



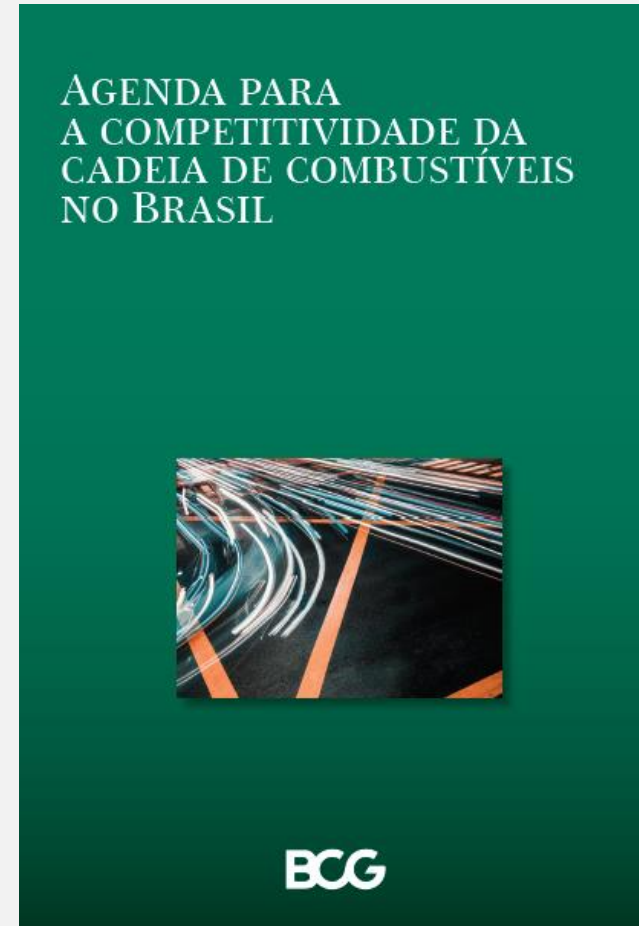
BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

# Competitividade da cadeia de combustíveis no Brasil

BRASILIA, 24 DE ABRIL DE 2019

BCG publicou ao final de 2018 artigo sobre a competitividade da cadeia de combustíveis brasileira



Artigo pode ser acessado:

Homepage: <https://www.bcg.com/pt-br/default.aspx>

Report: <https://www.bcg.com/pt-br/perspectives/210132>

# Importância do setor e contexto atual

Indústria de O&G é de extrema relevância para o país

- 8º maior parque de refino do mundo, 10º maior produtor de petróleo do mundo
- 4% do PIB brasileiro, gera R\$134B em tributos e royalties para o Estado, e 526 mil empregos diretos criados

Demanda por combustíveis continuará crescendo, e investimentos na cadeia serão necessários

- Aumento da demanda até 2026 previsto em +32 milhões de m<sup>3</sup> de combustíveis
- Atendimento da demanda futura depende de aumento da capacidade e do volume importado
- Necessário investimentos de ~R\$ 21-25B em produção e infraestrutura logística

Condições para investimentos no setor vinham se concretizando a partir de 2016...

- Precificação à Preço de Paridade Internacional (PPI) desde jan-16, com aumento das importações
- Estabilidade no refino gera aumento na valoração do *downstream* de ~1B (13-14) para ~36B (16-17)

... porém foram abaladas em maio 2018 com greve dos caminhoneiros

- Percepção de intervenção do governo em preços, e redução da segurança dos investidores
  - Política de redução do preço do diesel gera dívida da união com agentes do setor
- Aumento da insegurança jurídica resultante das ações governamentais em resposta à greve

Greve eclodiu sem ligação direta com competitividade da cadeia, porém suscitou debate ao seu redor

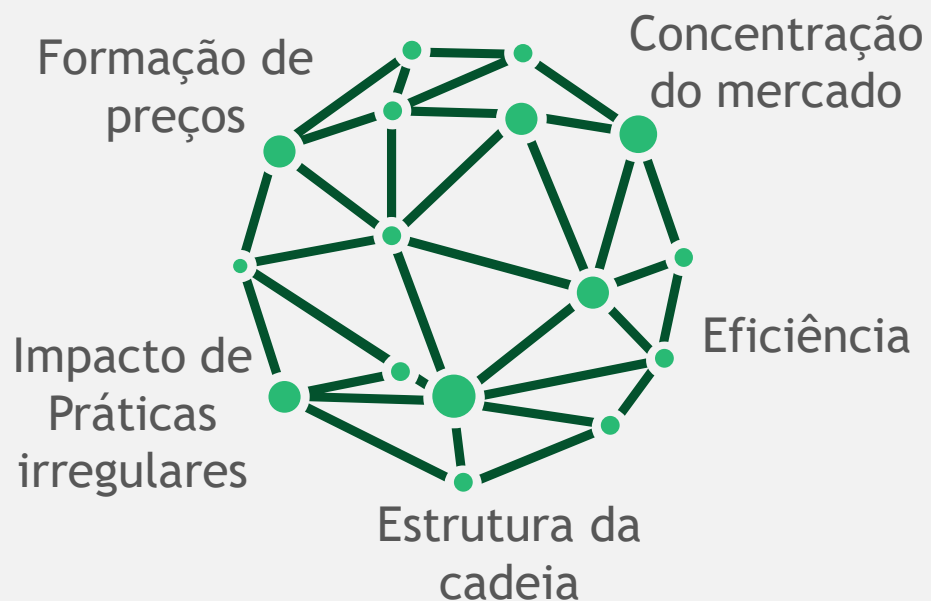
- Política de incentivo à investimentos em ativos de transporte em um cenário de contração de demanda
- Trajetória de evolução positiva do setor de combustíveis em cheque devido à ações resultantes da greve

## Análises de contexto



# Avaliamos como temas-chave podem ser articulados para aumentar a competitividade do setor

Analisar elementos de competitividade do setor...



... e propor um caminho de transição que permita capturar os **benefícios da competitividade**

**Preço competitivo** ao consumidor final...

... assegurando **retornos justos** às operações e aos investimentos na cadeia...

