

DOI: 10.5902/198346599170

O PROCESSO DE AQUISIÇÃO COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL PODENDO GERAR VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO NO MERCADO BRASILEIRO DE DISTRIBUIÇÃO DE COMBUSTÍVEIS

ACQUISITION AS A GENERATOR STRATEGY FROM COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE BRAZILIAN MARKET OF FUELS DISTRIBUTION

Recebido 15/06/2013

Aceito 05/07/2013

Maurício Fernandes Pereira¹
Fernando Ventura de Oliveira²

RESUMO

Este trabalho tematiza as aquisições como estratégias organizacionais. Seu objetivo geral é identificar se o processo de aquisição da Texaco no Brasil pelo Grupo Ultra poderá gerar vantagem competitiva. Seus objetivos específicos são: caracterizar o setor de distribuição de combustíveis no Brasil e apresentar as características, as estratégias e a classificação dos recursos e identificação de vantagem competitiva do processo de compra da Texaco pelo Grupo Ultra. A metodologia utilizada para realizar esta pesquisa é o estudo de caso de natureza qualitativa. A coleta dos dados foi feita através de revisão bibliográfica, análise documental e entrevistas semiestruturadas. Na análise dos dados coletados, os objetivos específicos foram atendidos. Evidenciou-se, portanto, a presença de recursos, como ganho de escala, exposição da marca, melhores práticas de gestão, sinergias, ativos tangíveis e intangíveis e crescimento do mercado. Tais recursos foram, então, classificados de acordo com sua implicação competitiva em básicos e competitivos, podendo se tornar também estratégicos. Essas classificações implicam vantagem competitiva temporal e igualdade competitiva. Diante do que foi exposto, pôde-se observar que a aquisição da Texaco pode trazer vantagem competitiva para o Grupo Ultra / Ipiranga.

Palavras-chave: Fusões e Aquisições, Estratégia Empresarial, Vantagem Competitiva.

¹ Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, mestrado e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, pós-doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo – FEA/USP e pós-doutorado em Sociologia Econômica e das Organizações pela Universidade Técnica de Lisboa. Atualmente é Professor Associado do Departamento de Ciências da Administração da UFSC, lecionando na graduação, mestrado e doutorado em Administração e do Mestrado Profissional em Administração Universitária. Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: mfpcris@gmail.com.

² Possui graduação em Administração e especialização em Gestão Estratégica pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Atualmente é mestrando em Administração pela Universidade de Blumenau – FURB. Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: nandoventura86@hotmail.com.

ABSTRACT

The subject from this work is about acquisitions as organizational strategies and it is guided by the general objective on identifying if the acquisition of Texaco by Ultra Group, in Brazil, could generate competitive advantages. Thus, the main aim is to characterize, specifically, the fuel distribution sector in Brazil, presenting characteristics, strategies, classification of resources and the competitive advantage's identification in the buying process of Texaco by Ultra Group. The methodology used for this research is a case study of qualitative nature. Data collection has been performed through literature review, documentary analysis and semi-structured interviews. In the analysis of collected data, specific objectives have been met. It was clear, therefore, the presence of features such as scale earnings, brand exposure, better management practices, synergies, tangible and intangible assets and market growth. So, those resources are classified according to the competitive implications. Then, it might be concluded that Texaco's acquisition could bring competitive advantages for Ultra / Ipiranga Group. Respondents believe the sector is growing and businesses tend to grow despite the world crisis. They also confirmed that, in a highly competitive market, strategic alliances and market growing are factors that may ensure success to each company.

Keywords: *Merges and Acquisitions, Organizational Strategy, Competitive Advantages.*

1 INTRODUÇÃO

O número de fusões e aquisições de empresas vem crescendo significativamente nos últimos anos, principalmente, a partir da década de 90, quando as fronteiras dos mercados internacionais foram abertas. Grandes corporações veem a oportunidade de expandirem suas atividades, tanto em países consumidores quanto em países detentores de matérias-primas em abundância.

No caso do mercado brasileiro de distribuição de combustíveis não é diferente. Com a flexibilização desse mercado, constatada nos últimos anos, houve a entrada de novos *players*, proporcionando um aumento na concorrência e uma maior competição desses competidores.

Isso se deu através da Lei nº 9.478, de 06/08/1997, denominada "Lei do Petróleo", que dispôs sobre a Emenda Constitucional nº 9, flexibilizando o regime para o exercício do monopólio da União e permitindo a contratação de empresas estatais e privadas para as atividades de exploração, desenvolvimento, produção e transporte de petróleo e gás natural, até então exercidas exclusivamente pela empresa estatal Petrobrás. Além disso, tal lei antecipou a criação da autarquia responsável pela regulação e fiscalização do setor de petróleo, a Agência Nacional de Petróleo (ANP).

Diante do tema exposto, o objetivo geral deste artigo é identificar se a estratégia de aquisição da Texaco pelo Grupo Ultra / Ipiranga pode gerar vantagem competitiva. Os objetivos específicos são: caracterizar o setor de distribuição de combustíveis no Brasil; identificar os principais casos de fusão e aquisição no mercado brasileiro de distribuição de combustíveis a partir da década de 1990 e apresentar as características, as estratégias, as vantagens e desvantagens, a classificação dos recursos e a identificação de vantagem competitiva do processo de compra da Texaco pelo Grupo Ultra/Ipiranga.

A estrutura deste artigo está assim distribuída: no capítulo 1, tem-se a apresentação da contextualização do estudo; no capítulo 2, apresenta-se a fundamentação teórica; no capítulo 3, encontra-se a metodologia utilizada; no capítulo 4, tem-se a apresentação e análise dos dados coletados; e por último, no capítulo 5, estão as conclusões do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta etapa pretende aprofundar os conhecimentos teóricos sobre o tema, tomar conhecimento, com detalhes, das várias posições existentes sobre o mesmo e levantar os pontos de

concordância e discordância dessas posições, confrontando as colocações dos autores entre si com as próprias conclusões do pesquisador, a fim de estabelecer, dessa maneira, a base teórica para continuação do projeto (TOMANIK, 1994).

2.1 Estratégia

Para Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia é o padrão ou plano de decisões que integra os principais objetivos da organização, produz as principais políticas e planos para a obtenção desses objetivos e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que aspira proporcionar aos seus acionistas, aos seus colaboradores e à sociedade.

De acordo ainda com os mesmos autores, a estratégia empresarial é um processo organizacional, de várias maneiras, inseparável da estrutura e do comportamento da companhia na qual é realizada. Nesse sentido, podem-se extrair desse processo dois aspectos importantes. O primeiro, chamado de formulação, inclui a identificação das ameaças e oportunidades e a definição dos pontos fracos e fortes da empresa. O segundo, chamado de implementação, consiste em uma série de subatividades basicamente administrativas. Se o propósito for determinado, então os recursos de uma empresa podem ser mobilizados para acompanhá-lo.

Essas definições mostram a importância da estratégia como um elemento do processo de gerenciamento organizacional. Definir e administrar os processos estratégicos de maneira efetiva pode ajudar as empresas a minimizar os riscos de um futuro desconhecido ou, simplesmente, nas palavras de Kluyver e Pearce II (2007), posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva. A estratégia envolve escolhas a respeito de que setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar os recursos corporativos. Seu objetivo principal é criar valor para os acionistas e outros *stakeholders* ao proporcionar valor para o cliente.

Já Bower e Gilbert (2007) dizem que o processo de estratégia é também construído passo a passo, como através dos gerentes de todos os níveis de uma empresa – seja uma pequena empresa ou uma grande multinacional –, compreendendo recursos para políticas, programas, pessoas e instalações.

