco por já trazer na bagagem uma expertise que faltava à Ipiranga.

Cabe ressaltar que, nas últimas duas fases, a empresa embarcou sozinha em segmentos dos quais desconhecia completamente. Exceção feita aos contratos baseados no modelo tripartite no qual era obrigada a dividir a participação com outras empresas. E foram justamente estes projetos da área petroquímica que se mantiveram no portfólio de negócios da Ipiranga, ao contrário de outros tantos que ficaram pelo caminho.

No setor petroquímico, a Ipiranga não apenas continuou investindo, como comprou a participação de seus sócios em boa parte deles.

Esta evolução sugere que a empresa desenvolveu uma capacidade de organização que à permitiu melhor avaliar os riscos e incertezas envolvidas em seus novos negócios.

#### **6.2.5. Síntese das Respostas ao Desafio do Empreendedorismo**

A tabela 6.5 sintetiza as respostas da empresa ao desafio do empreendedorismo no decorrer de sua trajetória.

A característica da ambição, por exemplo, mostra que a empresa teve dificuldades em direcionar suas ambições para negócios produtivos. Ainda na primeira fase, os recursos eram efetivamente colocados em negócios condizentes com sua estrutura e *expertise*. Mas, nas duas fases subseqüentes, houveram aquisições e aportes de capital em negócios tão díspares que só podem ser mesmo justificados pelo excesso de subsídios governamentais e pelo ambiente piedoso, que proporcionava um fluxo de caixa positivo, conforme a descrição de Ricardo Maia. Com a mudança no ambiente regulatório, a partir dos anos 1990, quando a competição aflorou, a própria companhia tentou organizar-se para redirecionar seus recursos – agora mais escassos – para atividades que trouxessem os resultados esperados. Na quarta fase então, a ambição voltou a ser produtiva com a Ipiranga se voltando

novamente para áreas relacionadas a seu negócio principal – petroquímica, exploração & produção, transportes e asfaltos.

Mas talvez a principal característica da Ipiranga fosse a versatilidade ou a sua capacidade de vislumbrar negócios diferentes em cada etapa de sua trajetória. Sua visão e imaginação permitiram a empresa experimentar novas oportunidades e segmentos, ainda que muitas vezes a capacidade de avaliar riscos nestas oportunidades não estivesse de acordo com o esperado. Assim, foram muitos os negócios iniciados e descontinuados, o que muitas vezes denotava uma percepção de falta de planejamento (ou mesmo de amadorismo) por parte dos gestores da empresa.

E, ainda que com tropeços e outros tantos negócios bem sucedidos, a Ipiranga nunca deixou de ter crédito no mercado. À exceção da primeira fase, quando as portas estavam naturalmente fechadas para a companhia (pelo menos a dos grandes bancos, já que os comerciantes locais sempre mostraram boa vontade – possivelmente daí tenha surgido o sentimento de dívida para com a cidade de Rio Grande). Mas da segunda fase em diante a Ipiranga sempre contou com recursos tanto do governo (BNDES e SUDENE), como de empresas privadas (Soares Sampaio, Gastão Vidigal e Bradesco).

*Tabela 6.5 – Empreendedorismo: Síntese das Respostas*

Característica	Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV
Ambição	X	α	α	X
Versatilidade	X	X	X	
Levantamento de Recursos		X	X	X
Julgamento		α	α	X

### **6.3. ANÁLISE DAS RESPOSTAS AO DESAFIO DA GESTÃO DA DIVERSIDADE**

Para a análise do desafio da gestão da diversidade, os fatos levantados foram julgados sob os rótulos de “integração”, “fragmentação” ou “indefinido”. O objetivo foi o de analisar as respostas da empresa ao desafio da gestão da diversidade à medida que a empresa foi crescendo.

Como Fleck (2006) afirmou, o crescimento da organização traz junto de si uma série de características novas, seja por conta de novos produtos, tecnologias ou pela simples absorção de novas pessoas ou materiais. Além disso, o mercado passa a ser visto de forma diferente, assim como a empresa também tem sua imagem modificada pelo mercado. Neste processo, a firma precisa desenvolver capacitações em coordenação para que ela não se desintegre, ou seja, não se perca no meio de tantas mudanças.

Assim, ao serem analisados os fatos adiante, a idéia foi a de definir se tais fatos aumentaram a integração da empresa (ex: novos benefícios a todos os funcionários, sem distinção de localidade) ou, por outro lado, se a empurraram para a fragmentação (ex: a manutenção das distribuidoras separadas – uma no Sul, outra no Rio de Janeiro).

#### **6.3.1. Fase I (1937- 1959)**

*Tabela 6.9 – Gestão da Diversidade: Fase I*

Ano	Fato	Integração	Fragmentação	Indefinido
1937	Seguindo, desde o início das atividades da Ipiranga, o princípio de consolidar a situação da Companhia, procuramos sempre evitar a fuga de capital da organização. Dessa forma, a nossa Companhia sempre distribuiu aos seus acionistas um dividendo razoável, com justa retribuição do capital aqui investido, levando o restante dos lucros para as contas de reserva. (Revista Ipiranga, 1977)	X		
1938	A saída dos sócios estrangeiros teve mais uma conseqüência: a pulverização das ações, o que possivelmente era um fato incomum para a época. (Ipiranga 70 anos, 2007)		X	
1938	Em 6 de julho, com o objetivo de promover reuniões e diversões de caráter desportivo, recreativo e cultural, é fundado no Rio Grande (RS), o Ipiranga Atlético Clube. O estatuto do clube prevê também a criação de núcleos sociais em outras localidades, quando o número de sócios o justificar. (Memória Ipiranga, 2007)	X		
1940	A refinaria chegou a parar? "Parou por quase um ano, mas os empregados não foram demitidos. Fazíamos conversação, manutenção, se conversava e tomava cafezinho. Não havia outra coisa para fazer. Mas também foi na época da guerra que operamos com o óleo combustível, o querosene, um pouco de gasolina e com os solventes. O petróleo valia muito e só podia ser usado para coisas nobres. (Revista Ipiranga, 1987)	X		
1943	Em meados desse ano, ocorre no Rio Grande (RS) a fundação da Caixa de Empréstimos de Empregados da Ipiranga S.A. – CEDISA. (Memória Ipiranga, 2007)	X		
1945	Em 12 de agosto, em substituição á CEDISA e agora com o objetivo de congregar e proporcionar amparo social a todos os empregados das Empresas Ipiranga sediadas no Rio Grande do Sul, é fundada a Sociedade de Amparo Mútuo dos Empregados da Ipiranga Sociedade Anônima. (Memória Ipiranga, 2007)	X		
1953	A empresa cresceu, ampliou e melhorou sua produção, desmembrou suas atividades e deu origem às mais de 20 empresas que hoje constituem as Empresas Petróleo Ipiranga. (Relatório da Administração, 1986)		X	
1953	Em 1º de maio é inaugurada a sede do Ipiranga Atlético Clube em Porto Alegre, situada a Av. Assis Brasil n.º 2105 (Memória Ipiranga, 2007)	X		
1953	Em 7 de setembro, contando com a presença do Presidente da República, Dr. Getúlio Dornelles Vargas, são inauguradas as novas unidades da Refinaria Ipiranga, dando início a uma nova fase em que a Companhia diversifica as suas atividades, originando outras empresas. (Memória Ipiranga, 2007)		X	

Ano	Fato	Integração	Fragmentação	Indefinido
1953	Com o decorrer dos anos, porém, dividiu-se a Ipiranga em outras empresas, não sem ter em vista do volume dos negócios que esses setores representavam como também em vista de exigências do Conselho Nacional do Petróleo, que desejava controlar as operações de refinação e distribuição de produtos de petróleo. Criou-se, assim, a Distribuidora de Produtos de Petróleo Ipiranga S/A, que teve sua sede no Rio Grande (RS), desmembrando-se da Refinaria as atividades de distribuição. Tínhamos também na Refinaria outras indústrias correlatas, diretamente ligadas ao negócio. Fabricávamos, assim: ácido sulfúrico em moderna unidade especializada; superfosfato mais moderna unidade instalada no Brasil operávamos fábricas de latas e de tambores para atender à nossas necessidades; tínhamos iniciado a produção em larga escala em ceras para soalho e conhecíamos experimentalmente a fabricação de ácido naftênico, utilizando resíduos de tratamento de petróleo. (Revista Ipiranga, 1977)		X	
1959	"Nos momentos que antecederam a compra da Gulf, surgiram rumores entre os funcionários, comentando a possível transição administrativa. A empresa negava tudo, mas ainda assim havia um clima de apreensão nas pessoas. Um belo dia, aconteceu aquilo que nós chamamos de "invasão gaúcha": os novos diretores, vindos da Ipiranga, entraram em cada sala da matriz da Gulf, no Rio, cumprimentando os funcionários e se apresentando. Foi uma surpresa", conta Elie Zouein, 62 anos, há dois aposentado como Gerente Executivo do Departamento de Acionistas da Ipiranga. Na época ele era encarregado do controle de orçamento da Gulf. (Revista Nossa Gente, 1989)		X	
1959	(...) foi o caso do então auxiliar de escritório Fernando de Carvalho, 58 anos, atual gerente de compras da CBPI: "Ninguém sabia dizer nada de concreto quando os boatos começaram a se espalhar na empresa. Estavam todos apreensivos, sem saber se a venda iria ser boa ou não. Eu estava na minha sala quando, de repente, entraram quatro pessoas: o Engenheiro Paes da Cunha, o General Heitor Herrera e o Doutor Gouvea, apresentados pelos diretores da Gulf como sendo os novos proprietários da empresa. Eles conversaram com todos, querendo saber como era o serviço, mostrando interesse em conhecer os formulários que usávamos, comparando com os procedimentos administrativos da Refinaria Ipiranga." (Revista Nossa Gente, 1989)		X	

Ano	Fato	Integração	Fragmentação	Indefinido
1959	<p>Mas que nova empresa era aquela? As perguntas eram muitas, como em todos os momentos de mudança ou transição. Fernando de Carvalho conta que nada sabia até então sobre a Ipiranga: "Conhecia apenas um produto da refinaria, o solvente Isarraz, que era distribuído no Rio pela Mesbla. A idéia de que uma empresa nacional desconhecida tivesse comprado uma multinacional era tão absurda na época, que muita gente ficou desconfiada, com medo de atrasos nos pagamentos. A própria imprensa, na ocasião fez várias reportagens especulando sobre a participação de grupos estrangeiros na transação que era considerada inacreditável para uma empresa brasileira. E para a surpresa de muitos, o pagamento nunca atrasou nestes anos todos. E, ainda por cima, logo depois veio a participação nos lucros. Uma coisa impensável no tempo dos americanos." (Revista Nossa Gente, 1989)</p>		X	
1959	<p>Começava ali uma nova realidade. Como nos conta Artur Esquenasi: "É evidente que aconteceram mudanças estruturais. Mas isso foi feito a longo prazo. Basicamente, o trabalho na área do petróleo continuou o mesmo, já que isso é regido por normas rigidamente estabelecidas. A diferença maior foi sentida no setor social. A Ipiranga introduziu muitos benefícios em termos assistenciais, como assistência médica, facilidade para financiar a educação e até mesmo no lazer, com a criação de áreas específicas para isso". (Revista Nossa Gente, 1989)</p>	X		
1959	<p>Outra modificação é apontada por Ermido Massaia, 62 anos, atual Assessor de Projetos da CBPI (SP) que na época era chefe do Departamento de Contabilidade da Gulf: "As mudanças foram graduais, fora o trabalho imediato de tirar o disco da Gulf e colocar os triângulos nos postos. Um belo trabalho da Ipiranga foi a formação de seu corpo de vendas, coisa que a Gulf não tinha, por trabalhar neste setor com uma empresa contratada." (Revista Nossa Gente, 1989)</p>	X		
1959	<p>Em 21 de dezembro é fundado "O Petrolinho", uma publicação dos empregados das Empresas Petróleo Ipiranga, inicialmente subvencionada por assinaturas colhidas entre os funcionários das Empresas Ipiranga (Memória Ipiranga, 2007)</p>	X		

Como a trajetória da Ipiranga começou de forma conturbada, com a nacionalização do refino, e posteriormente com a falta da matéria-prima ocasionada pela proibição de reexportação do óleo por território argentino, era de se esperar que as primeiras respostas fossem de fragmentação. E foi o que efetivamente aconteceu, já que a repentina saída dos sócios estrangeiros teve uma conseqüência negativa: a pulverização das ações (Ipiranga 70 anos, 2007). Mesmo com as ações ficando, em sua vasta maioria, com descendentes dos primeiros acionistas, ainda assim houve a entrada de novos sócios, o que aparentemente não atrapalhou o desenvolvimento da companhia. Pelo contrário: a conseqüente entrada de sócios como Francisco Martins Bastos e João Pedro Gouvêa Vieira foi benéfica para a companhia.

Outro acontecimento repetido entusiasticamente pelos fundadores da empresa foi o período difícil da II Guerra Mundial, quando a interrupção das operações na refinaria quase levaram a empresa à bancarrota. Por uma questão de princípios, segundo eles, nenhum funcionário foi desligado da companhia. Quanto a este fato especificamente, quando perguntado sobre uma possível paralisação da refinaria, Martins Bastos disse o seguinte: “Parou por quase um ano, mas os empregados não foram demitidos. Fazíamos manutenção, se conversava e tomava cafezinho. Não havia outra coisa para fazer (Revista Ipiranga, 1987).

