



Leonardo Linden

‘País não pode passar pano para o mercado ilegal de combustíveis’

— Executivo, que está por trás da recuperação da Ipiranga, fala em prejuízo de R\$ 30 bi para o País

ENTREVISTA

Administrador de empresas, passou antes por grupos como ExxonMobil e Raizen. É CEO da Ipiranga desde o fim de 2021

MONICA CIARELLI
GABRIEL VASCONCELOS
RIO

Quando Leonardo Linden assumiu o comando da Ipiranga, no fim de 2021, a pandemia de covid-19 ainda era uma realidade. Além desse desafio, o executivo também se deparou com uma empresa com margens descoladas das principais concorrentes. Em entrevista ao *Estado/Broadcast*, o executivo faz um balanço dos últimos dois anos de reestruturação e mostra que tem planos ambiciosos. Um deles é transformar a unidade de trading (importadora) de combustível em uma operação global. “É um negócio importante hoje na empresa, não só pelo que arrecada, mas pelas perspectivas que tem.” Ele também diz que um dos maiores desafios do setor é combater o mercado ilegal de combustíveis. A seguir, os principais trechos da entrevista:

As ações da Ultrapar já se valorizaram 112% em 2023. Isso é puxado pela melhora nos resultados da Ipiranga depois da reestruturação. Como foi isso?

Foi um plano bem pragmático de retomada do crescimento da Ipiranga apoiado em quatro

pilares básicos: preço competitivo; logística eficiente; nova modelagem de suprimento e trading, que mudou muito no Brasil; e o que eu chamo de “engajamento por encantamento”, uma alavancagem em cima da capacidade da marca, que é forte.

A mudança no suprimento aconteceu porque a Petrobras mudou a forma de atuar?

Sim. Eu vi duas grandes transformações nesse mercado. A primeira foi quando o preço foi desregulamentado, em 1991. E a outra foi no fim de 2021, quando a Petrobras deixou de ser a grande importadora de combustível que supria todo o mercado a “preço Petrobras”. Eles tiram, definitivamente, o pé da importação e passam a trazer somente o necessário para cumprir seus contratos, transferindo a responsabilidade de importar para as distribuidoras. Então, a criação de uma trading (importadora) acabou sendo absolutamente fundamental ao negócio.

Mas já existia uma trading própria, não?

Tínhamos uma trading menor, muito mais com visão de suprimento da nossa rede do que outra coisa. Era uma área de suprimento e, quando tinha uma ou outra janela de oportunidade, a gente comprava um navio (*de combustível*). Isso mudou. Tanto que, se a janela de importação fecha como “preço Petrobras” acima do internacional, seguimos importando. A Petrobras segue sendo o principal fornecedor, para 85% do diesel e até mais na gasolina. Mas hoje somos um importador estrutural, e isso implica uma estrutura capaz de origi-

nar produto em todo o mundo, onde faz mais sentido.

A trading se transformou em uma unidade de negócio lucrativa?

Mais ou menos 30% do que a gente importa não é volume Ipiranga, e a gente acaba distribuindo.

Qual é o espaço para a trading crescer?

É um negócio importante hoje na empresa, não só pelo que arrecada, mas pelas perspectivas que tem. Pode ser um negócio em que a gente expanda as fronteiras, com movimentação de produto fora do Brasil.

Como está essa operação internacional?

Estamos abrindo escritórios fora do País também para poder ter uma operação mais fluida. Ainda não está fechado o número (*de escritórios*), mas eles são importantes para dar sustentação à estratégia.

Qual é o maior desafio do setor?

Um desafio eterno no País é combater o mercado irregular. Estima-se que o Brasil, hoje, perde cerca de R\$ 30 bilhões por ano com comércio irregular de combustível, quase metade com evasão fiscal e outros R\$ 15 bilhões por conta de problemas de adulteração. Não consigo entender que a gente, como país, passe pano para a ilegalidade do setor. Tem movimentos positivos. Acho que a reforma tributária é positiva. A monofasia e a simplificação tributária são positivas, porque o nosso produto é muito tributado, o que dá muita oportunidade à evasão. Mas ainda tem muita janela de ilegalidade pa-



ANDRÉ LUIZ MELLO/ITERANGA

“Prefiro mil vezes ter menos postos (de abastecimento no País) com volume muito mais alto do que muito posto com volume baixo. Nossos investimentos, hoje, têm outra diretriz”

ra fechar. É preciso ser mais incisivo na atuação contra comércio irregular, adulteração. Existe um problema sério de mistura de metanol no País.