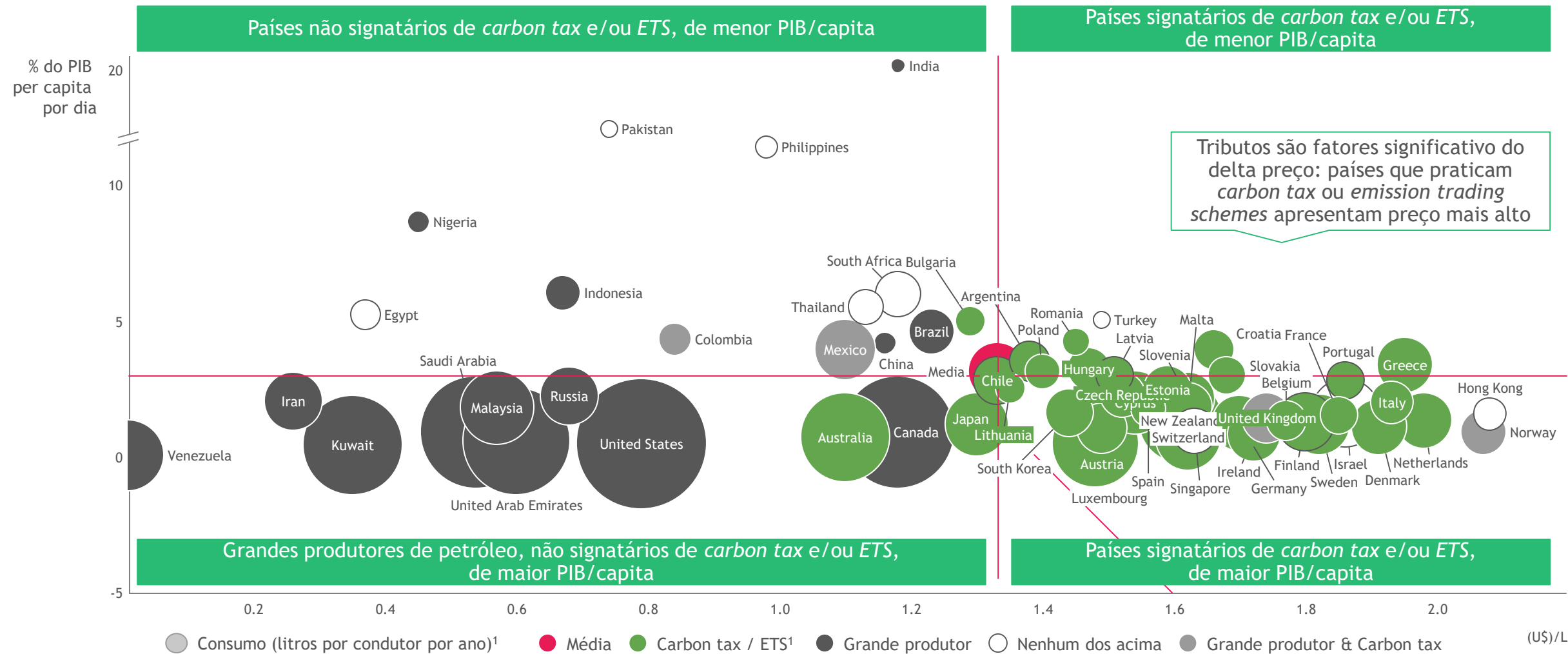
... garantindo acesso a **combustíveis de qualidade**...

... e maior **nível de serviço** ao consumidor, acompanhado pela maior **variedade na oferta**

# Diretrizes para a competitividade da cadeia - Visão sintética

| Temas                           | Constatações  | Direcionamento para aumento da competitividade  |
|---------------------------------|---|---|
| Formação do preço               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Preço e tributação em linha com países comparáveis</li><li>• Complexidade tributária impactando negativamente a cadeia</li><li>• Ator dominante com capacidade de influenciar a formação de preços</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Simplificação tributária</li><li>• Solução de mercado para assegurar preços competitivos</li></ul>                      |
| Concentração do mercado         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Concentração no suprimento e logística primária é um entrave à maior competitividade ...</li><li>• ... porém não aparenta ser uma preocupação relevante para distribuição e revenda</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Precificação de mercado para derivados de petróleo e avanço na inclusão de novos agentes no refino brasileiro</li></ul> |
| Impacto da concorrência desleal | <ul style="list-style-type: none"><li>• Embora com avanços recentes, prêmio pela não conformidade mostra-se alto, em detrimento do equilíbrio fiscal, saúde financeira, qualidade e segurança</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Forte atuação sobre brechas e fortalecimento dos mecanismos de intervenção judicial</li></ul>                           |
| Eficiência                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Infraestrutura e <i>modus operandi</i> permitem abastecimento contínuo em todo país</li><li>• Potenciais ganhos decorrentes da utilização de modais mais eficientes, escala de operações e inovações em práticas e processos</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Estímulos à atração de investimentos e ao aumento da eficiência setorial</li></ul>                                      |
| Estrutura da cadeia             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Estrutura atual da cadeia permite clareza das funções e atribuições de cada elo</li><li>• Este modelo é compatível dado o contexto setorial: garantia de abastecimento e qualidade concentrados na distribuição, além de responsabilização parcial pela recolha de tributos</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Evolução do regime tributário e das atribuições dos agentes para viabilizar remoção de barreiras</li></ul>              |

# Preço da gasolina, embora inferior a média global (-8%), é elevado quando comparado ao poder aquisitivo da população (+50%) - Jun/18

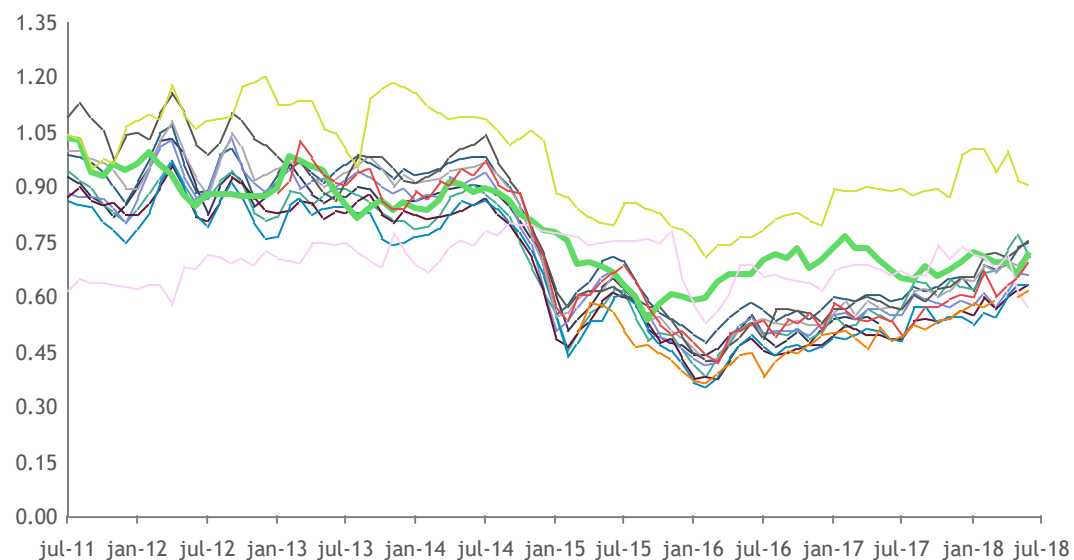


1. Emission Trading Scheme Note: Grande Produtor aqui definido como 25 maiores produtores de petróleo do mundo  
 Fonte: Bloomberg, Banco Mundial, análise BCG