No pólo oposto, a rápida criação e diversificação de negócios foram um dificultador a mais na tentativa de manter a unidade da firma. Além disso, aspectos “emocionais” davam um certo ar de amadorismo quando da tomada de decisões importantes por parte dos executivos. Um desses complicadores era a “obrigação” da empresa em abrir empresas na cidade de Rio Grande, como pode ser inferido a partir do depoimento de um de seus executivos:

***“Não podemos deixar de lembrar a MECANISA - Produtos Químicos e Equipamentos Industriais Ltda, pois, temos procurado, sempre que possível, contemplar a cidade do Rio Grande com a sede das nossas organizações (...) Assim agindo, temos cooperado para o progresso da cidade que, há 40 anos, nos recebeu com tanto carinho (Revista Ipiranga, 1977).***

A aquisição da Gulf (e a conseqüente criação da DPPI) merece ser vista como um caso à parte, afinal foi um dos principais momentos de mudança ou transição vividos pela companhia em seus 70 anos.

A verdade, conforme o depoimento de alguns funcionários era que poucos efetivamente acreditavam que a aquisição seria benéfica para eles, que trabalhavam em uma multinacional. Além do mais, a Ipiranga até aquele momento não era mais que uma companhia regional vinda do Sul do país, enquanto que a Gulf, além de multinacional, tinha sede no Rio de Janeiro, então capital federal. Os depoimentos dos funcionários, retirados de uma edição especial da Revista Nossa Gente (1989) demonstram o clima na empresa à época. Fernando de Carvalho, que até a data da publicação mantinha-se como funcionário da Ipiranga, disse o seguinte:

***"Conhecia apenas um produto da refinaria, o solvente Isarraz, que era distribuído no Rio pela Mesbla. A idéia de que uma empresa nacional desconhecida tivesse comprado uma multinacional era tão absurda na época, que muita gente ficou desconfiada, com medo de atrasos nos pagamentos. A própria imprensa, na ocasião fez várias reportagens especulando sobre a participação de grupos estrangeiros na transação que era considerada inacreditável para uma empresa brasileira. E para a surpresa de muitos, o pagamento nunca atrasou nestes anos todos. E, ainda por cima, logo depois veio a participação nos lucros. Uma coisa impensável no tempo dos americanos."***

### **6.3.2. Fase II (1960- 1972)**

*Tabela 6.10 – Gestão da Diversidade: Fase II*

Ano	Fato	Integração	Fragmentação	Indefinido
1960	Em 2 de fevereiro são inauguradas as instalações do IAC, cujo ginásio de esportes recebe o nome de “Engº. Heitor Amaro Barcellos”. (Memória Ipiranga, 2007)	X		
1961	Em 30 de janeiro circula o primeiro número de “O Petrolinho”, mimeografado em quatro folhas de papel jornal tamanho ofício com a tiragem de 700 exemplares. Somente a partir da 4ª edição, o órgão tomaria a forma de uma pequena revista e seria impresso graficamente (Memória Ipiranga, 2007)	X		
1961	Neste ano a sede da empresa saiu de Rio Grande e foi para Porto Alegre, ainda que tenha sido mantida a estratégia de crescer no interior. (Ipiranga 70 anos, 2007)		X	
1962	Em Rio Grande (RS), é fundada a Agropecuária Santo Antônio, com o objetivo de explorar a agricultura e a pecuária. No mesmo ano é criada a empresa Hotéis Charrua S.A., com sede em Porto Alegre e com o objetivo de explorar a hotelaria turística. (Ipiranga 70 anos, 2007)		X	
1966	O grupo Ipiranga cria a Leal Santos. Em 1967, essa atuação foi ampliada com a Isapeixe. Na década de 70, a Leal Santos adquire a Wigg (Minadeo, 2002)		X	
1966	Em 26 de setembro, com sede no Rio de Janeiro (RJ), é fundada a Sociedade dos Empregados da Ipiranga, cujos objetivos são: proporcionar assistência social, desportiva, recreativa e cultural a todos os funcionários da Cia. Brasileira de Petróleo Ipiranga. (Memória Ipiranga, 2007)	X		
1967	Fundação da Isapeixe, com sede em Rio Grande. A empresa foi incorporada pela Leal Santos Pescados. No mesmo ano é fundada a Prodasa - Processamento de Dados S.A., com sede em Porto Alegre (RS), com o objetivo de prestar serviços na área de informática. (Ipiranga 70 anos, 2007)		X	
1968	Em 16 de setembro é fundada a ISALUBE S.A., Indústria e Comércio de Lubrificantes. Com sede no Rio de Janeiro (RJ), a empresa tem por objetivo a industrialização, importação e exportação de óleos lubrificantes e outros produtos conexos. (Memória Ipiranga, 2007)		X	

A segunda fase não trouxe muitas novidades em relação à primeira. No período estudado foram levantados fatos ocorridos entre 1960 e 1970, mas na essência foram praticamente os mesmos esforços no sentido de motivar e integrar funcionários.

Os esforços foram particularmente grandes no desenvolvimento de atividades de lazer e de comunicação com os funcionários, caso das revistas corporativas – no período foram lançadas duas – O Petrolinho e a Revista Ipiranga.

Além disso, os benefícios também se multiplicavam, assim como o número de empresas do grupo. Foi nesta fase a criação da Leal Santos, Agropecuária Santo Antônio e Corcel Seguros – vale destacar que em todas as empresas do grupo os funcionários tinham os mesmos benefícios dos funcionários das *holdings*, distribuidora e refinaria.

Um dos aspectos mais interessantes aqui foi a condecoração de Francisco Martins Bastos como cidadão santa-cruzense na cidade de Santa Cruz (RS). Segundo o Memória Ipiranga (2007) foi a primeira vez que tal condecoração foi outorgada a alguém, o que denota o esforço da companhia na criação/manutenção de ídolos ou mitos.

### **6.3.3. Fase III (1973- 1993)**

*Tabela 6.11 – Gestão da Diversidade: Fase III*

Ano	Fato	Integração	Fragmentação	Indefinido
1974	Criação, no Rio de Janeiro (RJ), da Isa-Fertilizantes Produtos Alimentícios e Participações S.A., uma holding com o objetivo de atuar na fabricação, comércio, importação e exportação de fertilizantes e produtos alimentícios. (Ipiranga 70 anos, 2007)		X	
1975	Em 14 de Janeiro, com sede em São Paulo (SP), é fundada a Tropical Transportes, cujos objetivos são o transporte de carga. A empresa era pertencente à Betubrás, que havia sido incorporada pela Ipiranga. (Memória Ipiranga, 2007)		X	
1975	Em 30 de dezembro realiza-se a compra da ENGEMINAS – Empresa Geral de Mineração e Indústria Ltda., fundada em 10 de setembro de 1967, com sede em Feira de Santana (BA). Objetivos: exploração e aproveitamento de jazidas minerais do território nacional. Mineração de barita e fabricação de carbonato de bário. (Memória Ipiranga, 2007)		X	
1975	Em 30 de dezembro realiza-se a compra da QGN, empresa fundada em 27.01.1969, com sede no Centro Industrial Subaé, em Feira de Santana (BA), com os seguintes objetivos: fabricação, comércio e exportação de produtos químicos e minérios em geral (Memória Ipiranga, 2007)		X	
1976	Em 30 de dezembro realiza-se a compra da Química Geral do Brasil S.A., pelas Empresas Petróleo Ipiranga. A Química Geral do Brasil foi fundada em 11 de maio de 1964, com sede no Rio de Janeiro (RJ), como de responsabilidade limitada. Objetivos: fabricação, comércio, importação e exportação de produtos químicos em geral, bem como a compra, venda e beneficiamento de baritina. Em 27 de janeiro de 1966 a sua razão social foi mudada para Química Geral do Brasil S.A. A Empresa foi extinta em 31 de agosto de 1981. (Memória Ipiranga, 2007)		X	
1976	Criou a Prodichem, atendendo ao comércio de produtos químicos, dedicada ao suprimento de matérias-primas para fertilizantes. (Minadeo, 2002)		X	
1976	Cria a Isagro, que se dedicava à fruticultura, fornecendo matéria-prima para a Indústria Reunidas Leal Santos. A Isagro teria significativo crescimento nos anos seguintes, passando a controlar ainda a Agropecuária Santo Antonio SA, em 1983. (Minadeo, 2002)		X	
1976	A Polissul Petroquímica foi fundada em 76 e mudou sua razão social para Ipiranga Petroquímica em 1995. Em 2004 iniciou parceria estratégica com a CVRD para a otimização dos processos de logística através da quarteirização dos serviços da cadeia (Site Ipiranga, 2007)		X	

Ano	Fato	Integração	Fragmentação	Indefinido
1976	"(...) Este é o nosso primeiro seminário de planejamento. Isto não quer dizer, em absoluto, que ao longo desses anos de atividades, planos não foram traçados, previsões não fossem feitas e esquemas de progresso não houvessem sido estabelecidos. Houve e foram frutíferos, pois chegou-se a muito no decorrer desses anos. O momento atual, entretanto, é muito diferente. A época é outra. Paradoxalmente, as oportunidades são mais frequentes; porém, a dificuldade na escolha é bem maior, exigindo, por isso mesmo, maior cautela e amplo e definido planejamento. Creio, pois, que este seminário foi muito proveitoso, aumentando em cada um de nós a consciência da necessidade de planejar com cuidado. Este foi um dos principais objetivos desse encontro, senão o mais importante..." O trecho acima é parte da palestra que o Eng. Roberto Bastos Tellechea, um dos diretores do Conselho de Administração do Grupo Ipiranga, pronunciou por ocasião do encerramento do I Seminário das Empresas Ipiranga, realizado no meado deste ano, no qual tomaram parte ativa dirigentes e executivos das diversas Empresas do grupo. As reuniões se desenvolveram nas dependências do Departamento Técnico da Fertilizantes do Sul S.A. - FERTISUL. (Revista Ipiranga, 1976)	X		
1978	Em 1º de novembro, com sede em Porto Alegre (RS), é fundada a ISA-SUL Administração e Participações S.A. Os objetivos da nova empresa são: administração de bens em geral, prestação de serviços administrativos a terceiros, compra e venda de imóveis, gestão de Empreendimentos comerciais, incorporação e realização de empreendimentos imobiliários e a participação em outras sociedades. (Memória Ipiranga, 2007)		X	
1980	Em 22 de julho é fundada a ISAPEIXE Norte S.A., com sede no Distrito Industrial do Macapá (Amapá); constituída pela Leal Santos Pescados S.A. e Fertisul S.A. Objetivos: captura, conservação, beneficiamento, industrialização, importação e exportação dos seres animais e vegetais aquáticos. (Memória Ipiranga, 2007)		X	
1981	Em 11 de dezembro as Empresas Ipiranga sediadas ou com escritórios no Rio de Janeiro – Capital, passaram a ocupar os dez andares do Ed. Empresas Petróleo Ipiranga, sito a rua Francisco Eugênio, 329 (Bairro São Cristóvão). (Memória Ipiranga, 2007)	X		
1981	Em junho deste ano as Empresas Ipiranga sediadas ou com escritórios em São Paulo – Capital, passaram a ocupar os doze andares do Ed. Empresas Petróleo Ipiranga, sito a rua Antônio Carlos, 434/8 (Bairro Cerqueira Cesar). (Memória Ipiranga, 2007)	X		
1983	Em 30 de abril o Ipiranga Atlético Clube de Porto Alegre (RS) inaugura a sua nova sede instalada em Belém Novo, ocupando uma área de 140.000 m². (Memória Ipiranga, 2007)	X		

Ano	Fato	Integração	Fragmentação	Indefinido
1983	Lançado pela Ipiranga o Projeto Memória, esforço da empresa no sentido de resgatar e perpetuar sua História. (Memória Ipiranga, 2007)	X		
1984	"Em 1984, foi concluída a recuperação da Fertisul, demos início ao equilíbrio operacional da única fábrica brasileira de sais de bário - a Química Geral do Nordeste - e conseguimos aumentar nossas vendas de derivados de petróleo, mesmo num mercado recessivo", exemplifica João Pedro Gouvêa Vieira Filho, diretor-presidente da Isapar, Petróleo Ipiranga Participações, holding do grupo e membro de uma das cinco famílias que detêm o controle acionário deste complexo de 34 empresas. (Revista Exame, 1985)		X	
1985	A Refinaria Ipiranga tem dedicado especial atenção a medidas de otimização de custos. Para isto, há todo um trabalho conjunto de suas áreas administrativa e industrial, e o Programa Economisa, o qual premia idéias que gerem economia. (Relatório da Administração, 1986)	X		
1985	Dentro da Política de Recursos Humanos da Empresa, os programas de treinamento interno alcançaram em 1986 o pessoal do escritório e da planta industrial. Para dar apoio a esta iniciativa, foi inaugurado neste ano um Centro de Treinamento, que conta com moderno equipamento de audiovisual. A Refinaria também está engajada no Programa de Aperfeiçoamento Gerencial, coordenado pela ISAPAR - Petróleo Ipiranga Participações S.A. No âmbito sócio-assistencial, a Refinaria construiu uma sala de lazer para todos os funcionários, inaugurada no princípio de 1987. (Relatório da Administração, 1986)	X		
1986	Os funcionários tem ampla cobertura nos setores social, médico, profissional, educacional e de atividades de lazer, através de três associações às quais a Ipiranga dá apoio total: a Sociedade de Amparo Mútuo aos Empregados da Ipiranga - SAMEISA, a Sociedade de Empregados da Ipiranga - SEI e o Ipiranga Atlético Clube. Na área de lazer, estas associações promovem atividades esportivas, excursões turísticas e concursos internos, além de terem colônias de férias em Cassino, no Rio Grande do Sul, na Ilha de Pancaraíba, no Estado do Rio de Janeiro, e em Ourinhos e Itapuá, São Paulo. (Relatório da Administração, 1986)	X		