A seguir, são apresentados conceitos acerca das estratégias de aquisições adotadas pelas empresas a fim de garantir competitividade no mercado.

2.2 Estratégia de aquisições

Para Oliveira (2001), aquisição corresponde à situação em que uma empresa ou um grupo de investidores adquire, total ou parcialmente, o controle acionário de outra empresa, que pode ou não atuar no mesmo ramo de negócios. A estratégia de aquisição apresenta uma análise diferenciada pelo fato de a compra não adicionar, no sentido direto, mais uma empresa ao setor. No entanto, alguns dos fatores que atraem a entrada de um novo competidor são os mesmos que levam o candidato à compra. O primeiro elemento a ser analisado é o fato de que o preço de uma compra é definido no próprio mercado das empresas (OLIVEIRA, 2001).

Barros (2003) apresenta duas condições para uma empresa adquirir outra: uma está ligada à maximização de valor da empresa e a outra a fortes motivações do corpo diretivo. Assim, as duas estão muito relacionadas, porque, do ponto de vista ideal, as razões do corpo diretivo devem ter como última consequência o aumento do valor da empresa.

Rasmussen (1989) diz que a ferramenta estratégica de aquisição de uma empresa cobre uma série de deficiências ou pontos fracos no que diz respeito a questões mercadológicas, de

inovação tecnológica ou de talentos de gestão para o empreendimento. Em comparação com a opção de ter de executar projetos de desenvolvimento de novos produtos ou montar estabelecimentos próprios em segmentos mercadológicos específicos, a aquisição de uma empresa é, em muitos casos, uma alternativa para garantir o desenvolvimento e o crescimento do empreendimento e para cumprir os macro-objetivos elaborados pela alta gestão no plano estratégico.

2.2.1 Classificações das aquisições

Hitt, Ireland e Hoskisson (2007) apresentam os tipos de aquisição, transcritos a seguir, que podem ocorrer.

Aquisição Horizontal: é a aquisição de uma a firma que compete na mesma indústria que o seu concorrente, aumentando o poder de mercado de uma firma ao explorar sinergias baseadas no custo e nas receitas.

Aquisição Vertical: é a aquisição, por uma empresa, de um fornecedor ou distribuidor de um ou mais de seus bens e serviços, em que ela controla partes adicionais da cadeia de valor.

Aquisição Relacionada: é a aquisição de uma firma em uma indústria altamente relacionada, ou com características semelhantes.

2.2.2 Tipos de parcerias

A aquisição não é o único tipo de parceria estratégica que as empresas costumam buscar. A seguir, são apresentados os principais conceitos sobre essas parcerias.

a) **Fusão:** de acordo com Barros (2003), as fusões envolvem uma completa combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira com nova identidade, teoricamente, sem que haja predominância de nenhuma das empresas anteriores. Já para Fabretti (2005), a fusão ainda pode ser classificada como direta e indireta. A primeira ocorre quando as sociedades originais se extinguem. A sociedade adquire personalidade jurídica e inicia sua atividade econômica a partir da data da fusão. O patrimônio da nova sociedade é composto pela soma dos patrimônios das empresas fusionadas. O seu capital será integralizado com os bens, direitos e obrigações recebidos das sociedades fusionadas. Contudo, não há circulação de mercadorias nem transmissão de bens imóveis intervivos, que seriam fatos geradores do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e do Imposto sobre a Transmissão de Bens Imóveis (ITBI). Já a segunda é a forma mais comum de fusão hoje, evitando a extinção das empresas fusionadas e as consequências tributárias desse encerramento de atividades. A fusão indireta é feita mediante a criação de uma sociedade *holding* controladora, cujo capital é integralizado com as ações das empresas envolvidas nesse evento. Exemplo: Brahma + Antarctica = Ambev.

b) **Joint Ventures:** segundo Barros (2003), *joint ventures* acontecem quando duas ou mais empresas se reúnem para criar uma nova, formalmente separada das demais, com governança, força de trabalho, procedimentos e cultura própria. As *joint ventures* são caracterizadas pela sociedade entre uma empresa local e uma estrangeira. Por outro lado, apresentam um risco cultural menor que o das fusões e aquisições, devido ao fato de as empresas decidirem, através de acordos, com que ativo elas desejam ingressar para a formação da nova empresa.

c) **Cisão:** para Barros (2003), a cisão é o inverso de fusão, aquisição ou *joint venture*.

Ocorre quando uma empresa decide desmembrar parte de sua operação, transformando-a em uma nova empresa. Nesse caso, é fundamental criar nova identidade e consolidar a independência em relação à empresa mãe. Como exemplo, pode-se citar o caso da AUTOLATINA S/A, que era a fusão de VW e Ford para a fabricação de motores. Com o desenvolvimento de fábricas próprias, cindiram a sociedade, cada uma buscando sua fatia de mercado e contratando um maior número de fornecedores de autopeças.

d) Consórcio: Suen e Kimura apud Knop (2003) dizem que um consórcio ocorre quando um grupo de empresas é formado por aquisição de outra empresa ou apenas para participar de uma obra ou de um financiamento de um projeto de grande envergadura. Marques apud Carpes et al (2012) corroboram com os autores e também explicam que um consórcio é caracterizado como uma associação temporária de várias empresas na qual juntam sinergia, aumentando a competitividade com a consequente redução de custos e riscos. Como exemplo, pode-se citar o consórcio formado por Petrobrás, Grupo Ultra e Braskem, que, em 2007, ocorreu em virtude da aquisição das empresas de Petróleo Ipiranga.

2.3 Fases do processo de aquisição

A etapa inicial de um processo de aquisição, segundo Copeland, Koller e Murrin (2002) e Rasmussem (1989), é a auto-avaliação. Nessa fase, ocorre o processo de saber o que a empresa foi e até onde a empresa quer chegar.

A segunda etapa, de acordo com Copeland, Koller e Murrin (2002), é a identificação e seleção das candidatas. Dentro dessa fase, os adquirentes bem-sucedidos selecionam e cultivam ativamente empresas candidatas. Para isso, a melhor abordagem é o desenvolvimento de uma base de dados e de um conjunto de arquivos sobre todas as candidatas em potencial e suas áreas de interesse. O produto final desse estágio deverá ser um conjunto de candidatas que disponham de atividades sólidas; que ofereçam o potencial para sinergias em receitas e custos; que sejam culturalmente adequadas, para que possam ser integradas com um mínimo de distúrbios; que tenham um preço pelo qual se possa pagar; e que estejam disponíveis para compra. Após essa etapa é que a empresa em potencial é escolhida.

A seguir, inicia-se a etapa denominada *duedilligence*. Barros (2003) explica que nessa etapa são feitos levantamentos e análises sistematizadas sobre a empresa a ser adquirida. Embora algumas empresas indiquem uma equipe multidisciplinar capacitada para cumprir essa etapa do processo, esta não é uma regra geral. O que geralmente acontece é a formação de uma equipe para avaliar os riscos financeiros da operação. O autor afirma que essa tendência tem transformado o processo de *duedilligence* em avaliação focalizada, quase que exclusivamente nos aspectos quantitativos, feita de dados disponibilizados pela empresa. Nesse sentido, pode-se dizer que os casos mais bem-sucedidos envolvem equipes multidisciplinares, possibilitando, assim, uma visão mais estratégica de todas as competências da empresa e evitando que se deixem seduzir pelas possibilidades de sinergia, que na maioria das vezes não se concretiza. É preciso, portanto, observar fatores relacionados aos recursos humanos, como, por exemplo, o impacto sobre a cultura organizacional e as características dos funcionários.