# Gasolina: Carga tributária tem peso relevante no preço final do combustível brasileiro e está em linha com países comparáveis

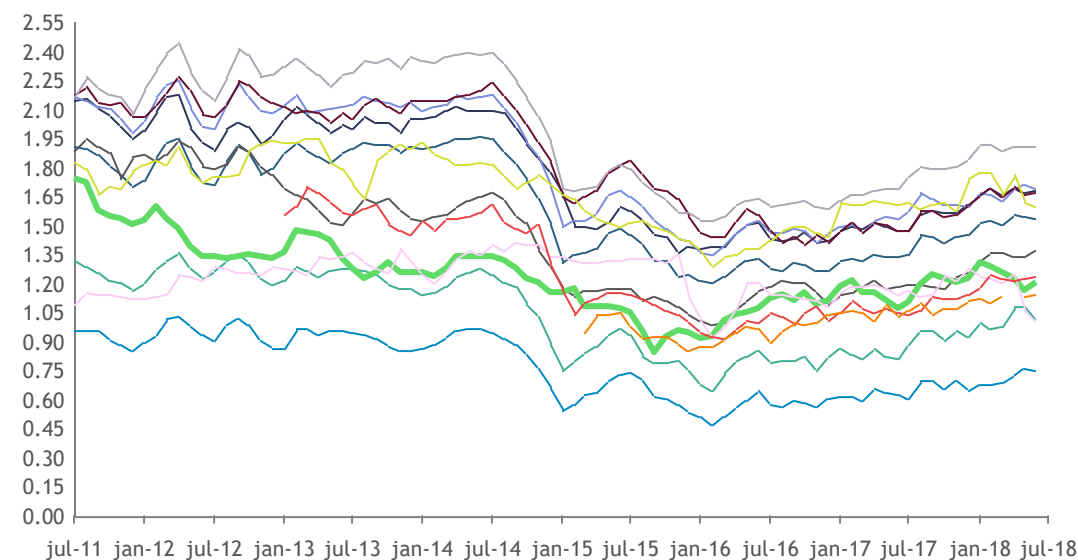
Preço médio da gasolina ao consumidor, sem tributos, acima da mediana OCDE & Mercosul

Precos de Gasolina ao Consumidor, sem Tributos (US\$/Litro): Brasil x OCDE



Preço médio da gasolina ao consumidor, com tributos, abaixo da mediana OCDE & Mercosul

Precos de Gasolina ao Consumidor, com Tributos (US\$/Litro): Brasil x OCDE

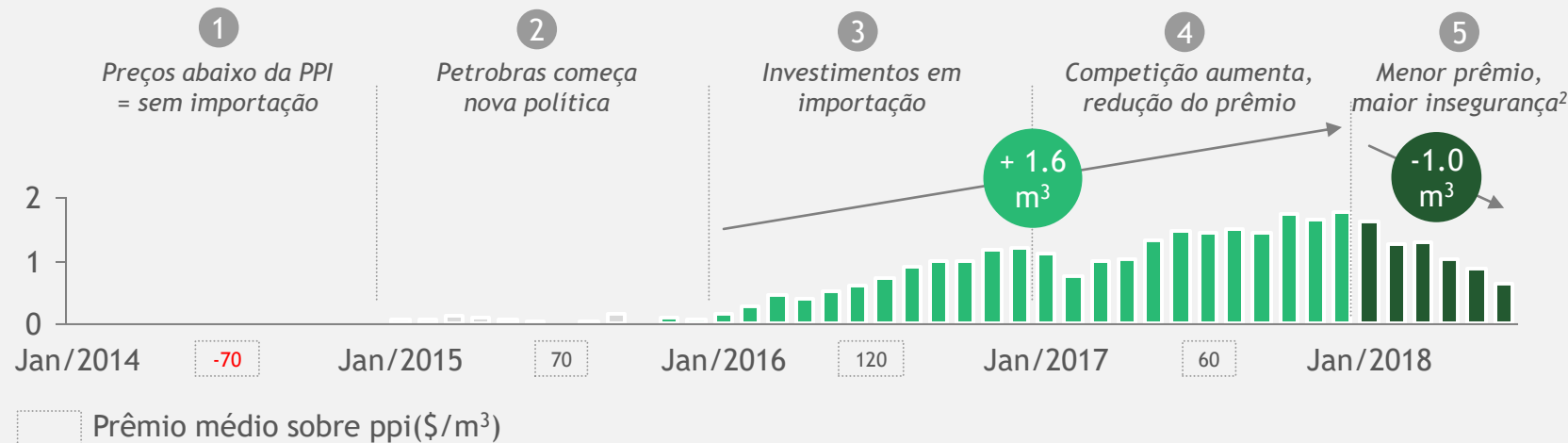


— França — Espanha — Canada — Alemanha — Reino Unido — Estados Unidos — Italia — Japao — Brasil — Argentina — Uruguay — Chile — India

Nota: Chile: Valores para região metropolitana de Santiago de Chile, Índia: Valores para região metropolitana de Dehli (Índia Oil Corporation) Fonte: MME: Relatório do Mercado de Derivados de Petróleo Número 151, Julho 2018, Mercosul: Subcomisión de precios y tarifas de combustibles, Ministry of Petroleum and Natural Gas of Índia: Petroleum Planning & Analysis Cell

# Competição no insumo é essencial para dinamizar mercado - p.ex. crescimento de distribuidoras regionais

Volume de combustível importado não-Petrobras (Milhões de m<sup>3</sup>)