Ano	Fato	Integração	Fragmentação	Indefinido
1986	No campo gerencial criou um programa que vem sendo implantado em todas as Empresas de Petróleo Ipiranga desde 1985. Em pouco tempo, mais de 300 executivos participaram de cursos e seminários, voltados inicialmente para o processo de tomada de decisões, a solução de problemas, a administração do tempo e a negociação. O programa prosseguiu em 1986, abrangendo temas como reuniões eficazes, a delegação como instrumento gerencial e o planejamento estratégico. (...) Os diretores são incluídos nos grupos-piloto de treinamento, assegurando o mais completo envolvimento das empresas e possibilitando maior credibilidade e aproveitamento do programa. (Relatório da Administração, 1986)	X		
1986	Um ponto muito importante a ser destacado em 1986 foi a implantação de um Plano de Previdência Privada, no âmbito de todo o grupo, que permitirá aos empregados uma aposentadoria com rendimentos mais compatíveis com seu salário quando em atividade. (Relatório da Administração, 1986)	X		
1986	Este senso de responsabilidade social estende-se além das portas da Ipiranga (...) Um bom exemplo disto é a sua participação na criação das Faculdades de Engenharia e Medicina no Rio Grande, além do apoio ao surgimento do Museu Oceanográfico e do Museu da Cidade do Rio Grande. (Relatório da Administração, 1986)	X		
1987	Em primeiro de março de 1988 entrou em vigor a nova estrutura organizacional das Empresas de Petróleo Ipiranga. A decisão foi tomada pelo Conselho de Administração que pretende com a mudança dar mais consistência ao aspecto funcional da corporação: profissionalizar de modo mais eficaz a sua estrutura; otimizar a utilização de seus recursos humanos, financeiros e materiais; preparar melhor o caminho para a expansão das nossas empresas sempre que as oportunidades se apresentarem. (Relatório da Administração, 1987)	X		
1987	No final de 1987 a empresa iniciou o processo de transferência de sua diretoria e departamentos de apoio para a cidade de Porto Alegre, permanecendo em Rio Grande os demais departamentos, bem como sua principal planta industrial. (Relatório da Administração, 1987)		X	

Ano	Fato	Integração	Fragmentação	Indefinido
1987	No dia 1o. De março Francisco Martins Bastos, presidente do Conselho de Administração das Empresas Petróleo Ipiranga, completou seus 80 anos de idade. Nesta trajetória, o Dr. Bastos, nascido e criado como um gaúcho nas terras da fronteira, participou ativamente de momentos importantes da nossa história - seja na Revolução de 30 ou na criação da primeira Refinaria de petróleo do país, hoje completando 50 anos - e contribuiu para o progresso da comunidade que o acolheu - como na criação das Faculdades de Engenharia, Direito e Medicina de Rio Grande. Para homenagear esta personalidade tão rica, NOSSA GENTE destacou alguns trechos de uma extensa entrevista ao Projeto Memória, momentos de uma história que merece ser contada. (Revista Nossa Gente, 1989)	X		

Na terceira fase foram sentidos os esforços em manter a integridade da companhia, talvez porque a fase anterior tivesse sido marcada pela grande diversificação de negócios.

É bem verdade, no entanto, que a década de 1970 continuou o mesmo ciclo de abertura e aquisição de empresas das décadas anteriores, mas pôde ser sentido também um esforço maior em organizar tamanho crescimento.

Por exemplo, em 1976 foi organizado o I Seminário das Empresas Ipiranga, cujo objetivo era justamente o de desenvolver uma metodologia de planejamento que não existia na empresa até então. Na própria ocasião de encerramento do Seminário isso fica bem claro. Quem fez o pronunciamento foi o então presidente do Conselho de Administração das Empresas Petróleo Ipiranga Roberto Bastos Tellechea (Revista Ipiranga, 1976). Ele disse o seguinte:

***"(...) Este é o nosso primeiro seminário de planejamento. Isto não quer dizer, em absoluto, que ao longo desses anos de atividades, planos não foram traçados, previsões não fossem feitas e esquemas de progresso não houvessem sido estabelecidos. Houve e foram frutíferos, pois chegou-se a muito no decorrer desses anos. O momento atual, entretanto, é muito diferente. A época é outra. Paradoxalmente, as oportunidades são mais frequentes; porém, a dificuldade na escolha é bem maior, exigindo, por isso mesmo, maior cautela e amplo e definido planejamento. Creio, pois, que este seminário foi muito proveitoso, aumentando em cada um de nós a consciência da necessidade de planejar com cuidado. Este foi um dos principais objetivos desse encontro, senão o mais importante..."***

Ainda que em linhas diferentes outras políticas de integração foram seguidas ou continuadas, como foi o caso do patrocínio ao Museu Oceanográfico de Rio Grande e da manutenção das faculdade de Medicina e Engenharia de Rio Grande. Outro movimento importante foi a criação do Memória Ipiranga em 1983, "esforço da empresa no sentido de resgatar e perpetuar sua história. (Memória Ipiranga, 2007).

Já na década de 1980, a Ipiranga começou a transformar suas políticas de assistência ao funcionário em parte do seu Relatório de Administração. Até

então, o Relatório trazia apenas informações dos negócios e demonstrações contábeis. O Relatório da Administração de 1986, por exemplo, ainda que de forma resumida, incluiu suas principais políticas de responsabilidade social no relatório enviado aos acionistas. Um dos trechos dizia o seguinte:

***"Os funcionários têm ampla cobertura nos setores social, médico, profissional, educacional e de atividades de lazer, através de três associações às quais a Ipiranga dá apoio total: a Sociedade de Amparo Mútuo aos Empregados da Ipiranga - SAMEISA, a Sociedade de Empregados da Ipiranga - SEI e o Ipiranga Atlético Clube. Na área de lazer, estas associações promovem atividades esportivas, excursões turísticas e concursos internos, além de terem colônias de férias em Cassino, no Rio Grande do Sul, na Ilha de Pancaraíba, no Estado do Rio de Janeiro, e em Ourinhos e Itapuí, São Paulo."***

Por fim, em 1987, Francisco Martins Bastos completou 80 anos de idade e foi o tema principal de uma reportagem da Revista Nossa Gente (1987). A idéia, supõe-se, era mais uma vez a de transformar os pioneiros em mitos, mostrando todas as dificuldades enfrentadas no decorrer da história da companhia. Na entrevista, o engenheiro falou da dificuldade dos primeiros anos, de sua amizade com políticos como Getúlio Vargas e de seus esforços para montar a faculdade de engenharia em Rio Grande.

#### **6.3.4. Fase IV (1994- 2007)**

*Tabela 6.12 – Gestão da Diversidade: Fase IV*

Ano	Fato	Integração	Fragmentação	Indefinido
1994	Criação da Fundação Francisco Martins Bastos, no mês de junho, tendo em sua primeira diretoria: Jairo Borba Cunha, Carlos Duarte Caldas e Paulo Amaral Martinez; e como seus primeiros participantes: Enio Perez, Mário Bender e Paulo Pinto. (Memória Ipiranga, 2007)	X		
1999	"Continuamos também a adotar uma política de RH baseada no constante desenvolvimento e na qualificação de nossos funcionários. O engajamento para vencer os desafios foi o foco para manter a empresa cada vez mais competitiva", diz Antonio, que destaca a importância da Pós-Graduação em Varejo, o primeiro curso fechado da Ipiranga em parceria com o Ibmecc, do qual participam 28 funcionários. - Antonio Ulrich, diretor-superintendente da CBPI (Revista Nossa Gente, 2000)	X		
1999	Em 14 de Junho, é inaugurado o espaço corporativo em Porto Alegre/RS, destinado ao resgate, preservação e divulgação das atividades e empresas do grupo (Memória Ipiranga, 2007)	X		
2003	Responsável pela abertura da 1ª. Convenção Nacional Ipiranga, realizada em Angra dos Reis, nos dias 11, 12 e 13 de fevereiro, o diretor-superintendente da CBPI, Leocadio Antunes Filho, está convencido de que o evento foi o primeiro passo da histórica integração funcional das duas distribuidoras, e aposta "na receptividade das equipes em responder positivamente ao que é melhor para a organização como um todo". (...) Leocadio utilizou a abertura da Convenção para apresentar o desempenho da CBPI em 2002 e as perspectivas, prioridades e desafios para 2003. "Em 2002, a empresa foi excelente e alcançou um crescimento de 36% na margem bruta. Mas os desafios em 2003 não serão menores. Por isso, apostamos no trabalho e na motivação. Prevemos a continuidade da volatilidade dos preços e a instabilidade interna provocada pela crise internacional. Teremos orçamentos inferiores e precisamos extrair o máximo dos recursos disponíveis", recomendou. (Revista Nossa Gente, 2003)	X		

Ano	Fato	Integração	Fragmentação	Indefinido
2004	Visando integrar e proporcionar aos funcionários um conhecimento geral e atual dos negócios da empresa, a Ipiranga vem desenvolvendo, há quase 10 anos na CBPI e, recentemente, na DPPI e na Tropical Transportes, JIPE - Jornada Ipiranga Pensando a Empresa. As primeiras jornadas de 2005 ocorreram nos dias 16, no prédio do Rio de Janeiro, e em 18 de março, em São Paulo, para a Tropical Transportes. Em 22 de março foi a vez da Fábrica de São Cristóvão (RJ) e em 23 de março a JIPE foi realizada na cidade de Porto Alegre. Esses eventos resultaram numa participação total de mais de 500 funcionários (CBPI/Tropical/DPPI). Nestas primeiras jornadas, o tema foi a Convenção Nacional Ipiranga, que aconteceu em janeiro, em Atibaia, São Paulo, Através de um vídeo de aproximadamente 25 minutos, as informações apresentadas na Convenção foram consolidadas, buscando ampliar ainda mais a visão dos funcionários sobre a estratégia da Ipiranga e torná-los ainda mais alinhados com as metas da empresa para 2005. Através de apresentações e palestras, a JIPE é uma importante ferramenta de comunicação interna em RH. Assim, nessas oportunidades, funcionários das mais diversas áreas se encontram e abordam projetos, iniciativas e atividades da empresa em diversos setores. Uma ação que permite um conhecimento ainda mais amplo da companhia. É a certeza de que uma empresa integrada e bem informada sempre terá mais recursos para fazer a diferença no mercado. (Revista Nossa Gente, 2004)	X		
2005	A empresa investiu 53% a mais do que no ano anterior na qualificação dos funcionários. Foram destinados R\$ 2,6 milhões para ações de capacitação e reciclagem, que alcançaram 2.344 profissionais. No total, foram 13 horas de treinamento por pessoa no período. Foram cursos de abordagem tecnológica, técnico-operacional e comportamental. (Revista IBEF, 2006)	X		
2005	"O patrimônio da FFMB cresceu e a diretoria anterior soube aproveitar as oportunidades de mercado.", afirma o novo diretor-superintendente Roberto Dora Fernandes, que também é diretor financeiro e de planejamento do Staff Corporativo. "Desafios não faltam, pois a Fundação Francisco Martins Bastos sempre foi e continuará sendo tratada com muito carinho. Buscaremos consolidar o processo de gestão, análise de risco e controles internos visando às melhores práticas de governança corporativa. Tudo isso para atender aos nossos 4.200 participantes, entre ativos e assistidos, auto-patrocinados e diferidos."(...) Flavio Jacociunas assume o desafio de gerenciar a área de Operações e mostra-se preparado. Traz na bagagem 16 anos de experiência na DPPI, dois anos na Engenharia e a passagem por todos os setores da área de Suprimentos. (...) (Revista Nossa Gente, 2005)	X		

O trecho a seguir, retirado da Revista Nossa Gente (2003) resume em boa parte o que foi a quarta fase em termos de gestão da diversidade.

***"Responsável pela abertura da 1ª Convenção Nacional Ipiranga, realizada em Angra dos Reis, nos dias 11, 12 e 13 de fevereiro, o diretor-superintendente da CBPI, Leocadio Antunes Filho, está convencido de que o evento foi o primeiro passo da histórica integração funcional das duas distribuidoras, e aposta 'na receptividade das equipes em responder positivamente ao que é melhor para a organização como um todo'."***

Aqui mais uma vez as atitudes sugerem uma mudança ocasionada pelo novo ambiente de negócios da indústria. A direção da companhia aparentemente percebeu que não era mais viável continuar com duas distribuidoras distintas. A solução encontrada foi a de iniciar a integração das equipes através de seminários e encontros periódicos. Não se sabe, no entanto, o que ocorreria caso a Ipiranga não fosse vendida. Talvez a DPPI fosse extinta, tendo suas operações fundidas com a CBPI, mantendo toda a área de distribuição com sede no Rio de Janeiro. O fato de haver três "papéis" na Bolsa também representava um indicativo de fragmentação. Poderiam ser fundidos em um? Aparentemente sim, apesar da resistência das famílias. Enfim, são apenas suposições, mas a iniciativa de Leocadio Antunes Filho, retratada acima, já representava uma atitude no sentido de reconhecer este antigo problema ("histórica integração funcional") e de demonstrar que o caminho até a integração completa não seria simples ("primeiro passo"). Sem mencionar que ao afirmar que os funcionários deveriam saber "o que é melhor para a organização como um todo", ele reconhecia que era inviável manter duas organizações distintas.