A quarta etapa corresponde ao processo de negociação. Para Copeland, Koller e Murrin (2002), é importante que se perceba que a negociação é uma arte, pois depende da capacidade dos negociadores de manter a calma e de ter em vista em vista os objetivos da organização. Barros (2003) explica que estudos revelam que o processo de negociação pode acontecer de

maneira extremamente profissionalizada e estruturada, tendo à frente da operação executivos experientes, formados e capacitados para lidar com situações adversas. Entretanto, a maneira como a equipe é constituída influencia a condução da negociação. Este mesmo autor, de acordo com uma pesquisa feita no Brasil, demonstrou que, em média, a etapa de negociação dura 9,2 meses. Ou seja, trata-se de um estágio longo e complexo.

A quinta e última etapa do processo é denominada integração. Durante o período de integração, dentre as várias questões a serem enfrentadas, umas das mais imediatas refere-se à seleção dos executivos a serem conservados. Barros (2003) afirma que vários estudiosos do tema concordam que essa é uma etapa do processo fundamental para garantir o sucesso da operação. No entanto, Rourke *apud* Barros (2003) afirma que a maior parte dos compradores não pensa na fase de integração da empresa. Para este autor, os adquirentes comportam-se “como tubarões no frenesi de se alimentar: uma vez apanha a presa, perdem o interesse em comê-la”. Sabe-se que, em qualquer circunstância, de forma planejada ou não, envolvendo empresas de diferentes nacionalidades ou não, o relacionamento entre adquirentes e adquiridas implica o encontro de culturas organizacionais que têm impacto na gestão (BARROS, 2003).

2.4 Vantagem competitiva

A implementação de estratégias competitivas e de estratégias organizacionais tem como objetivo a obtenção e sustentação de vantagens competitivas. Para Porter (1992), quando se trata de processos de fusão e aquisição, é comum falar também em vantagem competitiva, já que esses processos proporcionam às empresas fontes de diferenciação e vantagem de custo, gerando, assim, um aumento na competitividade.

Segundo o mesmo autor, a vantagem competitiva não pode ser entendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas diversas atividades que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Uma empresa ganha vantagens competitivas executando suas atividades de maneira estratégica mais barata e melhor do que a concorrência.

Ma (1999) explica de forma clara que a vantagem competitiva pode ser definida como a assimetria ou o diferencial em qualquer atributo da empresa ou fator que permita que a firma possa servir de uma maneira melhor os clientes do que outras empresas e, portanto, criar mais valor para os clientes atingindo, assim, uma performance superior.

Deve-se ressaltar, entretanto, de acordo com Ma (1999), que vantagem competitiva e performance superior são duas abordagens distintas. Uma vantagem competitiva particular sobre os concorrentes em um aspecto de competição pode ajudar a empresa a melhor servir o consumidor naquele aspecto. Para atingir uma performance superior, por outro lado, especialmente performance consistente, uma empresa necessita, frequentemente, de diversas vantagens competitivas. Derrotar concorrentes com estratégias múltiplas é essencial para que uma se torne empresa vencedora.

Chatterjee *apud* Oliveira, Forte e Aragão (2007) diz que, para que uma estratégia de fusões e aquisições crie valor, uma competência distinta (por exemplo, um recurso escasso que tenha múltiplos usos) deve ser identificada como uma oportunidade no ambiente. Sob essa perspectiva, a quantidade de valor econômico resultante da fusão e aquisição depende: (1) da qualidade de recursos obtidos pela empresa em relação à quantidade total presente na economia; (2) da disponibilidade de oportunidades para utilizar esses recursos. Quanto mais recursos escassos puderem ser utilizados, maior a expectativa de valor que pode potencialmente ser criada. Uma organização que consegue retornos financeiros superiores dentro do seu setor em longo prazo

goza de vantagem competitiva sobre rivais.

No que se diz respeito aos recursos organizacionais, Hitt, Ireland e Hoskisson (2007) explicam que os recursos são entradas no processo de produção da empresa. Equipamentos importantes, habilidades de cada um dos empregados, patentes, finanças e gerentes de talento são os recursos de que a empresa dispõe. Amplamente, os recursos são um espectro dos fenômenos individuais, sociais e organizacionais. Entretanto, conforme os mesmos autores, os recursos por si só não são capazes de gerar vantagem competitiva. A combinação ímpar de vários recursos é que gera vantagens competitivas. Portanto, pode-se observar que as fontes de vantagem competitiva das organizações estariam, primeiramente, nos recursos utilizados de maneira estratégica pela empresa e, de modo secundário, na indústria em que estivessem competindo.

Recursos valiosos permitem melhorar o desempenho, aproveitar oportunidades e neutralizar ameaças provenientes do ambiente externo. Os recursos raros são aqueles que têm alta demanda, ou seja, não estão sendo utilizado simultaneamente por outras empresas. Os recursos não imitáveis ou imperfeitamente imitáveis são os que são fonte de vantagem competitiva sustentável e outras organizações não podem obtê-los. Os recursos não substituíveis ou difíceis de imitar são essenciais e não devem possuir equivalentes estratégicos que não sejam raros e imperfeitamente imitáveis (OLIVEIRA, FORTE e ARAGÃO, 2007).

De acordo com Marino *apud* Oliveira, Forte e Aragão (2007), os gestores têm como desafio classificar os recursos essenciais da firma para manutenção da vantagem competitiva. Para Oliveira, Forte e Aragão (2007), os recursos periféricos, mesmo não sendo fundamentais para a organização, são necessários. Estes podem ser obtidos facilmente por meio de aluguel ou compra. Recursos básicos são fundamentais para a organização, pois a empresa não pode funcionar sem esses recursos. Contudo, eles são mais utilizados na entrada em mercados competitivos ou requerem o mínimo de capacidade para atuar em um ambiente competitivo e não representam vantagem competitiva sustentável. Com recursos competitivos, as organizações obtêm valor agregado. Os fatores que tornam esses recursos competitivos são os que se referem à tecnologia e ao conhecimento, as patentes, a vantagem de localização, a reputação e as marcas.

Para Lepsch *apud* Telles, Siqueira e Siqueira (2012). No que se refere ao uso de marca própria, esta é utilizada, predominantemente, como estratégia positiva pelo varejista em busca de posição vantajosa perante a concorrência e, com isso, busca-se uma melhoria da imagem da loja na área geográfica de influência e aumento da fidelidade do consumidor à loja.

Já os recursos estratégicos são os que se referem aos recursos únicos de uma organização, que, quando utilizados pela empresa, dificultam a utilização por parte dos concorrentes. O limite entre os recursos estratégicos e os recursos competitivos não é bem definido, correspondendo a uma divisão entre os recursos que representam vantagem absoluta e os que representam vantagem relativa.

Diversos autores tratam do tema competitividade baseada em recursos através de um modelo chamado de *resource-based approach* (RBA), ou *resource-basedview* (RBV), ou simplesmente, enfoque baseado em recursos, para explicar o fato de que a capacidade competitiva das empresas dentro de determinadas indústrias está diretamente relacionada aos recursos competitivos de que cada empresa dispõe. Nesse sentido, Azzone, Bertelè e Rangone (1995) explicam que o enfoque baseado em recursos aparenta ser cabível para empresas no ambiente turbulento em que se vive atualmente, onde há diversas mudanças nos gostos dos consumidores, inovações tecnológicas e descontinuidades nos ambientes sociais e políticos, o que dificulta ou até impede que as empresas prevejam o futuro até mesmo em curto prazo. Por esta razão, os gestores deveriam focar sua atenção nos recursos críticos. Em um ambiente turbulento, a competitividade em longo prazo não depende da performance dos produtos atuais, mas da habilidade das empresas

de identificarem, construírem, gerenciarem e explorarem os recursos críticos, que vão ser a base para se desenvolver novos produtos e entrar em novos mercados. Entretanto, como ressaltam Cuclow Barry e Gerstman (2007), a visão baseada em recursos destaca a empresa como uma coleção singular de recursos, mas a teoria enfatiza que nem todos esses recursos detêm o potencial para manterem sozinhos uma vantagem competitiva sustentável.