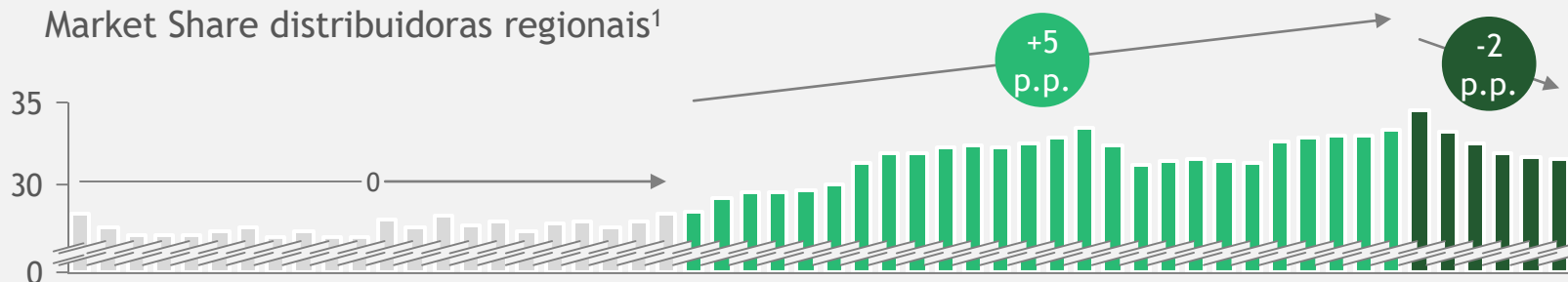


## Competição no suprimento

Possíveis fatores para crescimento das distribuidoras regionais

- Maior flexibilidade contratual das importadoras, permitindo maior agilidade
- Spreads menores, repassadas para distribuição
- Diversidade e flexibilidade logística: entrega em diferentes pontos com maior frequência

Market Share distribuidoras regionais<sup>1</sup>



Nota: 1) Volume total vendido por todas distribuidoras exceto BR, Ipiranga e Raizen, 2. Insegurança na manutenção da precificação a PPI e do repasse do subsídio ao diesel

Fonte: MME, ANP, Central Bank, UBS, Santander, estimativa BCG



# Concentração maior em regiões de baixo volume e dificuldade de acesso logístico

| Região       | UF     | População <sup>1</sup><br>(milhões) | Volume <sup>1</sup> 2018 (%) | Oleo Diesel | Gasolina C | Etanol H. |
|--------------|--------|-------------------------------------|------------------------------|-------------|------------|-----------|
| Sudeste      | RJ     | 16.7                                | 5%                           | 2.730       | 2.043      | 1.527     |
|              | ES     | 4.0                                 | 2%                           | 2.278       | 1.630      | 1.274     |
|              | MG     | 21.2                                | 11%                          | 2.092       | 1.377      | 1.343     |
|              | SP     | 45.4                                | 26%                          | 1.880       | 1.461      | 1.137     |
| Sul          | RS     | 11.4                                | 6%                           | 2.697       | 1.921      | 1.563     |
|              | SC     | 7.1                                 | 5%                           | 1.563       | 1.445      | 1.385     |
|              | PR     | 11.4                                | 9%                           | 1.613       | 1.256      | 1.064     |
| Centro Oeste | DF     | 3.1                                 | 1%                           | 2.277       | 2.254      | 2.512     |
|              | MS     | 2.7                                 | 2%                           | 1.974       | 1.830      | 1.600     |
|              | MT     | 3.3                                 | 4%                           | 1.752       | 1.004      | 1.078     |
|              | GO     | 6.9                                 | 5%                           | 1.317       | 693        | 655       |
| Nordeste     | SE     | 2.3                                 | 1%                           | 2.871       | 3.637      | 2.764     |
|              | CE     | 9.1                                 | 2%                           | 2.758       | 2.052      | 2.067     |
|              | AL     | 3.4                                 | 1%                           | 2.592       | 2.429      | 1.857     |
|              | RN     | 3.5                                 | 1%                           | 2.379       | 2.097      | 1.621     |
|              | PI     | 3.2                                 | 1%                           | 2.097       | 1.418      | 2.254     |
|              | MA     | 7.0                                 | 2%                           | 2.097       | 1.082      | 1.250     |
|              | PE     | 9.5                                 | 3%                           | 1.364       | 1.324      | 1.053     |
|              | BA     | 15.4                                | 5%                           | 1.646       | 983        | 921       |
|              | PB     | 4.0                                 | 1%                           | 1.521       | 1.136      | 989       |
| Norte        | AP     | 0.8                                 | 0%                           | 6.888       | 5.159      | 10.000    |
|              | AC     | 0.8                                 | 0%                           | 1.957       | 3.753      | 4.440     |
|              | PA     | 8.5                                 | 3%                           | 2.928       | 2.443      | 2.613     |
|              | RO     | 1.8                                 | 1%                           | 2.601       | 1.828      | 1.828     |
|              | RR     | 0.5                                 | 0%                           | 1.572       | 2.107      | 7.277     |
|              | AM     | 4.1                                 | 2%                           | 1.447       | 1.130      | 1.107     |
|              | TO     | 1.6                                 | 1%                           | 1.871       | 1.402      | 1.613     |
| Nacional     | Brasil | 209.2                               | 100%                         | 1.832       | 1.365      | 1.046     |

Fonte: ANP 2017, Plural e Análises BCG

Concentrado Moderadamente Concentrada Não Concentrado

(77% volume)  
Mercados de alto volume e atratividade, em geral baixa concentração