Por outro lado, se a Ipiranga era uma empresa "rachada" por questões familiares e societárias, por outro lado, ela demonstrava uma real preocupação com seus funcionários ao manter e ampliar políticas de recursos humanos condizentes com o seu porte. Na tabela de fatos são encontradas transcrições que demonstram investimentos em treinamento e desenvolvimento, como no caso dos cursos *in company* com o Ibmecc. A empresa também continuou

investindo na preservação de sua história e na mitificação de seus “pioneiros” ao criar, por exemplo, o Espaço Corporativo em Porto Alegre.

### **6.3.5. Síntese das Respostas ao Desafio da Gestão da Diversidade**

A conclusão é, de certa forma, paradoxal. A Ipiranga esforçou-se para manter uma estrutura coesa com o controle na mão de apenas cinco famílias. Também não se furtou a distribuir benefícios a seus empregados, assim como patrocinou inúmeras iniciativas de cunho social: museus, universidades e centros de lazer. Também tinha uma política clara de transformar seus principais executivos (além de seus fundadores) em mitos.

Mas o que se pode inferir, especialmente a partir das entrevistas e dos fatos selecionados, é que a Ipiranga nunca conseguiu resolver bem as suas duas origens. Era uma empresa de origem gaúcha, que saiu do interior do estado em direção a Porto Alegre, mas nunca efetivamente deixou Rio Grande para trás. Por outro lado, tornou-se uma empresa nacional, sem deixar em nenhum momento de ser gaúcha. Ainda que sua sede jurídica estivesse no Ed. Empresas Petróleo Ipiranga no Rio de Janeiro, os gaúchos nunca deixaram de mandar efetivamente, com uma estrutura societária que desafiava mesmo o mais antigo dos diretores.

Vale aqui uma recapitulação: a área de distribuição da Ipiranga era formada por duas empresas – CBPI e DPPI. A segunda, com sede em Porto Alegre, surgiu a partir de uma norma do CNP que obrigava as empresas do setor a contabilizar atividades de distribuição e refino em separado. Já a CBPI formou-se a partir da aquisição da Gulf no ano de 1959, mantendo sua sede no Rio de Janeiro. Assim, havia duas distribuidoras da Ipiranga, sendo que a DPPI coordenava a comercialização nos postos dos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, enquanto que a CBPI ficava com os mercados do Paraná e do resto do Brasil. Mas por que duas empresas distintas dentro de um mesmo grupo se vendiam o mesmo produto sob a mesma marca? Além deste

questionamento, deve-se recordar que ambas possuíam códigos diferentes na Bolsa de Valores, ou seja, não existia um único “papel” Ipiranga. Na década de 1980, chegou-se a ter quatro ativos diferentes sendo comercializados na Bolsa: CBPI, DPPI, Refinaria e Fertisul.

Em entrevista, Ricardo Maia argumentou o seguinte: segundo ele, essa pulverização da Ipiranga na bolsa em quatro ativos diferentes não era bem vista pelo próprio mercado e chegaram a ser feitas inúmeros estudos que comprovavam que um único ativo seria muito mais líquido na Bolsa de Valores. Mas como ele mesmo disse “foram feitos mais de vinte estudos, não sei pra quê...”, ou seja, não era uma questão conceitual, mas sim o fato de que os gaúchos da DPPI queriam manter o poder e o retorno de seu capital, já que os dividendos da DPPI eram maiores que os pago pela CBPI. Ainda segundo ele, a DPPI, apesar de controlar apenas a distribuição nos estados do Extremo Sul, funcionava como uma *holding*, que na prática controlava a CBPI.

Mesmo com todas essas problemáticas, havia um problema operacional claro: a distribuição da Ipiranga tinha dois centros de decisão, o que tentou ser minimizado a partir do ano de 2003, quando Alfredo Tellechea, então diretor de marketing, liderou um projeto de “integração” da área de marketing das duas empresas. Em entrevista para a Revista Nossa Gente (2003), Tellechea reconheceu os problemas gerados pelo distanciamento das duas distribuidoras. Segundo ele, “o trabalho não era harmônico e, em consequência, sentíamos um certo desgaste”. Além do mais, o então diretor citou a importância de “ter o controle de tudo que está acontecendo no marketing, gerando mais sinergia, com otimização dos custos” (Nossa Gente, 2003, com adaptações). Mesmo com todo esse discurso pró-integração, a realidade é que apenas as diretorias de marketing participavam da convenção de integração, ocorrida em Angra dos Reis. Sobre o restante da empresa, o próprio Tellechea reconheceu que as empresas continuavam separadas por uma questão societária.

Por sua vez, quando questionado sobre a integração das duas distribuidoras ter ocorrido apenas em 2003, Ricardo Maia, que foi diretor de ambas, respondeu da seguinte forma:

**"A DPPI sempre foi uma empresa que teve um resultado, um retorno de capital melhor do que da CBPI. Ao longo dos anos, tá certo? Você pode analisar a vontade. Então, existia sempre, obviamente não vou dizer que não existia uma pá de bairrismo, tá certo? Porque bairrismo dos sócios que sempre ficaram em Porto Alegre. Lá, você teria uma perda, vamos dizer assim, de importância relativa, né? Eu diria que a cultura gaúcha é muito forte e arraigada em certas coisas, então, ou seja, não ter uma sede de uma empresa lá seria meio complexo, tá certo? Isso foi administrado entre eles durante anos. Aí, em 1980 foi o primeiro estudo de integração. Em 1980 e até hoje a gente não conseguiu realmente juntar as duas empresas. Nós juntamos em termos de administração, né, trocamos pessoas. Trouxemos pessoas de lá. Daqui pra lá e de lá pra cá. Deu pra ver se deu uma amaciada na questão de rivalidade, né, isso é outra coisa complexa. Isso foi estimulado durante alguns anos, principalmente pela questão do retorno. E, fundamentalmente, existia, desculpe, ainda tem mais. Ainda existia um problema de acionista, né? Porque os dividendos da DPPI eram mais gordos e valorizados do que da CBPI. Existia em tese, vamos dizer assim, eles teriam que abrir mão de alguma coisa, tá certo? Para fazer uma grande empresa aberta."**

Em síntese, a Ipiranga se furtou a resolver seu principal problema de integração, mas mantendo sempre uma política de benefícios e de responsabilidade social que era referência em sua área de atuação (Valor Econômico, 2007). A questão é que, com a mudança no ambiente, e a conseqüente busca por competitividade, ela teve que olhar para essa antiga questão, já que seus executivos começaram a vê-la como um claro complicador de perpetuação. Sem mencionar o aumento exponencial de diversificação nos anos 1960 e 1970 que levaram a empresa se tornar cada vez mais complexa, mesmo sem estrutura para manter negócios tão distintos.

*Tabela 6.13 – Gestão da Diversidade: Síntese das Respostas*

Característica	Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV
Integração				X
Fragmentação		X	X	
Indefinido	X			

### **6.3.6. Desafios da Gestão da Complexidade e da Provisão de RH**

Como explicado anteriormente, não foram encontradas evidências que sustentassem uma análise mais completa dos desafios de provisão de recursos humanos e de gestão da complexidade. Particularmente, no caso deste último, não foram encontrados fatos claros que demonstrassem uma capacidade clara de avaliar problemas e de posterior transformação em uma sistemática de auto-aprendizado. Por outro lado, não se pode negar a existência de procedimentos que, de alguma forma, auxiliavam na tomada de decisão dos gestores da companhia.

Já no caso da provisão de recursos gerenciais, algumas passagens sugerem a existência de uma política relativamente estruturada de recursos humanos durante boa parte da trajetória do grupo. No entanto, foi apenas a partir da década de 1980 que se percebeu um planejamento efetivo. As políticas de retenção de funcionários foram sempre uma marca da empresa, seja porque ela precisava de mão-de-obra especializada, seja porque seus executivos viam na distribuição de lucros ou nas políticas de assistência como uma forma justa de benefício indireto.

Como empresa familiar, a grande questão recai mais uma vez na política de recrutamento dentro das próprias famílias-acionistas. Quando da nacionalização do petróleo nacional era natural que os pais impedidos de serem donos de negócios no Brasil passassem suas participações para os filhos, mas posteriormente era de se esperar a busca de uma gestão mais profissional. Maia (2007) afirmou que muitos dos executivos da Ipiranga oriundos de famílias acionistas entraram diretamente em cargos de alto escalão, com exceção de Alfredo e Elizabeth Tellechea, que teriam sido os únicos “familiares” a terem dirigido a Ipiranga “nos últimos vinte anos”. Sua explicação para este fato: “porque eles tinham uma carreira como técnicos dentro da empresa. A maioria dos outros entraram já mais num cargo acima. Eles entraram como analista, depois viraram gerentes e, finalmente, [tornaram-se] diretores”.

## 7. CONCLUSÃO

A conclusão do estudo visa responder a questão proposta e a sugerir pesquisas futuras. A questão proposta é a seguinte:

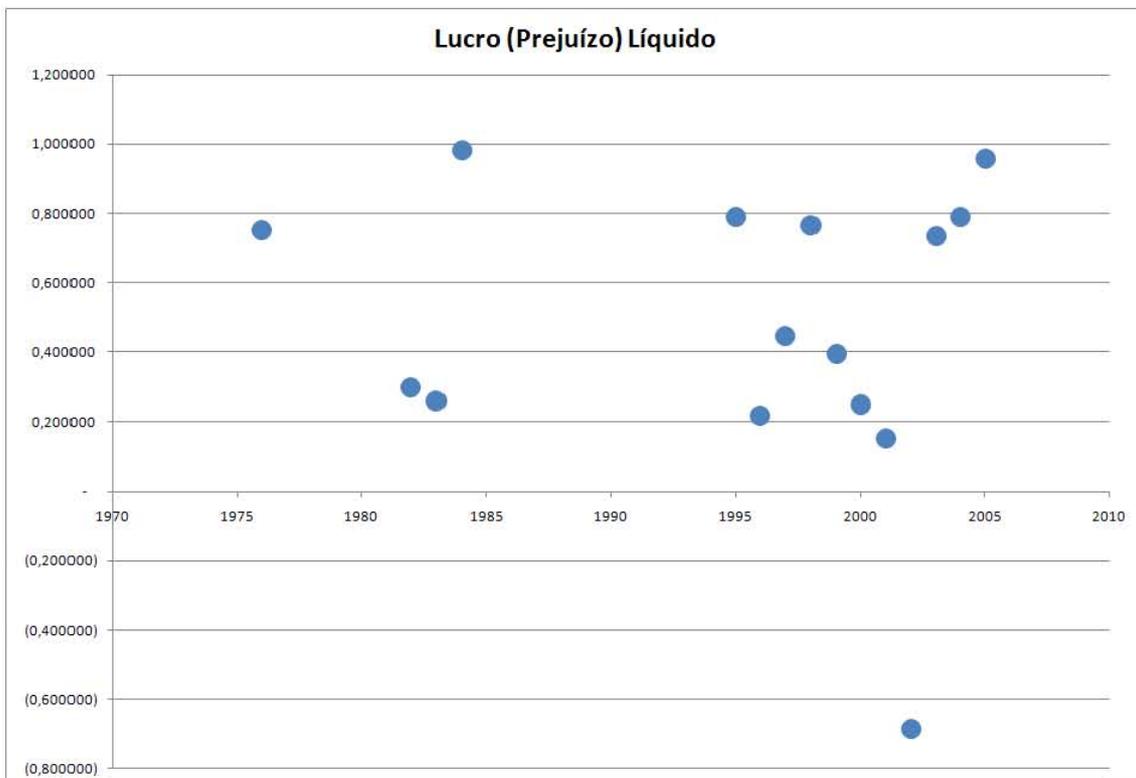
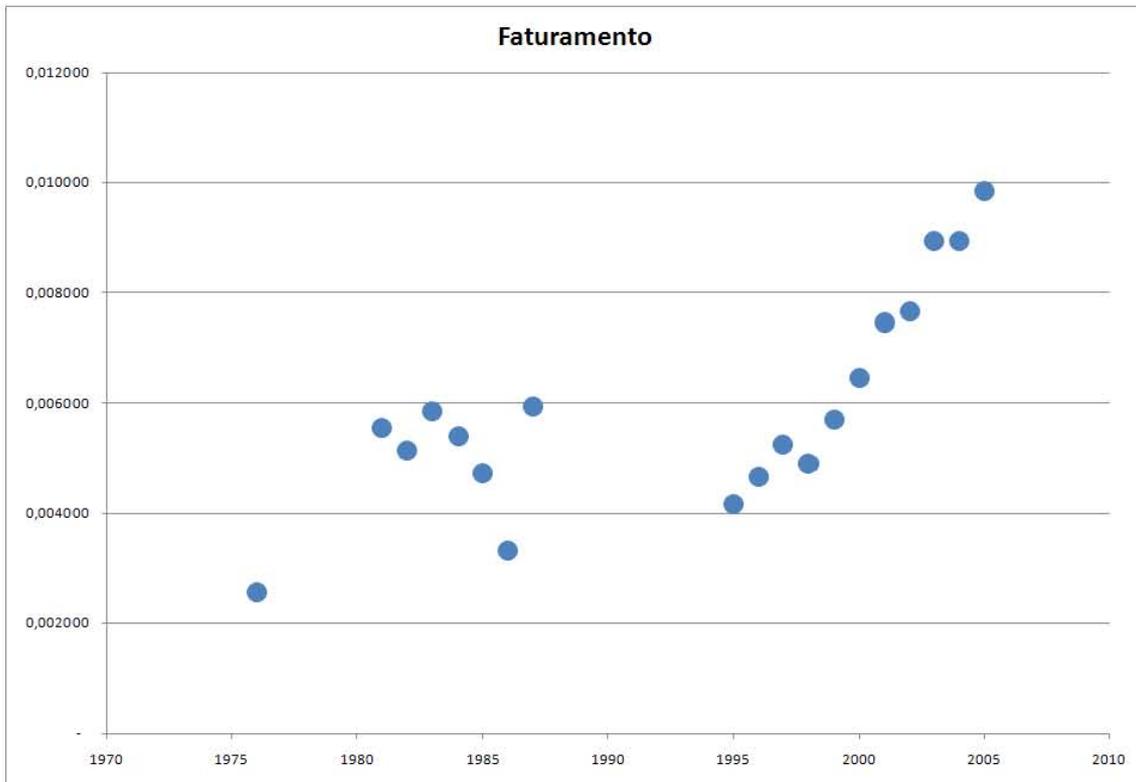
**“Em que medida o novo ambiente de negócios da década de 1990 foi determinante na dissolução da Ipiranga em 2007??”**

A figura 7.1, que traz os gráficos com os indicadores de tamanho e desempenho da Ipiranga, nos auxilia a compreender a evolução da Ipiranga, ainda que com as restrições decorrentes de falta de informações relativas a determinados períodos. O gráfico mostra que a Ipiranga cresceu consistentemente em boa parte de sua trajetória, ainda que seu desempenho não tenha acompanhado essa performance, particularmente na década de 1990. O que sugere que as altas dívidas mencionadas no capítulo de análise do desafio do empreendedorismo efetivamente comprometeram sua performance na quarta fase, o que pode ter sido um fator a mais na motivação de venda da companhia. De qualquer forma, vale lembrar, a empresa conseguiu renegociar a dívida e levantar US\$ 350 milhões para a Ipiranga Petroquímica.