Para este estudo, adotou-se o modelo de análise de recursos, capacidades e vantagem competitiva proposto por Forte, Moreira e Moura (2006), composto pela união de conceitos de recursos apresentados por Chaharbaghi e Lynch (1999), Fahy e Smithee (1999) Grant (2001) e Barney (1999), conforme figura abaixo.



Figura 7: Relação dos Recursos com as Consequências Competitivas.
Fonte: Forte, Moreira e Moura (2006)

Os recursos identificados na pesquisa foram inicialmente classificados como periféricos, básicos, competitivos e estratégicos, conforme a proposta de Chaharbaghi e Lynch (1999). Após, foram classificados de acordo com a consequência competitiva, proposta por Barney (1999), em: desvantagem competitiva, igualdade competitiva, vantagem competitiva temporal ou vantagem competitiva sustentável.

3 METODOLOGIA

Este estudo se caracteriza como um estudo de caso exploratório, no qual se buscou constatar o sucesso presente no processo de aquisição da Texaco pelo Grupo Ultra / Ipiranga, analisando-se se esse pode trazer vantagem competitiva.

Primeiramente, fez-se necessária a revisão literária, que forneceu subsídios científicos para o desenvolvimento do trabalho. Esta foi realizada através de consultas a livros, revistas, jornais, notícias, artigos físicos e eletrônicos, bem como a documentos do setor estudado.

Para Gil (1999), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. O material bibliográfico é imperativo por ser necessária a consulta de material adequado à definição do sistema conceitual da pesquisa para realizar sua fundamentação teórica, bem como para identificar o estágio em que se encontram os conhecimentos acerca do tema a ser investigado.

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa. Esse tipo de pesquisa se preocupa com a compreensão e a interpretação do fenômeno, considerando o significado que os outros dão às suas práticas. De acordo com Chizzotti (2001), as pesquisas qualitativas têm como base os dados coligidos nas interações pessoais e na coparticipação das situações dos informantes, analisadas a partir da significação que esses dão aos seus atos.

No que se diz respeito à coleta de dados, esta foi feita através de entrevistas semiestruturadas com especialistas do setor. Para Gil (1999), as entrevistas são técnicas pelas quais o investigador se apresenta frente ao investigado, formulando-lhe perguntas, com o objetivo de obter dados pertinentes à investigação.

Foram entrevistados cinco profissionais especializados no mercado. O Sr. Adriano Matias, presidente do Sindicato de Revendedores de Combustíveis de São José e Região (entrevista presencial realizada no dia 21/05/09, no escritório do Posto Matias, em São José, SC); o Sr. Paulo Miranda Soares, presidente da FECOMBUSTÍVEIS (Federação Nacional do Comércio de Combustíveis e Lubrificantes), (entrevista realizada via e-mail entre os dias 29/05 e 05/06/2009); o Sr. Mário Alencar Vargas Pereira, gerente de planejamento da Ipiranga (entrevista realizada via e-mail entre os dias 26/05 e 03/06/2009); o Sr. Peter Oliveira Domingos, gerente de mercado revendedor urbano, Gerência Florianópolis (entrevista presencial realizada no dia 29/05/2009, no escritório da própria gerência de vendas, em Florianópolis, SC); e a Sra. Maristela Akemi Utumi Seiler, gerente de Relações com Investidores do Grupo Ultra (entrevista realizada via telefone no dia 02/06/2009).

Por fim, no que se diz respeito à coleta de dados secundários, esta se deu através de estudos de documentos do setor, como relatórios setoriais elaborados por empresas como a KPMG, e através de pesquisa em documentos, artigos e notícias do setor referentes ao tema estudado.

Na análise dos dados coletados, busca-se constatar os eventos apresentados na teoria e sua evidência na prática, identificando-se as vantagens e desvantagens das fusões das empresas em estudo. Essa constatação é feita com base na classificação de recursos e consequente classificação competitiva proposta pelos autores Forte, Moreira e Moura (2006).

4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

4.1 A Ultrapar

A Ultrapar é um dos maiores e mais sólidos grupos econômicos brasileiros, com operações no Brasil, no México, na Argentina, nos Estados Unidos e na Venezuela, destacando-se nos três segmentos em que atuam suas unidades de negócio: distribuição de combustíveis através da Ipiranga e da Ultragas, produção de químicos por meio da Oxiteno e soluções logísticas integradas para granéis especiais com a Ultracargo.

Em 2007, através de um consórcio firmado juntamente com Braskem e Petrobrás, o Grupo Ultra adquiriu as atividades de distribuição de combustíveis da Ipiranga, passando a atuar nesse mercado nas regiões sul e sudeste do país. Os detalhes acerca desse processo serão estudados mais adiante.

A Ultrapar encerrou 2008 com um valor de mercado de aproximadamente R\$ 7 bilhões. Esse grupo busca, constantemente, evoluir a sua governança corporativa tendo sido a primeira empresa brasileira a conceder a todos os acionistas o direito de *tagalong* de 100% ainda no ano de 2000, garantindo tratamento equitativo em caso de alienação de controle acionário. Recen-

temente, a companhia deu mais um passo na evolução de sua governança corporativa ao decidir aderir ao Nível 2 da escala de níveis diferenciados de governança corporativa da BOVESPA.

Em 2008, o Grupo Ultra fechou acordo de compra das atividades de distribuição de combustíveis da Texaco no Brasil, retomando as atividades da Ipiranga em nível nacional. Esse processo é objeto de estudo deste trabalho e será mais bem descrito em seu decorrer.

4.2 A Ipiranga

A trajetória das Empresas Petróleo Ipiranga confunde-se com a própria história da indústria brasileira. Tudo começou na década de 30 com uma pequena refinaria de petróleo que deu origem ao complexo empresarial que hoje se destaca entre as principais empresas privadas brasileiras.

Na década de 30, investidores brasileiros e argentinos constituem em Uruguaiana, RS, a Destilaria Rio Grandense de Petróleo S/A – a primeira a operar no Brasil. Uruguaios entram na sociedade com o projeto de montar uma pequena refinaria. Constitui-se, então, a Ipiranga S/A Cia. Brasileira de Petróleo. A Refinaria de Petróleo Ipiranga entra em operação no dia 7 de setembro de 1937, na cidade de Rio Grande, RS. Ao final dessa década, a refinaria sente os efeitos da Segunda Guerra Mundial, época em que houve falta de matéria-prima importada.

Posteriormente, nos anos de 1950, quando Getúlio Vargas assume a presidência, foi instituído o Monopólio Estatal do Petróleo, que limitou a produção da Refinaria a 9.300 barris diários. Ao final dos anos 50, a Ipiranga compra a norte-americana GulfOil Corporation, empresa com cerca de 500 postos no Brasil, e cria a Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga (CBPI), com a sede/matriz estabelecida no Rio de Janeiro, RJ.

Entre os anos de 1960 e 1980, entra em operação a nova unidade de fabricação de asfalto, há mudança da sede da DPPI para Porto Alegre: e entra em funcionamento a Unidade de Solventes 2000, na cidade de Rio Grande. É fundada a Fertilizantes do Sul S.A. (FERTISUL) e a empresa Tropical Transportes S.A., em São Paulo. Nesse mesmo período, é criada a Polissul Petroquímica S.A. (Ipiranga Petroquímica), na cidade de Triunfo, RS.