(17% volume)  
Mercados de médio volume e atratividade, concentração média

(6% volume)  
Mercados de baixo volume e atratividade, concentração média a alta

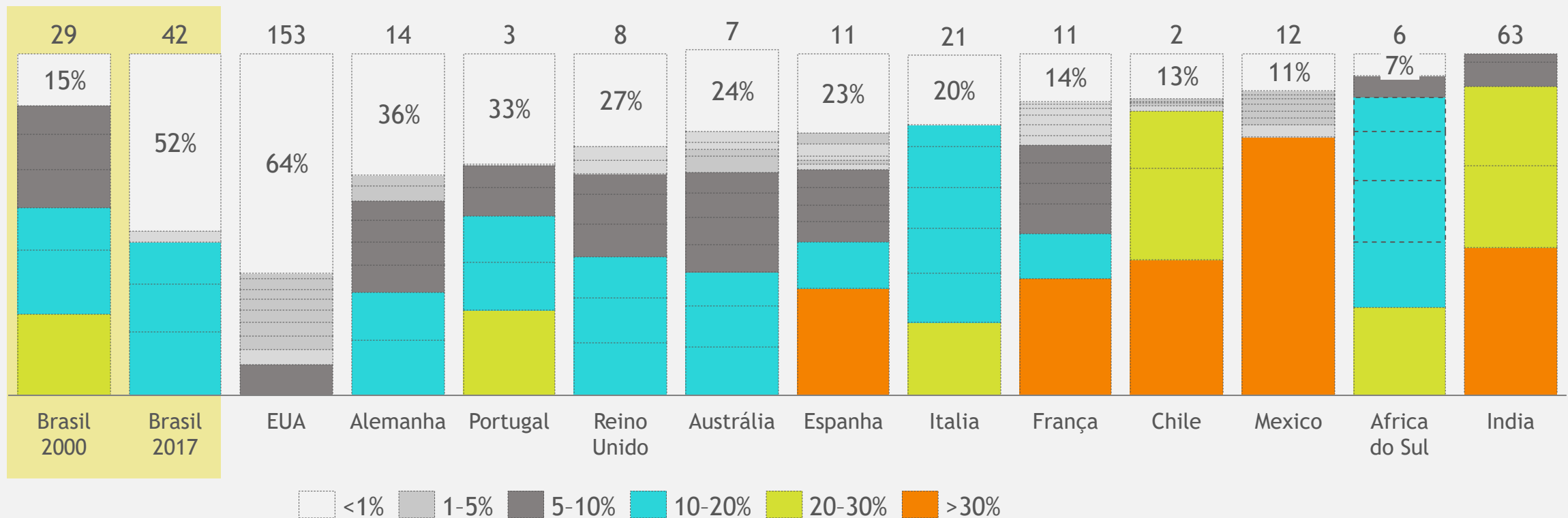
Natureza do consumo do Diesel com participação de B2B para Consumidores Finais e TRR colabora para maior HHI em comparação ao Etanol e Gasolina

Maior concentração em regiões com mercados de menor volume

Menor concentração no etanol, relacionada com maior oferta de suprimento, contribui para menor índice de concentração

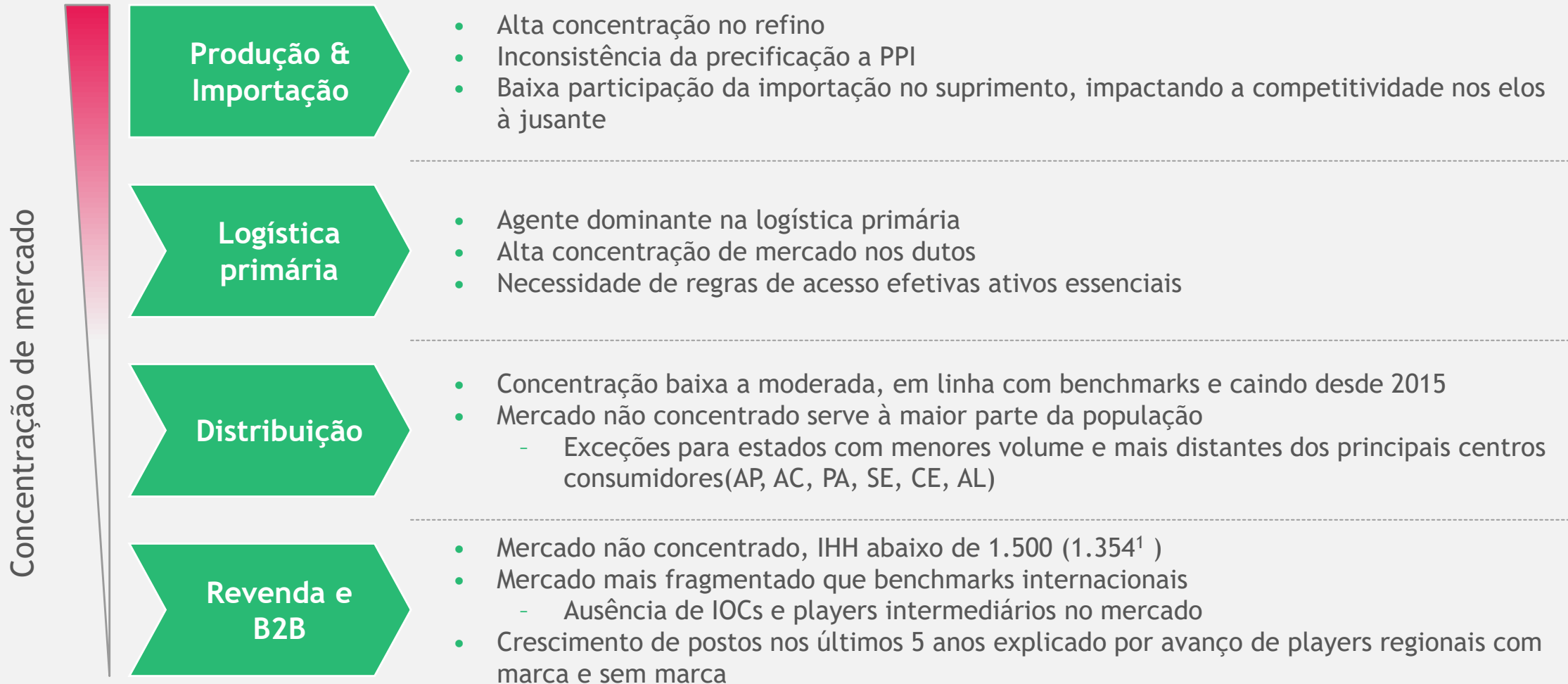
# Revenda é mais fragmentada que países comparáveis: 52% dos postos não vinculados às distribuidoras nacionais

Distribuição de mercado de revenda de combustíveis em países comparáveis (% de postos por player)



Fonte: ANP; Snapshot of India's Oil Gas data—(Petroleum Planning & Analysis Cell); MWV; Experian Catalist, UKPRA; Unione Petrolifera, Relazione Annuale 2018; CSP, OPIS; Apetro, Autoridade da Concorrência, DGEG; UFIP/DGEC; Company information, ACCC; OneExpo; PETDER; BCG analysis