Por outro lado, as informações levantadas, organizadas e analisadas neste trabalho foram suficientes para sugerir que a Ipiranga efetivamente teve dificuldades em responder aos desafios organizacionais propostos por Fleck (2006).

A próxima página traz os indicadores de tamanho e desempenho das Empresas Petróleo Ipiranga. O indicador de tamanho se refere a receita como um percentual do PIB e o de desempenho como lucro em relação ao PIB do Brasil, nos períodos analisados.

Figura 7.1 – Indicadores de Tamanho e Desempenho



Os desafios que puderam ser devidamente analisados (navegação no ambiente, empreendedorismo e gestão da diversidade) trouxeram subsídios suficientes para sugerir uma fragmentação na unidade organizacional da empresa, assim como uma dificuldade em se adequar ao seu ambiente de negócios. Assim, acredita-se que, caso estes dois aspectos tivessem sido devidamente tratados, teriam aumentado as chances de a Ipiranga ter tido sua existência prolongada.

Nos itens subseqüentes trataremos estes dois aspectos em particular: fragmentação e ambiente piedoso, assim como alguns aspectos do desafio do empreendedorismo que também devem ser acentuados.

### **7.1. FRAGMENTAÇÃO**

Possivelmente, o fracasso no estabelecimento de relacionamentos de integração e de capacitações em coordenação teve um impacto relevante na trajetória da Ipiranga. Tratado como um tabu internamente, nas entrevistas foi possível verificar a dificuldade em compatibilizar a gestão de uma empresa rachada por duas distribuidoras, além de uma refinaria que por muitos anos foi sinônimo de prejuízo e defasagem tecnológica.

A existência de duas distribuidoras desde a década de 1950 – uma no Rio, outra em Porto Alegre – dificultava a integração de funcionários, processos e até mesmo de uma cultura organizacional única. Mesmo pessoas de fora da organização tinham dificuldade em analisar empresas que, apesar de estarem sob a mesma marca, tinham realidades distintas. Afinal, elas atendiam a mercados diferentes, de forma diferente e sob a supervisão de pessoas distintas também.

O imbróglio societário explicava a situação, mas não justificava, uma vez que, acreditava-se a própria Ipiranga seria a maior beneficiária de uma eventual unificação de seus papéis em Bolsa.

Outra questão era a natural dificuldade em intercambiar recursos entre áreas e pessoas. Quando entrevistado, um funcionário responsável pela área jurídica das duas distribuidoras, sempre se referia ao corpo jurídico da DPPI como “o pessoal do Sul”, o que denota a ausência de um sentimento de unidade. Além da separação entre topo e base, outros aspectos típicos de fragmentação que puderam ser verificados foram o aumento de conflitos e rivalidades, também típicos de organizações que se comunicam com dificuldade.

As palavras de Alfredo Tellechea que, ao promover a integração da área de *marketing* das duas empresas, disse que “o trabalho não era harmônico e, em conseqüência, sentíamos um certo desgaste” reforça a tese de que a fragmentação era um empecilho ao crescimento da empresa . Além disso, o então diretor citou a importância de “ter o controle de tudo que está acontecendo no marketing, gerando mais sinergia, com otimização dos custos” (Nossa Gente, 2003, com adaptações).

Por outro lado, deve-se reconhecer que a Ipiranga foi uma empresa pioneira em vários aspectos no que tange à gestão da diversidade. Ela foi pioneira ao fornecer aos seus empregados benefícios que nem mesmo funcionários públicos recebiam. Também não poupava esforços ao criar diversos centros de lazer, clubes e museus, o que provavelmente ajudava na integração de seus colaboradores,

Seus “pioneiros” eram constantemente lembrados, além de terem sido algumas vezes temas de “reportagens especiais” nas publicações internas. A criação de mitos parecia ser deliberadamente incentivada pela administração de topo. Todos estes fatos sugerem uma preocupação em minimizar o “racha” interno causado pelos fatores explicados anteriormente, mas não foram encontrados fatos suficientes que pudessem sustentar uma afirmação.

## 7.2. AMBIENTE PIEDOSO

A segunda característica que deve ser reforçada como empecilho claro à perpetuação da Ipiranga foi a observação de que a empresa não conseguiu se preparar de forma adequada para a desregulamentação de sua indústria a partir da década de 1990. Anos de ambiente piedoso, particularmente durante as fases II e III, fizeram com que a empresa se acostumasse a manter seus cofres cheios sem muito esforço.

A facilidade com que as distribuidoras de petróleo faziam dinheiro no Brasil durante as décadas de 1960 a 1980 sugere também um efeito colateral para a Ipiranga: a ambição imperialista. Como vimos no capítulo de análise, a ambição produtiva da primeira fase deu lugar a uma certa tendência imperialista, representada pelos excessos na série de empresas adquiridas ou criadas sem que tivessem nenhuma relação com o negócio principal da companhia.

A justificativa do entrevistado Ricardo Maia de que era uma característica do momento, potencializadas por incentivos fiscais e pelas restrições regulatórias em seu setor de origem, explicam em parte este tipo de movimento. Por outro lado, a falta de planejamento da Ipiranga no sentido de expandir seus negócios principais também demonstra uma falta de crença (ou mesmo ingenuidade) de que o ambiente se manteria sempre piedoso.

Por outro lado, a empresa, ao crescer e galgar posições no *ranking* nacional de distribuidoras, também soube fazer valer seu novo *status* de grande *player* para mudar de uma estratégia de aceitação para tentar cada vez mais moldar o ambiente em sua volta (Oliver, 1991). A troca de posição em relação a empresa subserviente do início talvez tenha criado na empresa a impressão de que ela sempre seria uma moldadora do ambiente, de forma que outras características empreendedoras como a capacidade de julgamento seriam sempre secundárias. Afinal, ela poderia sempre perder dinheiro com

alguns negócios que o ambiente se encarregaria de trazer sempre novas oportunidades. Sem mencionar o crédito farto para uma empresa de seu porte e com o caixa sempre cheio.

No entanto, teria sido possível para a Ipiranga ter desenhado um caminho diferente? A realidade é que tentar prever o futuro ou mudar o passado são sempre missões complicadas, mas a trajetória da empresa deixa algumas pistas.

A primeira é que a empresa tinha em seus quadros, mesmo entre familiares, um quadro técnico respeitável. Tanto é que participou de inúmeros projetos relevantes no decorrer dos anos. Ou seja, o capital humano e o capital financeiro pareciam estar presentes.

Para mudar a história, talvez tenha faltado visão de longo prazo e capacidade de planejar uma sucessão sem atropelos. Caso a Ipiranga tivesse investido em um processo sucessório claro, com a definição de quem seria o líder da organização, talvez os feudos internos pudessem ter sido minimizados. Todas as famílias poderiam, por exemplo, se fazer representar no Conselho de Administração. Mas a empresa seria unificada com uma diretoria executiva profissional.

Quanto a navegar no ambiente, os fatos sugerem que a empresa tinha em seu gene a capacidade dos Gouvêa Vieira de negociar e lidar, não apenas com o governo, mas autoridades em geral. Talvez, quem sabe, a Ipiranga poderia ter liderado a consolidação do setor, ao invés de ter sido “vítima” desta consolidação.

### **7.3. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS**

Alguns aspectos da Ipiranga relacionados na parte introdutória do trabalho fazem dela um estudo interessante para estudantes de Economia,

Administração ou mesmo de outras áreas das Ciências Sociais Aplicadas como Direito, Sociologia Empresarial e Psicologia Organizacional.

Afinal, são muitas as características da Ipiranga que se mostraram relevantes para estudos futuros. Alguns deles:

- Empresa Familiar: segundo Bethlem (1999) ainda são escassos as pesquisas que tem como base empresas familiares brasileiras. Assim como a Ipiranga, outras se destacaram como Gerdau, Grupo Pão de Açúcar, Odebrecht, Votorantim e Sadia. Isto denota uma característica marcante do capitalismo brasileiro e que deve ser estudada em maior profundidade. Temas como governança corporativa, sucessão familiar e distinção entre patrimônio-propriedade são extremamente relevantes aqui;
- Ambiente Regulatório: a Ipiranga demonstrou que ambientes altamente piedosos enfraquecem as empresas de capital nacional que não conseguem se preparar para um ambiente competitivo. A intromissão do governo com o intuito de influenciar e controlar mercados e as conseqüências para empresas são outra sugestão de tema a ser estudado;
- Estrutura Societária: a complicada estrutura societária da empresa diminuía sua competitividade ao dificultar a análise da companhia e, conseqüentemente, diminuir a liquidez de seus papéis em Bolsa. A própria falta de uma estratégia clara de sucessão dificultou a venda da companhia, já que havia interesses conflitantes. Um estudo relevante poderia relacionar a perpetuação de uma empresa com a sua estratégia de sucessão, ao comparar casos como o da Ipiranga e da Gerdau;
- Estratégias no Setor de Petróleo: pesquisadores como os do Grupo da Economia da Energia do IE/UFRJ já estudam as estratégias competitivas específicas das grandes petroleiras mundiais, em consonância com a teoria econômica. Uma alternativa seria o estudo

baseado em estudos de estratégia empresarial aplicados a empresas brasileiras do setor.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, L. F.; BARRA, J. M.; ELSTRODT, H. P. **Tudo em Família**. Artigo não publicado.

ALMEIDA, E. **Dinâmica Tecnológica das Indústrias Energéticas**. Texto Didático. Economia e Gestão em Energia. COPPEAD/IE/UFRJ, 2003.

ALVEAL, C. **Fundamentos de Economia do Petróleo**. Texto Didático. Economia e Gestão em Energia. COPPEAD/IE/UFRJ, 2003.

ANP. Histórico. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em <<http://www.anp.gov.br>> Acesso em 15 nov. 2006

ANSOFF, I. **Corporate Strategy**. Pan Macmillan. Boston, 1965.

BARNEY, J.B. **Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework**, vol. 11, no. 4, p. 791-800, 1986..

\_\_\_\_\_. **Gaining and sustaining Competitive Advantage**, Reading, Massachussets, Addison-Wesley Publishing Company, 1997.

BALANÇO ANUAL. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1977.

\_\_\_\_\_. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1978.

\_\_\_\_\_. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1979.

\_\_\_\_\_. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1980.

\_\_\_\_\_. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1981.

\_\_\_\_\_. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1982.

\_\_\_\_\_. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1983.

\_\_\_\_\_. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1984.

- \_\_\_\_\_. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1985.
- \_\_\_\_\_. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1986.
- \_\_\_\_\_. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1987.
- \_\_\_\_\_. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1988.
- \_\_\_\_\_. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1989.
- \_\_\_\_\_. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1990.
- \_\_\_\_\_. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1991.
- \_\_\_\_\_. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1992.
- \_\_\_\_\_. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1993.
- \_\_\_\_\_. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1994.
- \_\_\_\_\_. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1995.
- \_\_\_\_\_. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1996.
- \_\_\_\_\_. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1997.
- \_\_\_\_\_. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1998.
- \_\_\_\_\_. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1999.
- \_\_\_\_\_. São Paulo: Gazeta Mercantil, 2000.
- \_\_\_\_\_. São Paulo: Gazeta Mercantil, 2002.
- \_\_\_\_\_. São Paulo: Gazeta Mercantil, 2004.

BETHLEM, A. **Gestão de Negócios: uma abordagem brasileira**. Rio de Janeiro, 4a tiragem , Ed Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **A evolução do pensamento estratégico no Brasil: textos e casos**, São Paulo: Atlas, 2003. CASTRO, C. de M. **O ensino da administração e seus dilemas: notas para debates**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v.21, n.3, p.58-61, jul./set. 1981.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure**. MIT Press, p. 1 – 17/382 – 396, 1962.