Em 1987, a Ipiranga completa 50 anos e moderniza sua marca. Pouco depois, ocorre a criação da Ipiranga Comercial Química e, em 1991, a inauguração do primeiro posto público de gás natural. Em 1993, acontece a compra da Atlantic (junto com a rede de postos, houve a incorporação da fábrica de lubrificantes) e também é criada a Fundação Francisco Martins Bastos, de Previdência Complementar. Em 1996, cria-se uma nova imagem para a Ipiranga e, em 1998, cria-se a Unidade de Novos Negócios (UNN), responsável pelas novas atividades da empresa nas áreas de petróleo e gás.

Atualmente, a Ipiranga passa por uma nova fase. No mês de março de 2007, a Ultrapar firmou acordos para a aquisição dos ativos de distribuição de combustíveis e lubrificantes da Ipiranga localizados nas Regiões Sul e Sudeste. Já no ano de 2008, após a compra dos negócios da Texaco no Brasil, a marca Ipiranga passou novamente a atuar em território nacional.

4.3 A Texaco no Brasil

Em setembro de 1915, a Texaco começou a operar no Brasil através de decreto assinado pelo então presidente da República, Wenceslau Brás, que autorizou a *The Texas Company (South America) Ltda.* a se instalar no país. Ao longo dos anos, a empresa fez investimentos importantes para consolidar a marca Texaco, seguindo os passos do desenvolvimento socioeconômico do país.

Desde a chegada da indústria automobilística ao país, em 1950, até o estabelecimento

das mais importantes montadoras internacionais, a marca Texaco acompanhou a expansão desse segmento industrial, buscando formas para crescer e ampliar sua participação no mercado brasileiro. Foi ainda com o nome Texaco que ela se tornou a primeira empresa a instalar tanques, bombas e equipamentos de lubrificação nas montadoras brasileiras.

Em junho de 2005, a Texaco Brasil teve sua razão social alterada para **Chevron Brasil Ltda.**, em decorrência da mudança do nome da empresa nos Estados Unidos, já que, em outubro de 2002, houve a fusão das empresas Chevron Corporation e Texaco Inc., dando início à Chevron Texaco Corporation, segunda maior empresa de energia com sede nos Estados Unidos. Em maio de 2005, a empresa passou a se chamar Chevron Corporation.

Mesmo com tantas mudanças, a marca Texaco continuou existindo, sendo utilizada na rede de postos, em combustíveis, lubrificantes e graxas comercializados no Brasil. De seus produtos, destacam-se os da linha Ursa para motores diesel e os da linha Havoline para motores a gasolina, álcool e GNV.

Em novembro de 2008, foi criada a Chevron Brasil Lubrificantes Ltda, em função da separação das atividades de lubrificantes e de distribuição de combustíveis. Esta foi transferida para a Ultrapar Participações em agosto do mesmo ano.

A Chevron tem uma fábrica de lubrificantes no Rio de Janeiro, uma de graxas e outra de coolants (fluido para radiadores), ambas em São Paulo. Líder na comercialização de óleo lubrificante e graxa, a marca Texaco representa 17% das vendas do mercado brasileiro no setor.

A marca Texaco ainda continuará no mercado de distribuição de combustíveis por alguns anos. Como parte da operação de transferência, a Chevron concordou em conceder licença de uso da marca Texaco nos estados do Norte, Nordeste e Centro-Oeste por até cinco anos e nos estados do Sul e Sudeste por até três anos.

4.4 A aquisição da Texaco pelo Grupo Ultra

Na década de 90, a Ipiranga estava experimentando um forte processo de crescimento. Após a compra da Atlantic, os negócios passaram a funcionar em âmbito nacional e a empresa ganhou um destaque ainda maior no cenário econômico nacional.

Em 2007, após ser vendida para o consórcio firmado entre Petrobrás, Braskem e Grupo Ultra, o crescimento da marca Ipiranga dependia da sua reinserção nos mercados do centro-oeste, norte e nordeste, da consolidação dos negócios nas regiões sul e sudeste e de uma reestruturação da estrutura societária da empresa, já iniciada, portanto, com a venda do grupo. A partir daí, a Ultrapar promoveu na Ipiranga um conjunto de ações visando o alinhamento de interesses e a simplificação societária e de gestão, permitindo maior eficiência operacional e administrativa, revigorada capacidade de investimentos e maior envergadura empresarial.

Foi então que, ao final do ano de 2008, definiu-se, como estratégia para adequação a essas necessidades, a aquisição de 100% das quotas da Chevron Brasil Ltda, detentora da marca Texaco. O valor pago, considerando que a liquidação financeira ocorreu em março de 2009, foi de R\$ 1,161 bilhão, tendo sido utilizado capital disponível em caixa para a operação.

A aquisição caracteriza-se com horizontal já que Ipiranga e Texaco atuam no mesmo setor, competindo na mesma indústria. Tal fato aumenta o poder de mercado de uma firma ao explorar sinergias baseadas no custo e nas receitas.

O processo hoje se encontra em fase de integração, que consiste na mudança de imagem dos postos, e é gerenciado pelas Assessorias de Obras de cada Gerência de Vendas espalhadas pelo Brasil, com padrões estabelecidos pela empresa. Esse processo de mudança de imagem

dos postos custa cerca de R\$35 mil por posto e até 2009 cerca de 50% dos postos já foram convertidos. Até o final do ano de 2009 75% da rede estava convertida. Na integração ocorre também uma conexão das equipes de trabalho Ipiranga / Texaco para assinatura de novos contratos com os revendedores e readequação das equipes de trabalho.

A combinação com a Texaco cria um negócio de distribuição de combustíveis nacional, com uma rede de mais de 5 mil postos (3 mil da Ipiranga e 2 mil da Texaco) e participação de mercado de 22%, possibilitando um melhor posicionamento da empresa para seu crescimento e mais competitividade através da maior escala de operações.

De acordo com Ultra (2009), a aquisição da Texaco teve, principalmente, três motivações. A primeira refere-se à evolução positiva do mercado de combustíveis, derivado do aumento de frota, da melhoria da economia, da formalização do setor e de uma série de outras oportunidades de crescimento. A segunda é um melhor posicionamento da Companhia, devido à combinação da Ipiranga com a Texaco, para capturar esse crescimento esperado pelo setor, através da maior competitividade obtida com a ampliação da escala operacional, empresarial e financeira. A terceira e última motivação diz respeito à expansão geográfica para as regiões centro-oeste, norte e nordeste do país.

Segundo dados do Ultra (2009), a adição da Texaco deve permitir, por exemplo, melhor utilização das bases de distribuição, maior eficiência e competitividade no processo de vendas, diluição das despesas de propaganda, marketing e desenvolvimento de produtos e ganho de escala na administração do negócio. Em adição, a aquisição da Texaco proporcionará a expansão geográfica da empresa, permitindo-lhe atingir regiões que apresentam crescimento de consumo acima da média nacional, o que trará novas oportunidades comerciais, já que certos clientes demandam uma cobertura nacional para serem atendidos.

A incorporação dos postos Texaco nas regiões centro-oeste, nordeste e norte permitirá à Ipiranga atender com maior eficiência clientes com operações e necessidades em escala nacional. A Ipiranga consolidará sua posição como segunda maior distribuidora do país, capacitada a competir em todo o território nacional. Os ganhos de escala gerados pela união da Ipiranga e da Texaco resultarão em serviços de melhor qualidade e em maior competitividade para todos os postos da rede, com benefícios para o consumidor.

Para permitir um processo gradual e organizado de transição de marcas, os termos da transação incluem o licenciamento, já considerado no valor da aquisição, da família de marcas Texaco por três anos nas regiões Sul e Sudeste e por cinco anos nas regiões Centro-Oeste, Nordeste e Norte.