# Redução da concentração no refino e acesso efetivo à logística primária são fundamentais para competitividade



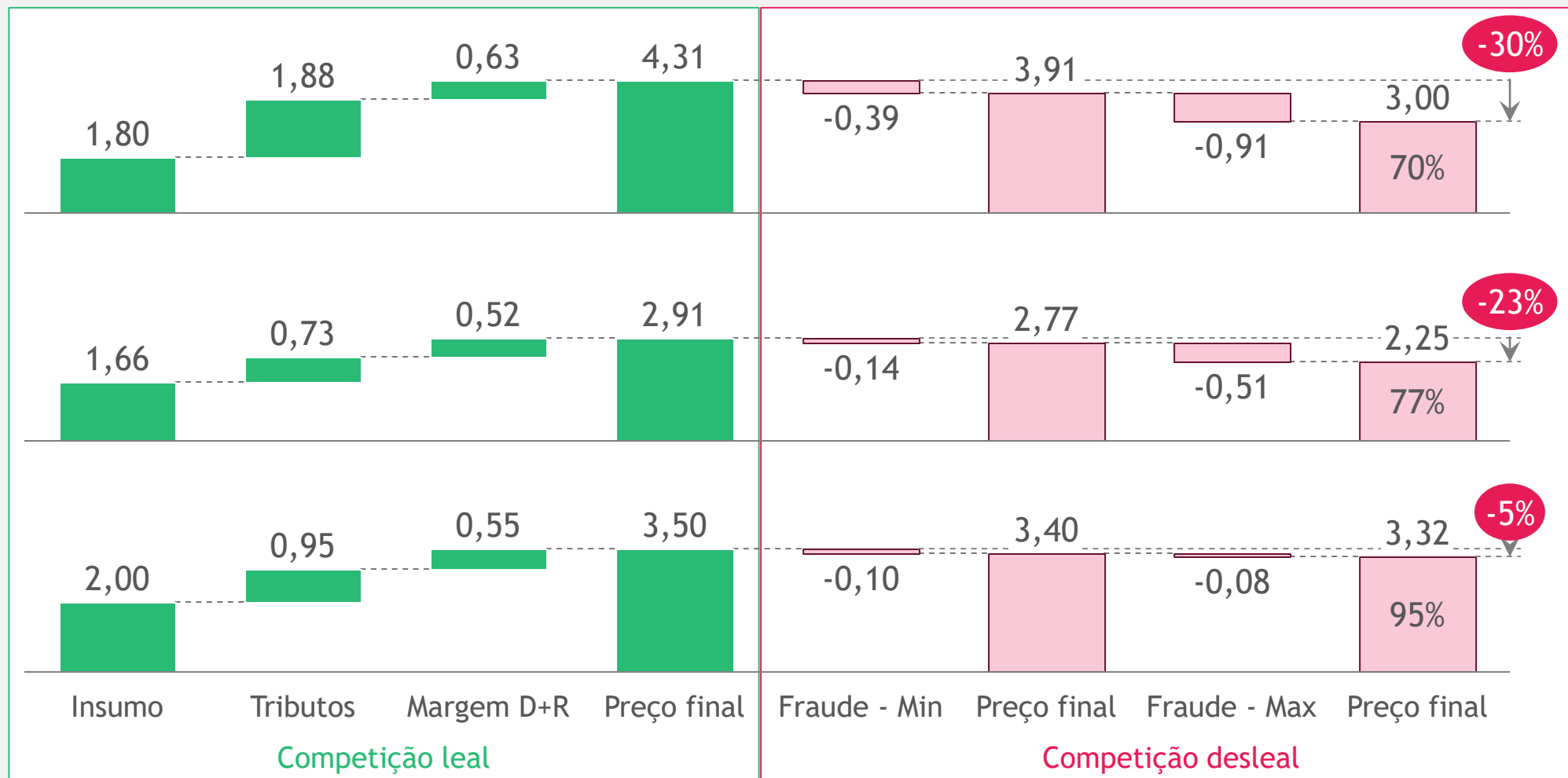
# Sonegação e inadimplência podem significar vantagem de 5% a 30% do preço final do combustível

Preço médio na bomba - R\$/L, média 2018

Gasolina C

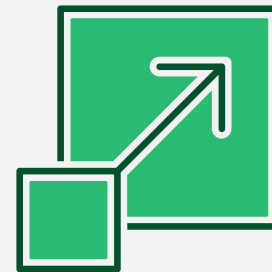
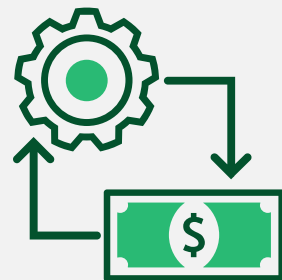
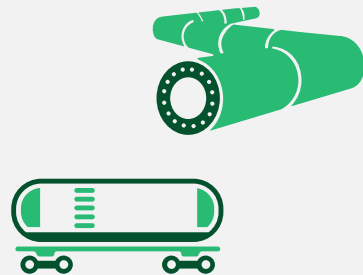
Etanol Hidratado

Diesel



Nota: Assumindo toda a vantagem competitiva desleal (sonegação) repassada ao consumidor final Fonte: ANP 2018, análise BCG

# Existe potencial de aumento de eficiência na distribuição



## Migração para modais de alto volume

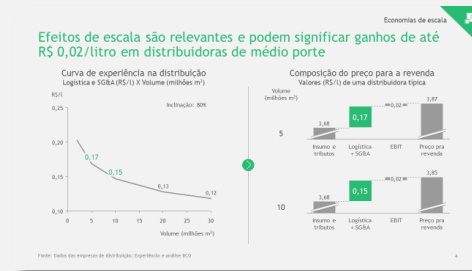
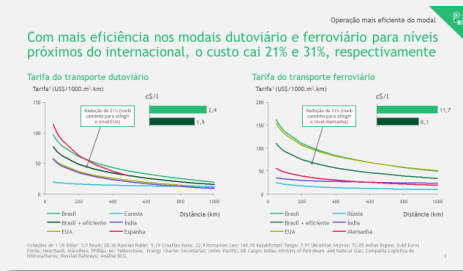
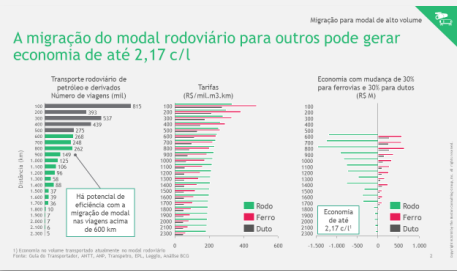
- Transição de rodovia para ferrovia e dutos