\_\_\_\_\_. **The Visible Hand**, Cambridge, Massachusetts, The Belknap Press of Harvard University Press, 1977.

\_\_\_\_\_. **Scale and Scope**, Cambridge, Massachusetts, The Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

CLÔ, A. **Oil Economics and Policy**. Kluwer Academic Publishers. Amsterdam, 2000.

CORNELIUS, P.; VAN DE PUTTE, A.; ROMANI, M. **Three decades of scenario planning in Shell**. California management review, v.48, n. 1. p. 91-109. Fall 2005.

DIAS, J. L. M.; QUAGLINO, M. A.; **A questão do petróleo no Brasil: Uma história da Petrobras**, Rio de Janeiro, 1993.

EXAME; **A Ipiranga se equilibra e contra-ataca**, Ed. 29/05/1985

EXAME MELHORES E MAIORES; Edição Especial, São Paulo. 1999

EXAME MELHORES E MAIORES; Edição Especial, São Paulo. 2003

FLECK, D.; **Dois Motores do Crescimento Corporativo**, RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 2003.

\_\_\_\_\_; **Archetypes of Organizational Success and Failure**, Relatórios Coppead, Rio de Janeiro, 2006

DUTRA, L.E.D.; CECCHI, J.C. **Petróleo, Preços e Tributos**. Editora Tama, Rio de Janeiro, 1998.

GARVIN, D.A.; LEVESQUE, L.C. **A note on scenario planning**. Harvard business school note 9-306-003. November 17, 2005.

IPIRANGA, **Relatório da Administração**. 1986

\_\_\_\_\_; **Relatório da Administração**. 1987

\_\_\_\_\_; **Relatório da Administração**. 1988

\_\_\_\_\_; **Relatório da Administração**. 1989

\_\_\_\_\_; **Relatório da Administração**. 1990

\_\_\_\_\_; **Relatório da Administração**. 1991

\_\_\_\_\_; **Relatório da Administração**. 1992

\_\_\_\_\_; **Relatório da Administração**. 1993

\_\_\_\_\_; **Relatório da Administração**. 1994

\_\_\_\_\_; **Relatório da Administração**. 1995

\_\_\_\_\_; **Relatório da Administração**. 1996

\_\_\_\_\_; **Relatório da Administração**. 1997

\_\_\_\_\_; **Relatório da Administração**. 1998

\_\_\_\_\_; **Relatório da Administração**. 1999

\_\_\_\_\_; **Relatório da Administração**. 2000

\_\_\_\_\_; **Relatório da Administração**. 2001

\_\_\_\_\_; **Relatório da Administração**. 2002

\_\_\_\_\_; **Relatório da Administração**. 2003

\_\_\_\_\_; **Relatório da Administração**. 2004

\_\_\_\_\_; **Relatório da Administração**. 2005

\_\_\_\_\_; **Relatório da Administração**. 2006

\_\_\_\_\_; **Relatório da Administração**. 2007

Isto É Dinheiro. **A Hora da Ipiranga**, Disponível em:  
<[http://www.terra.com.br/dinheironaweb/140/negocios/neg140\\_03.htm](http://www.terra.com.br/dinheironaweb/140/negocios/neg140_03.htm)> Acesso em 7 de outubro de 2007a.

\_\_\_\_\_. **Os personagens secretos do vazamento**, Disponível em:  
<[http://www.terra.com.br/istoedinheiro/497/economia/os\\_personagens\\_secretos\\_do\\_vazamento.htm](http://www.terra.com.br/istoedinheiro/497/economia/os_personagens_secretos_do_vazamento.htm)> Acesso em 7 de outubro de 2007b

KIRSCHNER, A. M.; **Ipiranga: Pioneirismo e Continuidade**, III Congresso Brasileiro de História Econômica/IV Conferência Internacional de História de Empresas, 1999, Curitiba, 1999.

MINADEO, Roberto. **Um Estudo de História Empresarial: Histórico do Setor Petróleo**. 1998. 650f. Tese (Doutorado em Ciências em Engenharia de Produção) – Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-graduação e Pesquisa em Engenharia, Rio de Janeiro, 1999.

O GLOBO. **Negócio de Titãs**, 19 de março de 2007a.

\_\_\_\_\_. **Operação sob suspeita**, 20 de março de 2007b.

\_\_\_\_\_. **Ipiranga: 26 na mira da CVM**, 23 de março de 2007c.

\_\_\_\_\_. **Ultra confirma sede da Ipiranga no Rio**, 28 de março de 2007d.

OLIVER, C. Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Management Review*, vol. 16, n.1 p. 145-179, 1991.

PETROBRAS; **Sistema Petrobras: Diagnósticos e Perspectivas**, Rio de Janeiro, 1994.

PENROSE, E. **The Theory of the growth of the firm**. White Plains, N.Y., M.E. Sharpe, Inc., chapter 3, 4 & 5, p.. 31-74.

PORTER, M. **The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management**. Academy of Management Review, v. 6, n. 4, p. 609-620., 1981.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro, Ed. Campus, .1986.

\_\_\_\_\_. **From Competitive Advantage to Corporate Strategy**. Harvard Business Review, v. 65, n. 3, p. 43-59. May-June, 1987.

\_\_\_\_\_. **How Competitive Forces Shape Strategy**, in Mintzberg & Quinn, Readings in the Strategy Process. Prentice Hall, NJ, 3a. edição, p. 75-83., 1998.

REVISTA IPIRANGA, **Entrevista com Francisco Martins Bastos**. Ano XIII numero 60 1972

\_\_\_\_\_. **Química e Petroquímica**. Ano XIII numero 63 1974

\_\_\_\_\_. **A Distribuição cresce**. Ano XIV numero 65 1975

\_\_\_\_\_. **Em busca da Competitividade**. Ano XV numero 67 1976

\_\_\_\_\_. **Edição Comemorativa do 40 aniversário**. Ano VI numero 72 1977

\_\_\_\_\_. **Ipiranga rumo a Bolsa**. Ano VII numero 84 1979

\_\_\_\_\_. **Um ano para se comemorar**. Ano VII numero 87 1980

REVISTA NOSSA GENTE, **Rumo ao Crescimento**. numero 83 1989

\_\_\_\_\_. **Novos Tempos**. numero 88 1989

\_\_\_\_\_. **Elas estão chegando.** numero 91 1990

\_\_\_\_\_. **Uma entrevista com Alfredo Tellechea.** numero 97 1990

\_\_\_\_\_. **A Revolução da Conveniência.** numero 100 1990

\_\_\_\_\_. **Asfaltos: o nosso novo negócio.** numero 102 1991

\_\_\_\_\_. **E&P: Nossa Tecnologia.** numero 140 1999

SANTOS, Jorge Souza Júnior. **A Trajetória de Crescimento da Petrobras: 1954 – 2001.** Rio de Janeiro, 2002

SHELL Brasil Ltda. **Relatório Anual 2005.** Rio de Janeiro, 2006.  
Disponível em <<http://www.shell.com.br>> Acesso em 15 nov. 2006

SCHOEMAKER, P.J.H. **Scenario planning: a tool for strategic thinking.**  
Sloan management review, v. 36, n. 2, p. 25-40. Winter, 1995.

SINDICOM. **Abastecimento e Logística.** Rio de Janeiro, 2006.  
Disponível em <<http://www.sindicom.com.br>> Acesso em 15 nov. 2006

VALOR ECONÔMICO. **Barrados no Baile,** 20 de março de 2007a.

\_\_\_\_\_. **Aquisição do Grupo Ipiranga,** 20 de março de 2007b.

\_\_\_\_\_. **Com o Ipiranga, Ultra quintuplica receita sem gastos,** 20 de março de 2007c.

\_\_\_\_\_. **Ex-donos da Ipiranga embolsam US\$ 1 bilhão,** 20 de março de 2007d.

\_\_\_\_\_. **Aquisição faz reviravolta no grupo Ultra,** 20 de março de 2007e.

\_\_\_\_\_. **Compromisso com o crescimento,** 20 de março de 2007f.

\_\_\_\_\_. **Dificuldades para fazer a sucessão levaram à venda do grupo Ipiranga,** 20 de março de 2007g.

\_\_\_\_\_. **Mudanças no setor petroquímico com a compra da Ipiranga**, 20 de março de 2007h.

\_\_\_\_\_. **Cade aprova restrições à compra da Ipiranga**, 19 de abril de 2007i.

\_\_\_\_\_. **Cade revê restrição à compra de ativos do grupo Ipiranga**, 26 de abril de 2007j.

\_\_\_\_\_. **Petrobras diz que Cade a prejudica**, 20 de abril de 2007l.

\_\_\_\_\_. **Acionistas sem definição sobre Ipiranga**, 27 de abril de 2007m.

\_\_\_\_\_. **Venda da Ipiranga cria expectativa no RS**, 20 de março de 2007j.

VIEIRA, João Pedro Gouvêa. ***João Pedro Gouvêa Vieira (depoimento, 1989)***. Rio de Janeiro, CPDOC/Petrobras, 1995. 30 p. dat.

WACK, P. (1985) **Cenários: Águas Desconhecidas à Frente**. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*. Parte V Cap.2. p. 363-394. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1998.

## ANEXOS

### I. GESTÃO & GOVERNANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS

No Brasil, cerca de 90% dos grandes grupos empresariais são de origem familiar (Bethlem, 2003), o que demonstra a importância dessas organizações para a nossa economia. Aliás, não apenas no Brasil, mas em toda a América Latina, os negócios de propriedade familiar são de extrema relevância para a economia de seus respectivos países.

Lethbridge (1997) definiu “três tipos básicos de empresa familiar: a tradicional, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios; a híbrida, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares; e a de influência familiar, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.”

Em artigo não publicado, intitulado “Tudo em Família”, três consultores de escritórios latino-americanos da McKinsey & Co. descreveram a importância dos grandes grupos familiares para a economia latino-americana, além de suas particularidades e fraquezas, especialmente no que tange a questão da governança. Segundo os autores, “em economias mais desenvolvidas, o mercado de ações costuma ver com suspeita as empresas familiares: quando os membros da família não estão brigando, acredita-se que estão cuidando de seus próprios interesses e não dos interesses do negócio”. Por outro lado, é inegável a importância dos grandes grupos familiares em locais onde o mercado de capitais não é desenvolvido. Estes grupos tendem a uma diversificação não-relacionada maior do que grupos de controle pulverizado,

como a própria história do Grupo Ipiranga demonstrou. A explicação para o alto índice de diversificação pode ser explicado pelas práticas protecionistas destes países, além da alta regulação (caso da Ipiranga na área de refino) e das restrições a investimentos em determinadas áreas.

Por outro lado, a estrutura informal dos grupos familiares também agrega algumas vantagens: fortes valores compartilhados a partir de seus líderes e fundadores (os cinco empreendedores, no caso da Ipiranga), conhecimento dos mercados locais e relações próximas dos altos escalões do governo. Neste último item, a história do Grupo Ipiranga demonstrou a importância de se ter um advogado como o Dr. João Pedro Gouvêa Vieira entre seus acionistas. Ele, que além de advogado, também era amigo pessoal de personagens influentes da época como o então presidente Getúlio Vargas. Outra questão bastante relevante é a vantagem inerente a uma estrutura informal: a possibilidade de tomadas de decisão rápidas em ambientes conhecidos por instabilidades constantes.

No entanto, entre prós e contras, a questão da sucessão e da manutenção da convergência de interesses e pensamentos entre as gerações é um dos aspectos mais lembrados entre empresas de origem familiar. Em estudo recente publicado na Revista Exame (2007), a Profa. Betania Tanure da Fundação Dom Cabral levantou que aproximadamente 45% das empresas nacionais “estão sob o controle da terceira geração de herdeiros, um momento sucessório que costuma ser crítico”. A explicação para essa situação é simples: a partir da terceira geração as famílias começam a ficar grandes demais, o que gera dois problemas imediatos: a natural divergência de interesses e o fato de que o bolo fica pequeno demais para tantas pessoas. Outro aspecto é que “negócios familiares geralmente possuem estruturas de governança mais fracas e informais, destinadas principalmente a cumprir requisitos legais e a possibilitar que o negócio atenda às preocupações e necessidades da família. Esse arranjo permite que essas empresas adiem decisões sobre sucessão entre gerações, agarrando-se sentimentalmente às tradições e aos bens de

família, em especial aos que perpetuam o nome familiar e garantam sua posição na comunidade” (Andrade et al, artigo não publicado).

Outro aspecto central deste estudo, o crescimento da firma, tem paralelo importante com a questão da empresa familiar. Vários fatores podem limitar, particularmente, o tamanho de uma empresa familiar, entre os quais: capacidade insuficiente de financiamento e dificuldades na gestão de negócios ao mesmo tempo maiores e mais complexos. “Todavia, à primeira vista há vários exemplos que parecem mostrar não haver incompatibilidade entre controle familiar e crescimento. Existem empresas e grupos familiares de porte considerável em economias industriais e emergentes que são de capital fechado ou fazem pouco uso do mercado acionário. Além do mais, alguns desses grupos, principalmente na Ásia, cresceram sem administração profissionalizada, dominados por um patriarca fundador apoiado numa organização rigidamente hierárquica. Em alguns casos como os *chaebols* sul-coreanos eles conseguiram também conciliar o crescimento elevado com a manutenção de laços de confiança, através da colocação estratégica de membros tecnicamente competentes das famílias em postos chaves das empresas do grupo (Granovetter, 1995, apud Lethbridge, 1997, pág. 9)”.