Até o ano de 2012, a Petrobrás tem direito de uso exclusivo da marca Ipiranga nas regiões centro-oeste, norte e nordeste. Esse prazo de cinco anos, no qual o Ultra terá direito de utilização da marca Texaco, permitirá duas coisas muito importantes: o Ultra poderá atuar nessas regiões com uma marca forte e reconhecida e terá tempo para trocar a bandeira para Ipiranga a partir de 2012.

A Texaco, em 2007, obteve um faturamento líquido da ordem de R\$ 12 milhões, e o lucro antes de impostos, depreciação e amortização (EBITDA) foi de R\$ 121 milhões. Em 2008, o EBITDA da Texaco, em base anualizada, correspondeu a R\$ 147 milhões, o que significa um crescimento de 21% em relação a 2007.

Para o Ultra (2009), a Ipiranga pretende implantar na rede adquirida da Texaco o mesmo modelo de negócio utilizado na empresa. A diferença reside em uma estratégia mercadológica mais marcante, pautada em um forte investimento na marca Ipiranga, em um excelente relacionamento com os revendedores e clientes e na oferta diferenciada de produtos e serviços.

No relacionamento com a rede de postos, por exemplo, a Ipiranga desenvolve programas de incentivo e treinamento, tanto ao revendedor quanto à força de vendas desse revende-

dor, que na Ipiranga é conhecido como VIP – Vendedor Ipiranga de Pista. Um segundo pilar da estratégia da Ipiranga é o fortalecimento da sua marca, que é uma das mais valiosas do país, através de um plano de mídia bem estruturado e de promoções e campanhas para agregar valor à sua venda. O terceiro elemento essencial da estratégia é o desenvolvimento constante de novos produtos e serviços, que, além de sua própria rentabilidade, contribuem para a geração de tráfego nos postos de serviço. São exemplos disso as lojas de conveniência am/pm, o serviço de troca de óleo Jet Oil, a família de cartões de crédito Ipiranga, o inovador ipirangashop.com, que possibilita aos clientes dos postos a compra de equipamentos eletro-eletrônicos e outros diretamente nos postos, entre outros. Assim, através desses elementos o consumidor final passa a ter produtos e serviços de maior valor agregado, o revendedor tem um tratamento e um posicionamento diferenciado e a Ipiranga pode maximizar a sua rentabilidade.

4.5 Classificação dos recursos e identificação de vantagem competitiva

A seguir, são apresentados os componentes identificados na fase de integração até o momento, os trechos de entrevistas e de textos do material pesquisado, a classificação competitiva dos recursos observados e, conseqüentemente, a implicação competitiva identificada.

a. Motivo ou Razão

O primeiro motivo identificado que levou o Grupo Ultra a adquirir a rede de distribuição da Texaco no Brasil foi o ganho de escala. Esse fato foi observado principalmente pelo Sr. Peter, pelo Sr. Mário e pela Sra. Maristela. Esse ganho de escala permitirá a Ipiranga exposição maior da marca, maior competitividade no cenário nacional e expansão para as regiões centro-oeste, norte e nordeste, onde o crescimento recente mostrou-se maior do que a média nacional.

Ter escala é questão de sobrevivência nesse mercado competitivo do mundo contemporâneo. Voltar a operar em escala nacional permitirá à empresa atender a clientes nacionais, proporcionando também a abertura de novas oportunidades comerciais. A aquisição também possibilitou a Ipiranga se consolidar como a maior distribuidora privada de combustíveis do Brasil.

Em relação aos aspectos mercadológicos, o Grupo Ultra decidiu investir no mercado brasileiro de combustíveis porque as perspectivas são muito positivas. O mercado de energia, em geral, só tende a crescer, tendo em vista a expansão da frota e da economia. O mercado está evoluindo cada vez mais, o que pode ser observado na evolução na regulamentação e fiscalização do setor, que permite um ambiente operacional mais saudável, bem como a ampliação da escala operacional, empresarial e financeira.

Assim, de acordo com o que foi apresentado, conclui-se que o ganho de escala e os recursos advindos dessa capacidade organizacional de entrar em novos mercados e de se consolidar em mercados onde a empresa já atuava, gera recursos intangíveis, considerados básicos e competitivos, implicando vantagem competitiva temporal, já que a empresa pode um dia sair desses mercados ou mesmo perder participação. Esses recursos podem gerar também igualdade competitiva, já que, a partir do momento em que a empresa está entrando em um mercado onde ela não atuava, isso não garantiria diferenciação perante concorrentes que já atuavam nessas regiões.

b. Seleção das candidatas

O processo de seleção das candidatas, como já explicado no referencial teórico, é a se-

gunda etapa dentro das fases do processo de aquisição. Nessa fase, os adquirentes selecionam e cultivam ativamente empresas candidatas. Para isso, a melhor abordagem é o desenvolvimento de uma base de dados e de um conjunto de arquivos sobre todas as candidatas em potencial e suas áreas de interesse. Ao final desse estágio, deverá ser selecionado um conjunto de candidatas que disponham de atividades sólidas; que ofereçam o potencial para sinergias em receitas e custos; que sejam culturalmente adequadas, para que possam ser integradas com um mínimo de distúrbios; que tenham um valor pelo qual se possa pagar; e que estejam disponíveis para compra. Após essa etapa é que a empresa é escolhida.

No caso estudado, o entrevistado Sr. Mário explicou que a complementaridade das operações entre as duas empresas, Ipiranga e Texaco, facilitou muito o processo de escolha. Ambas sustentam suas estratégias competitivas no relacionamento com seus parceiros – revendedores – e no foco no consumidor final. Os entrevistados Sr. Peter e Sr. Adriano afirmaram que, dentre as distribuidoras que operam no mercado, Ipiranga e Texaco são as que possuem mais pontos em comum na forma de relacionamento com os revendedores e clientes e também em políticas relacionadas aos contratos e ao gerenciamento da rede de postos de combustíveis.

Conforme informações do Sr. Mário, todas as boas oportunidades existentes foram avaliadas pelo Grupo Ultra. Diversos aspectos são considerados para a aquisição de uma empresa de porte, mas deve existir, principalmente, uma complementaridade entre ambas as organizações. Esta complementação deve estar relacionada aos colaboradores que nelas atuam, no relacionamento com clientes e consumidores, na forma de atuação e, em última análise, nos seus ativos – rede de postos e bases de distribuição.

De acordo com a Sra. Maristela, desde a época em que o Grupo Ultra, juntamente com Petrobrás e Braskem, adquiriu o Grupo Ipiranga, ficando com a rede de distribuição no sul e sudeste, já se pensava na possibilidade de adquirir uma rede nacional, porém, as opções ainda estavam sendo analisadas. No período de análise da Texaco, a distribuidora Esso, hoje controlada pela COSAN, também havia sido analisada. O Grupo Ultra chegou a participar do leilão que estava em andamento, porém, a idaia foi praticamente eliminada justamente porque havia a possibilidade de, através de um processo fechado, adquirir a Texaco.

Nessa fase de seleção de candidatas, entretanto, de acordo com o que foi apresentado, foram gerados recursos intangíveis, como marca, capacidade operacional e logística, advindos da estrutura física que foi adquirida. Esses recursos podem ser considerados também básicos, no caso da estrutura, e competitivos, no caso dos ativos físicos. Contudo, a implicação competitiva neste caso está relacionada à vantagem competitiva temporal e à igualdade competitiva.

c. Criação de valor

A principal observação sobre a criação de valor gerada pela aquisição diz respeito à otimização dos recursos operacionais. A aquisição já está proporcionando melhor utilização das bases de distribuição, com a unificação da gestão e dos ativos regionalmente redundantes, bem como possibilitando economia com a diluição das despesas com vendas, propaganda, marketing, desenvolvimento de novos produtos, serviços, logística, visitas aos postos, etc.