## Operação mais eficiente dos modais

- Otimizar custos ferroviários e dutoviários

## Economias de escala

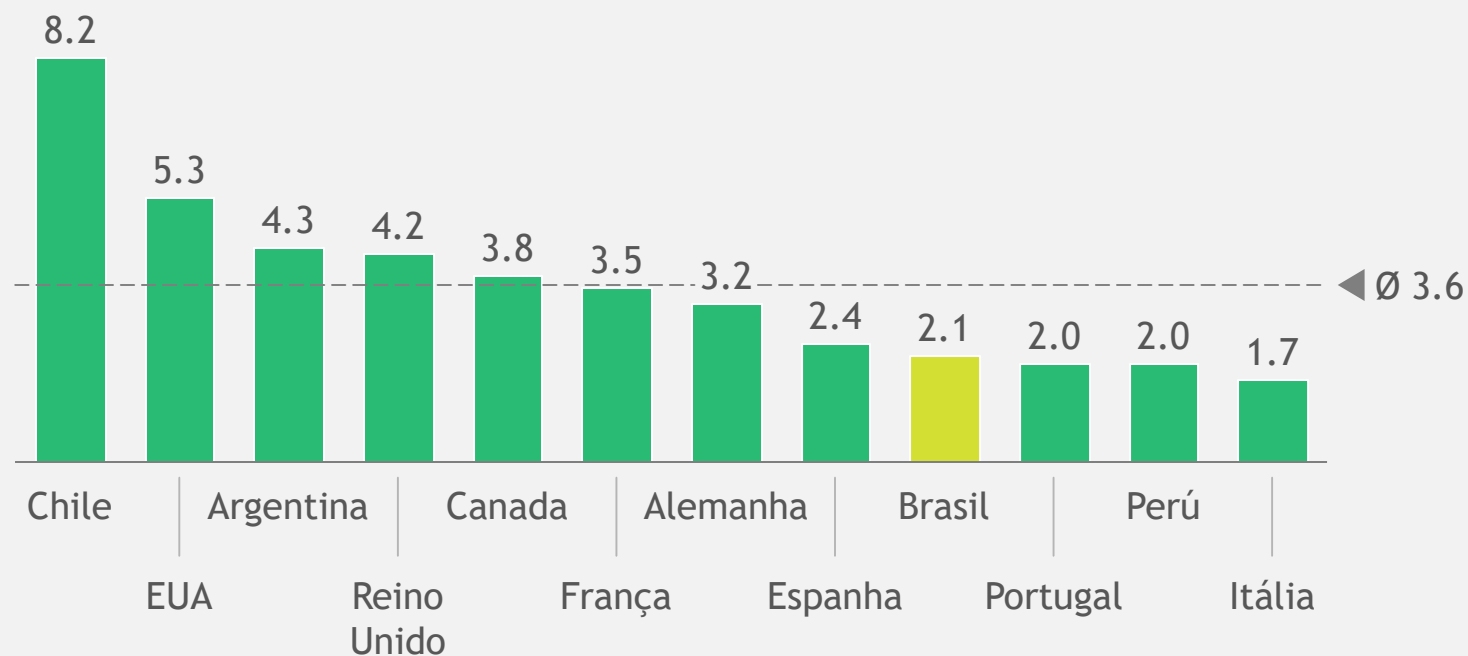
- Maior diluição dos custos fixos (e.g. SG&A)



# Vazão média brasileira por posto abaixo da média de países comparáveis

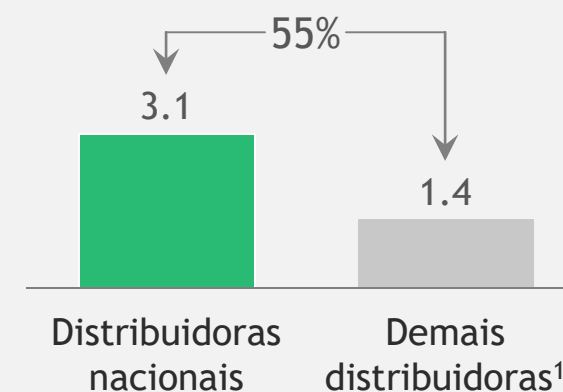
Vazão dos postos no Brasil está abaixo dos padrões internacionais...

Volume médio de combustível por posto (000' m<sup>3</sup>)



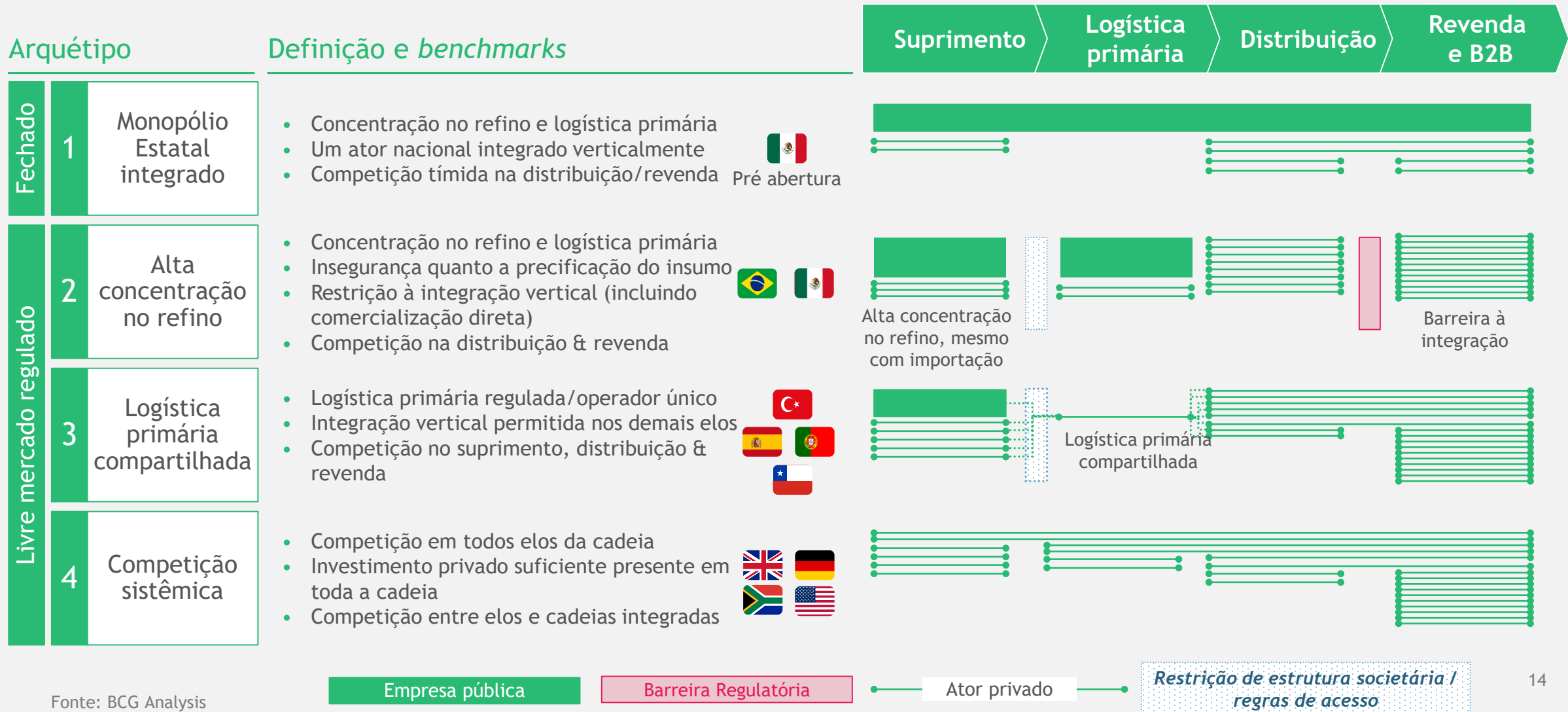
... Postos com bandeira de distribuidoras nacionais tem vazão 55% superior