Em sua tese de doutoramento no COPPEAD/UFRJ, Santos (2005) investigou a qualidade das práticas de governança corporativa das empresas familiares brasileiras de capital aberto, incluindo as listadas e as não-listadas em Bolsa. Para compará-las, a autora aplicou um questionário de 16 questões, como base para a geração de um índice de governança corporativa (IGC-F), cuja pontuação final variou entre 3 e 14 pontos entre todas as empresas abertas familiares listadas. As três empresas de capital aberto das Empresas Petróleo Ipiranga foram contempladas no estudo. A CBPI e a Refinaria Ipiranga alcançaram 8 pontos no índice, enquanto que a DPPI chegou a 9 pontos. Apenas a título de comparação, outras empresas do setor petroquímico como Petroquímica União e Refinaria de Manguinhos obtiveram índices superiores, assim como Petroflex e Suzano Petroquímica. O resultado só vem a reforçar as palavras do atual diretor de marketing do Grupo Ipiranga que, em seu

depoimento, afirmou que só eram mantidas as três empresas do grupo como papéis separados na Bolsa por exigência e conveniência das famílias, o que atrapalhava e dificultava a avaliação de analistas que gostariam de analisar o Grupo Ipiranga como uma coisa só.

A realidade é que a Ipiranga tentava passar ao mercado uma imagem de empresa coesa e profissionalizada, mas como demonstra o artigo de Kirschner (1999), professora da área de Sociologia de Empresas do IFCS/UFRJ, a empresa nem sempre era bem sucedida. Segundo a professora em seu artigo, “todas as decisões do grupo são tomadas por consenso entre as cinco famílias que têm a propriedade da maioria das ações da Ipiranga (...) assim, um único voto contrário a uma proposta eventualmente aprovada pelos representantes das demais famílias tem poder de veto, ‘Aprendemos a transigir e é por isso que sobrevivemos unidos até hoje’, diz Roberto Tellechea Filho”.

No entanto, a dita profissionalização da gestão da empresa não fica clara no artigo da Profa. Kirschner. Em um momento, ela diz que “cabe esclarecer que apesar destas características apontarem na direção da separação família/empresa, é relativamente recente a política de evitar parentes trabalhando na empresa. Segundo os depoimentos dos acionistas, desde 1985 parentes não são admitidos nas empresas do grupo”. Além desta informação ser uma inverdade, pois, como se sabe, diversos membros das famílias acionistas tiveram cargos executivos no grupo, a mesma autora escreveu em seu artigo apenas algumas linhas abaixo: “Revela-se também a preocupação por parte dos atuais dirigentes em formar os jovens das novas gerações para trabalhar nas empresas do grupo”.

Na mesma reportagem publicada na Revista Exame (2007) citada anteriormente, a revista aponta a existência de um “conselhinho” como um dos maiores atrasos em termos de governança e afirma que esta é uma prática comum nas empresas brasileiras de origem familiar. No caso da Ipiranga, como se pode deduzir a partir do artigo da Prof<sup>a</sup>. Kirshner não existia um, mas dois “conselhinhos” na empresa: “O Comitê Executivo é o órgão executivo máximo do grupo e é composto por cinco membros, um representante de cada uma das

famílias: o Comitê cuida da rotina, acompanha o dia-a-dia das empresas. É a sua atribuição estudar com profundidade e selecionar os assuntos que serão levados ao Conselho de Administração. Por outro lado, cabe a ele repassar as sugestões do Conselho para as superintendências para que sejam implementadas. Segundo o Presidente do Conselho de Administração, o Comitê é uma das fontes da unidade do grupo; seus membros dividem responsabilidades e decidem juntos muitas questões, além disso, seus membros interagem constantemente com a área operacional (...) A Ipiranga tem ainda o Staff Corporativo: composto por cinco pessoas altamente qualificadas – representantes das cinco famílias – que têm essencialmente a função de assessorar o Comitê Executivo e as empresas”. Portanto, além das diretorias executivas e do Conselho de Administração, na Ipiranga existiam a figura do Comitê Executivo e do Staff Corporativo.

## **II. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA INDÚSTRIA DO PETRÓLEO**

A indústria de petróleo serviu como paradigma para o desenvolvimento da teoria econômica e, posteriormente, também para os estudos de estratégia empresarial. Autores como Michael Porter, Alfred Chandler, Joe Bain, Frederic Scherer e Edith Penrose adotaram a indústria mundial do petróleo como o paradigma do padrão da concorrência monopolista (Alveal, 2003).

Por conta de seu tamanho, as petroleiras são empresas que tipicamente se beneficiam de economias de escala, escopo e de integração. Obviamente que nos referimos aqui às grandes multinacionais cujas operações são totalmente verticalizadas e integradas. A presença de todas estas “economias” explica porque só sobrevivem as grandes empresas, ou porque, em certos mercados, as grandes empresas possuem uma evidente vantagem de custo sobre as menores. “Outros conceitos devem ser lembrados para o bom entendimento do comportamento das empresas e da estrutura do mercado

petrolífero. A existência de “rendas de situação”, de “barreiras à entrada” e a “indivisibilidade” dos investimentos, não só justificam a existência de oligopólios concentrados (com poucas empresas), mas também, explicam porque certas firmas, algumas poucas entre as maiores, possuem um comportamento e um desempenho ainda mais expressivo”. (Dutra e Cecchi, 2000).

### **III. TENDÊNCIAS E OPÇÕES**

Como já explicitado anteriormente, o ambiente influencia a tomada de decisão e, conseqüentemente, o posicionamento de empresas ao redor do mundo. Com empresas de petróleo não é diferente. Na realidade, por se tratar de um recurso não renovável e figurar entre os mais poluentes, algumas das principais tendências do mundo no século XXI esbarram diretamente na questão “petróleo”. Temas como aquecimento global, poluição atmosférica e desenvolvimento sustentável não renderam um prêmio Nobel da Paz em 2007 por acaso. Eles estão na ordem do dia na maior parte das empresas e órgãos governamentais.

Além da questão ambiental, segundo Stevens (2000), dois outros temas estão na ordem do dia quando se trata de decisões estratégicas em petroleiras. São eles: privatização e desregulamentação; aumento na volatilidade no faturamento das empresas.

Em seu “Strategic Positioning in the Oil Industry: Trends and Options”, Paul Stevens descreveu cada uma dessas tendências, as forças que as governam e os principais pontos por trás de cada uma delas.

Segundo o autor, nos últimos anos o mercado de petróleo sofreu uma série de desregulamentações que fizeram com que mercados ficassem cada vez mais flexíveis. Foi o caso do Brasil, cuja Lei n. 9.478 de 1997 fez com que o monopólio da União fosse encerrado. Mas ocorreu o mesmo em países como Argentina, França, Itália e Malásia, e em inúmeros outros nas Américas, Europa e Ásia. Esta série de flexibilizações nos mercados de petróleo derivou

diretamente das idéias neoliberais que consideravam a intervenção do Estado na economia como um aspecto negativo de governos atrasados. Além destes movimentos na economia em geral, o setor petrolífero também teve suas questões específicas. A queda no preço do barril pós-1986 fez com que as petrolíferas se preocupassem cada vez mais com a lucratividade, o que era impensável na época de vacas gordas. Assim, foram tomadas diversas atitudes com o objetivo de reduzir custos.

De uma forma geral, a desestatização e as mudanças no mercado criaram oportunidades inexistentes até então. Por outro lado, mantiveram-se barreiras políticas e nacionalistas em diversos níveis, encorajando a criação de alianças e *joint ventures* de multinacionais com empresas locais ou regionais.

A segunda questão levantada por Stevens refere-se aos mercados de petróleo no mundo terem sofrido um aumento na volatilidade em seus fluxos de caixa associados a produção, refino e comercialização de óleo cru. As razões para isso foram várias: regionalização dos mercados de petróleo com ganhos de arbitragem, desenvolvimento de instrumentos derivativos e bolsas de mercadorias de petróleo, criação de empresas varejistas nos EUA e entrada de novos *players* na Europa Ocidental.

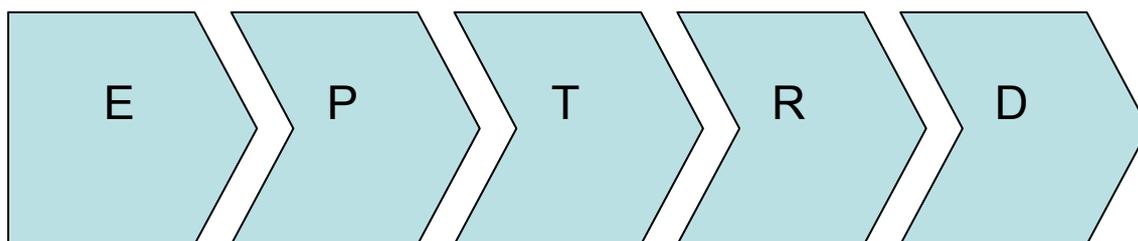
Por fim, a questão ambiental, que trouxe temas como chuva ácida, aquecimento global e destruição da camada de ozônio para dentro das empresas de energia. Estes temas influenciavam muito pouco na tomada de decisão destas empresas, mas o fortalecimento de grupos ambientalistas especialmente em países em desenvolvimento começaram a influenciar a opinião pública, de forma que as empresas passaram a olhar para estas questões como parte de seu plano estratégico.

Assim, uma série de questões estratégicas se colocou. Por exemplo, a alocação de investimentos por parte das empresas passou a considerar o impacto ambiental, uma vez que muitos países desenvolveram legislações ambientais que não existiam até então.

### **a. INTEGRAÇÃO VERTICAL**

O conceito de integração vertical é antigo na literatura de administração e particularmente importante na indústria de petróleo. Porter (1986) definiu o conceito como “a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa. Isto representa, portanto, uma decisão da empresa no sentido de utilizar transações internas ou administrativas em vez da utilização de transações de mercado para atingir seus propósitos econômicos”.

As particularidades inerentes à indústria de petróleo (intensidade de capital, alto risco) fazem com que a integração seja quase que uma obrigação para que uma empresa possa competir entre as maiores do mundo. É bem verdade, no entanto, que tal característica foi privilégio, no Brasil, única e exclusivamente da Petrobras durante muitos anos, por questões regulatórias que já foram amplamente discutidas neste trabalho. Alveal (2003) tem uma explicação mais detalhada para a questão: “o sentido racional da integração, porém, obedece basicamente à natureza esgotável do petróleo e à incerteza característica da atividade de exploração e produção. Esta atividade concentra cerca de 70% dos dispêndios de capital da indústria, dá origem a toda a sua cadeia de valor e, sobretudo, centraliza as suas possibilidades de geração e apropriação da renda”.



**E**xploração  
**P**rodução  
**T**ransporte

**R**efino  
**D**istribuição

Cadeia da Indústria de Petróleo

#### **b. ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO NA INDÚSTRIA DO PETRÓLEO**

As estratégias de crescimento na indústria do petróleo não diferem de outros setores. Neste trabalho são abordados o crescimento através de fusões & aquisições e através de acordos de cooperação entre empresas.

No entanto, a indústria de petróleo tem sim suas particularidades. Estas características devem ser entendidas ao passo que elas são essenciais no posicionamento estratégico destas companhias.

“Feast or famine?” A expressão, que pode ser traduzida como “fartura ou escassez?”, foi cunhada por Paul Stevens (2000) para uma dos aspectos principais da indústria petroleira: o fato de que ela depende de um recurso natural, escasso e de cada vez mais difícil prospecção.

Assim, desde os primórdios, a indústria do petróleo alterna períodos de fartura e escassez, o que faz com que o preço do barril de petróleo, a matéria-prima de toda a cadeia se alterne vigorosamente. As razões para essa volatilidade são várias:

- **Geopolítica**: o petróleo encontra-se basicamente em áreas de conflito ou em países com pouca tradição democrática como Iraque, Irã, Venezuela e Nigéria;
- **Custos altos**: o custo, especialmente de exploração e produção é muito alto, o que se justifica pelos longos *lead times*, necessidade de mão-de-obra ultra especializada (engenheiros, geólogos e geofísicos). Na etapa inicial da cadeia concentram-se 70% dos custos da cadeia (Alveal, 2003), o que explica a demora e, muitas vezes, a escassez do produto;
- **Efeito manada**: segundo Stevens (2000), uma das principais questões envolvendo o petróleo é a tendência ao efeito manada. Como os custos são muito altos, as principais empresas do mundo nunca se arriscaram a tomar decisões muito diferentes de seus pares. Esta tendência, que se provou historicamente verdadeira, piorou nos últimos anos quando os estrategistas das grandes empresas passaram a sofrer da “síndrome de previsão”, ou seja, como todos lêem os mesmos relatórios, o mesmo tipo de mídia especializada e vão aos mesmos congressos e feiras, eles tendem a receber os mesmos estímulos;

## **i. FUSÕES & AQUISIÇÕES**

De uma forma geral, o que se pretende em uma fusão de empresas ou na aquisição de uma empresa por uma concorrente é a geração de valor por intermédio de sinergias que porventura essas empresas possuam. Particularmente na indústria de petróleo nacional, o grande motivador para boa parte das aquisições estudadas justificava-se na necessidade de crescimento das empresas compradoras em um mercado extremamente competitivo, tornando o crescimento orgânico uma opção (ainda mais) cara e complicada do

que a compra pura e simples de um concorrente. Em outras palavras, esperava-se que o valor das duas empresas conjuntamente seria maior que o dessas empresas sendo avaliadas separadamente, mesmo depois de contabilizados os custos decorrentes da transação em si, ou seja, gastos inerentes ao negócio (honorários advocatícios, *due diligence*, custo do capital, entre outros). O valor maior das empresas integradas deve ser resultado dos ganhos de sinergia próprios do aumento de tamanho da nova empresa a ser criada. No caso específico de empresas de petróleo na indústria nacional, pode-se mencionar os seguintes ganhos:

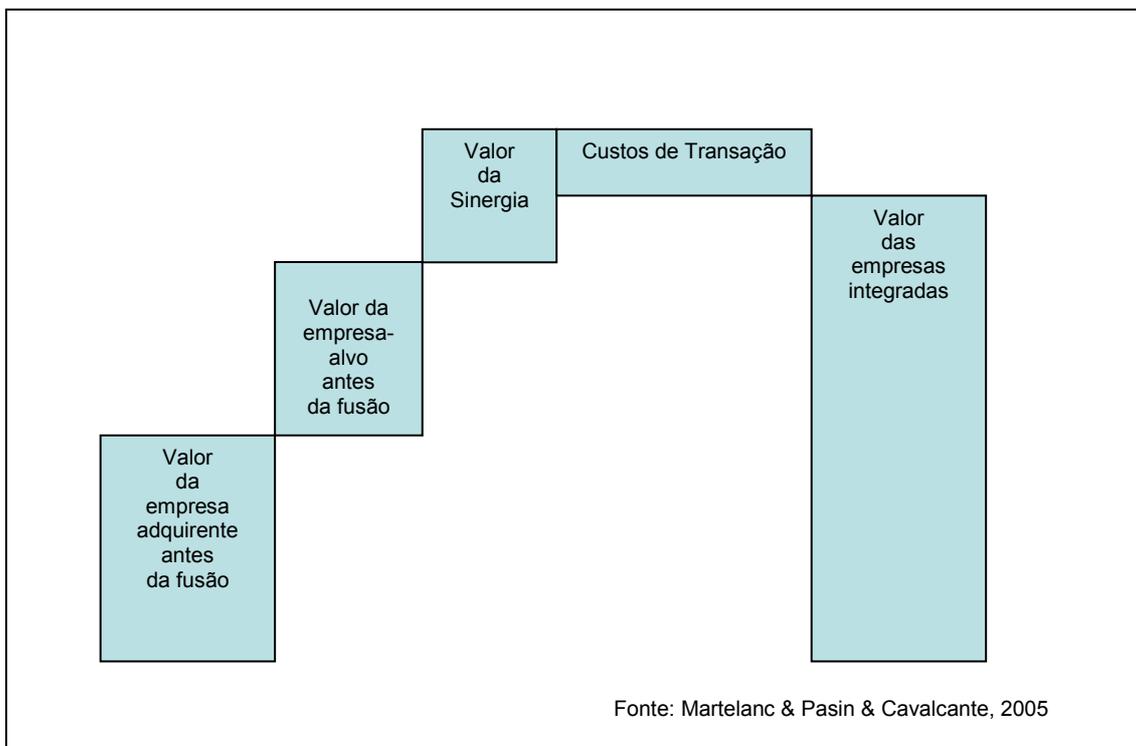
- Escala operacional;
- Transformação de uma rede de postos regional em nacional;
- Sinergias logísticas decorrentes da integração de bases de distribuição;
- Acesso a fontes de financiamento mais baratas;
- Aumento da visibilidade da marca no varejo;
- *Downsizing* decorrente de sinergias administrativas em áreas *staff* das companhias;
- Mitigação do risco operacional;

Martelanc & Pasin & Cavalcante (2005) afirmam que “normalmente, uma fusão ou aquisição tem como principal finalidade resolver deficiências ou carências em termos mercadológicos, tecnológicos ou de talentos para a gestão do negócio”.

Por outro lado, ainda que a teoria indique apenas aparentes vantagens nas operações envolvendo fusões e/ou aquisições de empresas, os ganhos nem sempre são reais. Vale ressaltar, mais uma vez, que os ganhos de uma fusão/aquisição são baseados na lógica de que a sinergia das duas empresas deve suplantar o valor das empresas separadamente, além dos custos

decorrentes da operação. Além disso, deve-se lembrar que o valor de uma empresa pode (e deve) ter valores diferentes de acordo com a empresa adquirente, já que os ganhos de sinergia e a taxa de desconto a ser utilizada nas avaliações são diferentes.

O que ocorre repetidamente é que as aquisições costumam ser mal recebidas pelo mercado quando vistas pelo ângulo do adquirente. De uma forma geral, sempre que uma empresa compra outra, as ações da empresa compradora costumam cair quando o fato relevante é publicado. Isto decorre da sensação de que o ágio (valor pago além do valor de mercado da empresa adquirida) é alto demais para justificar aquela operação. Martelanc & Pasin & Cavalcante (2005) supõem que, no caso dos Estados Unidos, isso ocorra porque o número de empresas adquirentes é grande se comparado ao número de empresas com potencial de serem compradas. Já no Brasil supõe-se que o movimento é contrário, já que a oferta de empresas a ser adquirida é maior que o de potenciais compradoras.



Valor das Empresas após uma Fusão ou Aquisição

## ii. COOPERAÇÃO: INTEGRAÇÃO NO DOWNSTREAM

Ainda que este trabalho seja sobre uma empresa privada e não-integrada, faz-se necessário entender o cenário internacional entre as empresas de petróleo. No exterior, as grandes petroleiras estatais como Petrobras, PDVSA, Saudi Aramco, KPC, Pemex e outras são conhecidas como NOCs<sup>10</sup>.

Até as décadas de 1950 e 1960, o mercado era completamente dominado por grandes empresas, que eram totalmente integradas e formavam um oligopólio em escala mundial. A partir da década de 1970 houve uma grande entrada de empresas independentes agressivas, o que foi motivado também pelo fato de que setores da imprensa alardeavam o exagerado poder destas empresas, culminando em um enfraquecimento destas empresas e em uma separação entre *downstream* e *upstream*. Em outras palavras, as empresas passaram a se especializar em um dos 2 grandes blocos da cadeia. “Outros fatores que contribuíram para a desintegração da indústria foram: controles governamentais, legislação ambiental, desenvolvimento de novas áreas produtivas e a sobre-politização das relações entre petroleiras entre as décadas de 1970 e 1980”. (Stevens, 2000)

Estes acontecimentos motivaram ao surgimento das NOCs, como descritas acima. Assim, o aspecto integrado das grandes empresas declinou a partir do final da década de 1970 e as decisões de produção das NOCs somadas com a nacionalização e as aquisições de empresas definitivamente “desverticalizaram” a indústria. Com a desverticalização, empresas fecharam e muitos ativos mundo afora ficaram baratos. As NOCs aproveitaram-se deste momento e começaram a adquirir refinarias ao redor do mundo. Um novo processo de verticalização foi iniciado com as NOCs passando a ser os novos grandes *players*.

Este movimento e a nova composição do cenário petrolífero motivou um artigo no Financial Times escrito por Carola Hoyos (Valor Econômico, 2007) em que ela julga haverem novas “irmãs” no cenário mundial, expressão criada pelo italiano Enrico Mattei para descrever as grandes companhias de petróleo do mundo. O artigo intitulado “Petrolíferas vivem novo equilíbrio de forças” diz o seguinte: “as novas ‘sete irmãs’, ou as companhias de energia mais influentes vindas de países de fora da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), foram identificadas pelo “Financial Times”, numa consulta a numerosos executivos do setor. Elas são a Saudi Aramco, Gazprom da Rússia, CNPC da China, NIOC do Irã, PDVSA da Venezuela, Petrobras do Brasil e Petronas da Malásia”.

No dia 17 de outubro de 2007, o jornal Valor Econômico também publicou que a CNPC da China havia ultrapassado a GE como segunda maior empresa do mundo em valor do mercado, graças em boa parte ao aumento do barril de petróleo. Assim em poucas décadas, uma empresa chinesa passava a ser a segunda maior do mundo, atrás apenas da norte-americana Exxon Móbil.

### **C. A METODOLOGIA DE CENÁRIOS**

Assim como boa parte das ferramentas e metodologias utilizadas na área de administração & negócios, o uso de cenários para planejamento teve origem nas Forças Armadas (Ansoff, 1965). No entanto, a popularização do método veio na década de 1970 quando a Royal Dutch/Shell utilizou a metodologia e consagrou-se como a empresa petroleira que melhor previu os choques de petróleo e, conseqüentemente, melhor se planejou para um ambiente completamente diferente do que o encontrado até então. Seus gerentes e diretores passaram a utilizar a metodologia de cenários desde então quando da apresentação de novos projetos ou investimentos. O uso de cenários passou a ser obrigatório na Shell para avaliar opções estratégicas. “Uma regra foi criada

---

<sup>10</sup> NOCs são National Oil Companies. Aqui a sigla em inglês será mantida, uma vez que a tradução

obrigando que todas as novas propostas de investimento apresentadas à alta direção fossem acompanhadas de diversos cenários contendo preços diferentes do barril de petróleo no mercado internacional. Esta regra forçou os gerentes da empresa a sempre ‘terem o manual de desenvolvimento de cenários embaixo do braço’ quando fossem apresentar um novo projeto (Garvin & Levesque, 2005).”

Mesmo com o sucesso da Shell, ainda hoje são poucas as empresas que se utilizam da metodologia de análise através de cenários em seu exercício de planejamento estratégico. Segundo Garvin & Levesque (2005), “planejamento por cenários é um processo que estimula o pensamento criativo para um melhor preparar uma organização para o futuro”. Os diversos autores descrevem a metodologia de criação de cenários de formas diferentes entre si, mas todos são unânimes em alguns pontos:

- Cenários não devem ser vistos como tentativas de acertar o futuro. Na realidade, a única certeza que se tem é que qualquer que seja o cenário a ser montado, ele estará errado;
- Ao contrário de simples previsões (também chamadas de “cenários de primeiro grau”), os cenários não são variações sobre o mesmo tema, ou seja, devem ser incluídos olhares e premissas diferentes para cenários diferentes;
- Metodologia de Cenários não é o mesmo que planejamento estratégico, sendo apenas uma ferramenta de auxílio ao segundo. Sendo assim, podem (e devem) ser utilizados pessoas de fora da organização como clientes, membros do governo e de fornecedores de forma que diversos *stakeholders* possam dar aos cenários uma visão mais completa;
- Tentar prever o ambiente futuro apenas com dados passados não faz nenhum sentido. A vantagem de se utilizar cenários reside

---

(CNP) faria confusão com o extinto Conselho Nacional de Petróleo.

justamente na possibilidade de se prever o “imprevisível” como os choques do petróleo, a criação da OPEP, a queda do comunismo ou os atentados terroristas de 11 de setembro de 2001;

- Toda a análise por cenários deve ter um tema central bastante claro e definido como “Devemos construir uma nova base de combustíveis no Rio de Janeiro?” ou “Devemos investir na exploração e produção de petróleo na Bahia?”
- Devem ser levadas em consideração grandes forças do macroambiente como: sociais (população, demografia), econômicas (preço do barril de petróleo, cotação do dólar), política (ambiente legal, eleições majoritárias, regulação) e tecnologia (mudanças em equipamentos, *software* e *hardware*).

Schoemaker (1995), em artigo para a *Sloan Management Review*, também acrescentou um ponto interessante para os estrategistas que se aventuram a traçar cenários: como se determina se os cenários desenhados estão bem feitos? Os critérios utilizados pelo autor são os seguintes:

- Para que tenha impacto de fato, os cenários devem estar relacionados diretamente às principais preocupações de seus usuários (alta gerência e direção);
- Os cenários devem ser consistentes e percebidos como tal;
- Eles devem ser passíveis de serem transformados em arquétipos, ou seja, devem descrever diferentes futuros de forma genérica, ao invés de derrapar em variações sobre o mesmo tema;
- Os cenários devem descrever momentos que devem se manter por algum tempo e não momentos passageiros que não se sustentam com o tempo;

A importância do uso de cenários, em particular para a Shell e para empresas de energia em geral, foram descritos por Cornelius et al (2005) da seguinte forma: “(...) previsões podem ser perigosas, uma vez que elas geralmente estão equivocadas quando mais se necessita delas, (...) Discontinuidades no ambiente de negócios apresentam o maior desafio para a indústria de energia, dado o tamanho médio e o tempo de maturação dos investimentos nesta indústria. Para lidar com esse problema, a Royal Dutch/Shell utiliza-se da análise de cenários, método desenvolvido por ela há mais de 30 anos atrás. Desde então, cenários globais são desenvolvidos a cada 3 anos, com o último tendo sido apresentado no Fórum Econômico Mundial em Davos em janeiro de 2005”.

Um exemplo interessante de aplicação de planejamento por cenários na Shell foi apresentado por Pierre Wack (1985) quando a empresa precisava definir o que ia acontecer no mercado mundial de petróleo. Sendo assim, ela definiu quem eram os principais atores de seu ambiente de negócios: os produtores, os consumidores e as empresas. O mais interessante foi a análise dos países produtores de petróleo: Líbia, Qatar, Argélia, Venezuela, Indonésia, Nigéria, Iraque, Irã, Arábia Saudita, Emirados Árabes e Kuwait. “Quando organizado na matriz simples mostrada na figura abaixo, a potência que se tornaria a OPEP emergiu claramente: nenhuma nação tinha reservas tão grandes com tanta capacidade de absorção, ou seja, a motivação para produzir essas reservas. Se a Indonésia, com sua grande população e enorme demanda por recursos, tivesse as reservas da Arábia Saudita, então o crescimento da demanda previsto no primeiro cenário poderia ter se desenvolvido. No entanto, não era este o caso”.