Conforme já explicado anteriormente, para a Sra. Maristela, o aumento do poder de barganha é também fator que pode garantir à empresa maior eficiência nos custos, como é o caso, por exemplo, da negociação com as usinas para compra do etanol. Além disso, pode gerar aumento do poder de negociação com demais fornecedores.

A sinergia dos diferentes processos e modelos de negócios, assim como o complemento

das melhores práticas, está presente a partir da aquisição. Um exemplo é a questão da distribuição de gás de cozinha, já citado, em que a Ultragaz está aproveitando a estrutura dos postos de serviços Ipiranga para comercializar e expor os seus produtos. A adição de uma empresa de políticas, processos e culturas à Ipiranga, uma empresa essencialmente brasileira, significa uma diversificação e qualidade ainda maior em seu quadro de colaboradores e, conseqüentemente, em suas práticas comerciais, possibilitando a criação de valor para a empresa.

A criação de valor e a sinergia dos processos gerados, portanto, são consideradas capacidades organizacionais, bem como recursos estratégicos, gerando vantagem competitiva sustentável.

d. Gerenciamento da integração

Segundo o Sr. Mário, no gerenciamento da integração, está sendo realizado um complexo trabalho de identificação de melhores práticas a fim de conduzir o processo de integração da forma mais enriquecedora possível. Desse modo, será possível agregar os melhores recursos intelectuais, tecnológicos e processuais das empresas para formar uma única organização, ainda mais diversificada, forte e competitiva.

A Sra. Maristela explica que, sendo a Texaco uma empresa grande, multinacional, o montante envolvido nessa integração gira em torno de R\$12 bilhões. Assim, a complexidade de administrar os recursos financeiros na fase de integração é observada. Por exemplo, há integração de sistemas, pessoas, processos, e recursos, bem como de manter a integridade das informações e, principalmente, do dia a dia das empresas. Entretanto, pode-se observar que a integração está sendo bem sucedida até o momento, visto que não houve perda de vendas desde o início das conversões.

Além disso, os departamentos de marketing e operações da Ipiranga desenvolveram um programa de conversão de imagem para as regiões Sul e Sudeste que iniciou logo após a adesão dos novos operadores ao programa de marketing Ipiranga. Todo o processo de conversão, desde os trâmites legais à troca de imagem, leva em média duas semanas para ser concluído, e o custo, absorvido pela Ipiranga, é de aproximadamente R\$ 35 mil por posto.

Há grande interesse por parte da empresa em concluir esses processos com a máxima rapidez. Isso se deve, principalmente, ao fato de que os postos já migrados podem participar de promoções e entrar no Plano de Marketing, o principal produto de marketing da Ipiranga, que constitui uma série de ações e promoções em parceria com os postos.

Entretanto, os entrevistados citam algumas dificuldades e desafios que estão sendo encontrados durante esse processo. O Sr. Mário diz que, devido à atuação nacional da rede Texaco, o grande desafio no momento é a consolidação de todos os processos no menor tempo possível. Já o Sr. Peter afirma que a principal barreira que a Ipiranga está enfrentando é a aproximação com a rede Texaco. Apesar de contar com o apoio dos assessores da antiga Texaco, a Ipiranga, às vezes, depara-se com revendedores que não estão dispostos a converterem seus postos. Mas, como já explicado, terão de fazê-lo, pelo menos enquanto os contratos que possuem assinados com a Texaco forem vigentes. Esse, portanto, deve ser um trabalho conjunto entre as empresas a fim de cativar os revendedores e mostrar os benefícios que os mesmos terão. Uma forma de cativá-los é explicando que farão parte, agora, da segunda maior distribuidora do Brasil, que é uma marca forte com serviços e produtos de qualidade.

Portanto, de acordo com o que foi apresentado, conclui-se que, na fase de gerenciamento da integração, os recursos intangíveis advindos da escolha das melhores práticas das duas empresas a fim de melhorar o desempenho poderão gerar vantagem competitiva temporal.

e. Posicionamento de mercado

De acordo com o que já foi citado, conclui-se que a aquisição significou uma guinada estratégica na companhia. A volta da marca Ipiranga para a região do CONEN, a consolidação nos mercados do sul e sudeste e a consolidação como segunda maior distribuidora do Brasil são fatos. Isso possibilita à empresa ser mais relevante no mercado.

Cabe ressaltar que os dados financeiros referentes à incorporação das atividades da Texaco ainda não estão incluídas nos dados IT09. Esses dados já estarão disponíveis no relatório que será apresentado ao final do 2T09.

Só para ter uma ideia de qual foi o impacto da compra da Ipiranga e do que poderá impactar ainda a compra da Texaco nos dados financeiros do Grupo Ultra, apresenta-se o gráfico abaixo.

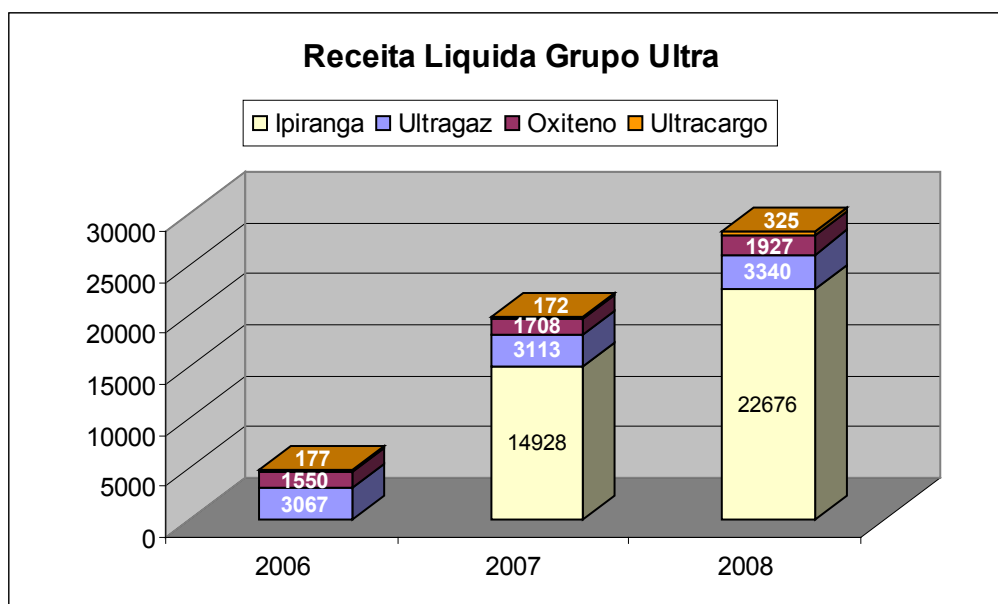


Figura 11: Receita líquida por empresa do grupo de 2006 a 2008.
Fonte: Adaptado de Ultra (2009).

Nesse gráfico, observa-se que, ao final do ano de 2008, a receita líquida do Grupo Ultra estava assim dividida: 80,2% vinha dos negócios da Ipiranga, 11,8% dos negócios da Ultragaz, 6,8% da Oxiteno e somente 1,1% dos negócios da Ultracargo.

Com a compra da Texaco, os dados referentes à Ipiranga tendem a aumentar expressivamente. Assim, o grupo estará voltando ainda mais seu foco para o mercado de distribuição de combustíveis.

Contudo, elaborando-se uma análise para o futuro, a empresa poderá gerar capacidades organizacionais, advindas de recursos estratégicos da união das duas empresas. Isso, em médio prazo, poderá ocasionar vantagem competitiva sustentável. Sabe-se que o posicionamento de mercado adotado pelo Grupo Ultra já está gerando recursos altamente competitivos, como retorno acima do esperado e resultados positivos. Assim, a vantagem competitiva observada é de caráter temporal.