Volume médio de combustível por posto (000' m<sup>3</sup>)

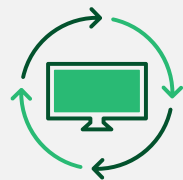


1. Considera distribuidoras regionais com e sem bandeira ("bandeira branca") Fonte: Fuels Europe 2017; Anuário Sindicom 2017; ANP; Natural ReFontes Canada; Kent Retail Fuel Census 2017; Bloomberg, Platts, UE Oil Bulletin, ECB, CNE; DGEC, BTG, CORES, AOP; COPEC; BCG analysis

# Diversos modelos alternativos de estruturação da cadeia são observados em outros mercados



Modelo alvo para  
o setor de  
combustíveis  
calcado em  
fundamentos  
básicos de  
mercados  
competitivos  
maduros



Livre Mercado



Estímulo a concorrência



Garantia de suprimento e qualidade  
no abastecimento



Neutralidade fiscal & segurança jurídica



Ética concorrencial

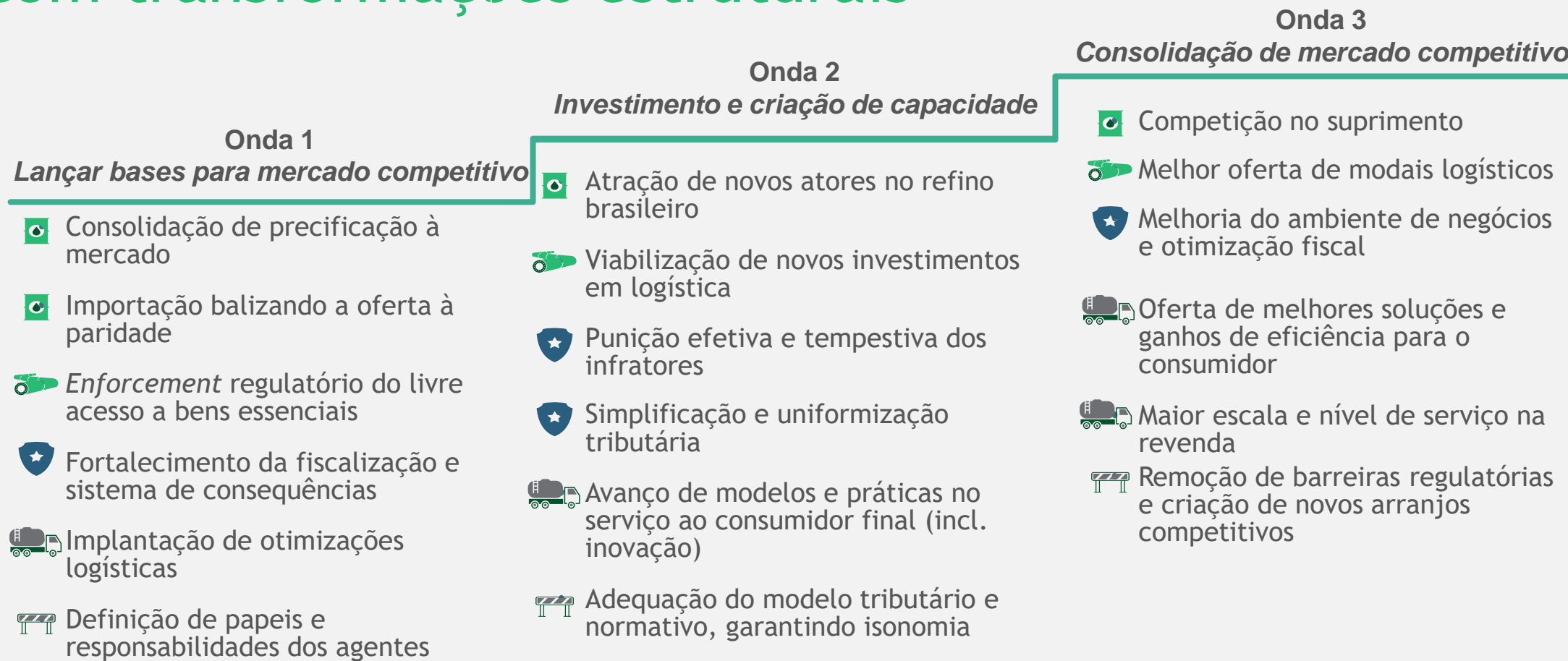



# 5 condições integradas para aumento da competitividade na cadeia de combustíveis





*Regulação e defesa da concorrência assegurando que consumidores desfrutem dos benefícios da competitividade*


# Transição deve ocorrer de maneira faseada, concatenada com transformações estruturais

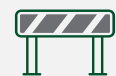


 Multiplicidade de suprimento de derivados

 Expansão da logística primária e acesso a bens essenciais

 Práticas leis de concorrência

 Aumento da eficiência na cadeia

**Condições para competitividade**  
 Remoção de barreiras regulatórias



# BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

[bcg.com](http://bcg.com)