5 CONCLUSÕES

O tema deste artigo está relacionado à estratégia de aquisição de empresas sob a perspectiva da vantagem competitiva. Através do exposto, pôde-se concluir que o objetivo geral foi alcançado com êxito, pois, conforme a pesquisa efetuada, constatou-se se o processo de aquisição da Texaco pelo Grupo Ultra / Ipiranga pode gerar vantagem competitiva. O mesmo se deu com os objetivos específicos, os quais foram: caracterizar o setor de distribuição de combustíveis no Brasil e apresentar as características, as estratégias e a classificação dos recursos e a identificação de vantagem competitiva do processo de compra da Texaco pelo Grupo Ultra.

Com relação ao primeiro objetivo específico, as empresas envolvidas no processo de aquisição foram destacadas e brevemente analisadas. Evidenciou-se, nesse sentido, que o Grupo Ultra é um dos grupos empresariais mais sólidos do Brasil. A Ipiranga é uma empresa originalmente brasileira, que nos últimos anos, devido a sua complexa estrutura familiar e acionária, vinha passando por algumas dificuldades, porém já resolvidas. E a Texaco, multinacional americana que desde o início do século atua no mercado brasileiro, porém, através de uma manobra estratégica e de um direcionamento de investimentos, decidiu interromper as atividades de distribuição de combustíveis no Brasil.

Com relação ao segundo objetivo específico, dentre os componentes da fase de integração que foram identificados até o momento, foram elencados os principais recursos e consequências competitivas. No componente denominado “motivo ou razão”, verificou-se: ganho de escala, exposição da marca, ganho de competitividade, atendimento a clientes de cobertura nacional e crescimento de *market-share*. De acordo com a classificação competitiva observada, foi concluído que o processo de aquisição analisado gera vantagem competitiva temporal e igualdade competitiva. Já no componente “seleção de candidatas” foram observados recursos intangíveis, como: complementaridade das operações e relacionamento com revendedores e clientes, gerando também vantagem competitiva temporal e igualdade competitiva. A otimização dos recursos operacionais e a sinergia dos processos foram observados no componente criação de valor. Estes, por sua vez, foram classificados como recursos estratégicos que podem gerar vantagem competitiva sustentável. No gerenciamento da integração, o principal recurso identificado foi o fato de que o Grupo Ultra criou maneiras de identificar as melhores práticas das duas empresas, a fim de conduzir o negócio de modo efetivo. Esse recurso foi caracterizado como competitivo, gerando, portanto, vantagem competitiva temporal. No posicionamento de mercado, que foi o último componente, foram identificados recursos intangíveis, como consolidação da Ipiranga como segunda maior distribuidora do mercado, alta expectativa dos investidores quanto ao sucesso do negócio e, também, representatividade da Ipiranga e Texaco dentro do Grupo Ultra. Esses recursos foram identificados como competitivos, os quais, por sua vez, geram vantagem competitiva temporal.

Diante do que foi exposto sobre as classificações de recursos e a consequência competitiva, como esclarecimento final, conclui-se que o processo de aquisição da Texaco pode sim gerar vantagem competitiva para o Grupo Ultra / Ipiranga e ressalta-se que os entrevistados foram unânimes em afirmar tal fato. O Grupo Ultra vem investindo neste mercado porque acredita que o mesmo está em expansão e que os negócios tendem a crescer, apesar da crise que o mundo vive atualmente. Os entrevistados ainda afirmaram que, em um mercado altamente competitivo, estabelecer alianças estratégicas e crescer no mercado são fatores que podem garantir o sucesso de cada empresa.

REFERÊNCIAS

- AZZONE G., BERTELE U. RANGONE A. **Measuring resources for supporting resource-based competition.** Management Decision, Vol. 33 No. 9, 1995, pp. 57-62 © MCB University Press Limited, 0025-1747.
- BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage.** Journal of Management. 17, p. 99-120, 1991.
- BARROS, Betania Tanure de (org). **Fusões e aquisições no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2003.
- BOWER, J. L. and GILBERT C. G. **How managers' everyday decisions create or destroy your company's strategy.** Harvard Business Review, 2007.
- BRASIL. **Lei do Petróleo:** Lei 9478/1997.
- ARPES, A. M.; SCHERER, F. L.; BEURON, T. A.; SANTOS, M. B. D.; BORGES, D. E.; CARVALHO, B. M. A atuação dos consórcios de exportação brasileiros em relação à cooperação, aquisição de inovações e performance exportadora. Revista de Administração da UFSM, v. 5, n. 2, p. 321-335, 2012. CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- CHAHARBAGHI, K.; LYNCH, R. **Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy.** Management Decision, CB University Press, v.37, n. 1, p. 45-50, 1999.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- COPELAND, Tom; KOLLER, Tim.; MURRIN, Jack. **Avaliação de empresas: valuation.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2002. 499p. ISBN 8534613613.
- CLULOW V., BARRY C. and GERSTMAN J. **The resource-based view and value: the customer-based view of the firm.** Journal of European Industrial Training Vol. 31 No. 1, 2007 pp. 19-35.
- FABRETTI, Laudio Camargo. **Fusões, aquisições, participações e outros instrumentos de gestão de negócios:** tratamento jurídico, tributário e contábil. São Paulo: Atlas, 2005. 218p ISBN 8522441022
- FAHY, J. **The role of resources in global competition.** In: HOOLEY, G. LOVERIDGE, R.; WILSON, D. (Org). **Internatonalization: process, context and markets.** New York: MacMillan Press, 1998. p. 122-135.
- FORTE, S. H. A. C.; MOREIRA, M. Z.; MOURA, H. **Competitividade internacional baseada em recursos.** In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD. 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRANT, R. M. **The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation.** California Management Review. Berkeley, v. 33 n. 3, Spring 1991.
- HITT, M. A., HOSKISSON, R.E. and IRELANDR.D. **Management of strategy: concepts and cases.** Thomson South-Western, 2007
- KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A.; **Estratégia: um avião executivo.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KPMG Corporate Finance. **Pesquisa de fusões e aquisições 2008.** Disponível em <<http://www.kpmg.com.br>> Acesso em: 01 mar. 2009.
- MA H.. **Creation and preemption for competitive advantage** Management Decision 37/3 [1999] 259±266.
- MINTZBERG H, QUINN J. B. **O processo da Estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de avaliação de empresas e negócios.** São Paulo: Atlas, 2004. 364p. ISBN 8522437890.

OLIVEIRA, O. V., FORTE, S. H. A. C., ARAGÃO, L. A. **Fusões e aquisições sob a perspectiva da vantagem competitiva:** o caso da Perdigão Agroindustrial S.A. RGBN, São Paulo, Vol. 9, n 24, p. 21-108, mai/ago. 2007.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus: 1992.

RASMUSSEN, U. W. **Aquisições, fusões & incorporações empresariais:** estratégias para comprar e vender empresas no país e exterior. São Paulo: Aduaneiras, 1989.

TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; SIQUEIRA, J. P. L. Os impactos da estratégia de marcas próprias na relação entre fabricantes e varejo: um estudo em empresas de grande porte. Revista de Administração da UFSM, v. 5, n. 3, p. 439-458, 2012.

TOMANIK, Eduardo Augusto. **O olhar no espelho:** “conversas” sobre a pesquisa em ciências sociais. Maringá: EDUEM, 1994.

ULTRA. **Informações Financeiras.** Disponível em <<http://www.ultra.com.br>> Acessado em 29 de maio de 2009.

UNCTAD (2000). **Cross-Border Mergers and Acquisitions and Development.** New York, United Nations.