Como vê a mudança na política de preços da Petrobras, agora sem PPI?

A Ipiranga se ajusta, não vou entrar no mérito das decisões da Petrobras. Eles são o nosso maior fornecedor, e o preço deles é um componente de custo do produto, assim como o custo da importação, que é 15% do diesel e 5% da gasolina, do etanol, do biodiesel ou dos Cbios (*créditos de descarbonização*).

Há muitos componentes de custo por trás da bomba...

Mas isso não é claro para a sociedade. Há muitos componentes com volatilidade diária e estamos (*sociedade*) há anos fixados no preço da Petrobras. O etanol é 27,5% da gasolina, o biodiesel é 12% do diesel, os Cbios são 10 centavos por litro na bomba. E aí cometemos muito o erro de questionar por que o preço sobe na bomba se o preço Petrobras não subiu. Subiu porque outros componentes do preço subiram.

Além da trading, o que mais está no radar da Ipi-

ranga para o futuro?

O processo de turnaround (*reestruturação*) da Ipiranga está completo, foi feito. Mas a gente ainda tem muitas oportunidades em cima dos quatro pilares. Em vez de falar de “pricing”, a gente fala de competitividade e disciplina de capital. Seguimos com foco no pilar de “supply & trading”, porque começam a surgir outras frentes de negócio. A gente começa a ver oportunidades que se originam a partir de uma trading bem estruturada. São oportunidades de negócios que estão no nosso radar, mapeadas, para os próximos cinco anos. E o pilar de engajamento é eterno porque a marca é forte.

E o corte na rede de postos para enxugar custos?

Limpamos perto de mil postos, e ficamos com cerca de 6 mil postos (*bandeira Ipiranga*). Terminamos esse processo corretivo no terceiro trimestre. Há uma cultura no setor de medir crescimento por número de postos. É um elemento, mas esquecemos de olhar produtividade da rede e qualidade dos investimentos. Prefiro mil vezes ter menos postos com volume muito mais alto do que muito posto com volume baixo. Nossos investimentos, hoje, têm outra diretriz. A gente levantou a barra da qualificação do investimento para fazer menos negócios, mas com volume projetado médio maior. Os postos que a gente tirou da rede, em média, vendiam 30 mil, 40 mil litros. Hoje, a gente está fazendo negócios de 320 mil litros na média.

Qual o plano futuro para a rede de postos?

Continua a busca para trazer negócios mais eficientes, mas entendendo que no horizonte tem uma transição energética. A Ipiranga hoje não é só distribuição de combustível. Está presente na vida do brasileiro. A Ipiranga tem a maior rede de padarias do Brasil. A Ipiranga tem 1,6 mil lojas de conveniência e 1,1 mil Jet Oil, a maior franquia de serviços automotivos do País. Então, a gente vai continuar tendo 6 mil bons pontos de varejo. Quero explorar aquilo como bons pontos de varejo, porque as pessoas vão continuar tendo as suas necessidades de mobilidade, e a gente vai ter a capacidade de atendê-las com torre de recarga elétrica, com o espaço da gasolina, do diesel, da conveniência adaptada. ●

Energia Negócio fechado

Copel vende usina elétrica a gás por R\$ 320 milhões

A Copel vendeu participação de 81,2% que detinha no controle da Usina Elétrica a Gás de Araucária (Uega) para a Âmbar Energia, do grupo

J&F. O valor da operação foi de R\$ 320,7 milhões. O negócio também contempla o direito de adesão da Petrobras, dona de outros 18,8% do capi-

tal da companhia, até 26 de fevereiro de 2024. A conclusão da venda é estimada para ocorrer antes de 31 de março do próximo ano.

Com 484 megawatts (MW) de potência instalada, a Uega iniciou operação em 2002 e sua autorização de operação é válida até 2029. A usina não possui contrato de venda de energia, por isso sua geração depende de despacho determinado pelo Operador Nacional

do Sistema Elétrico (ONS), que considera questões como demanda e hidrologia. Tendo em vista os atuais níveis dos reservatórios das hidrelétricas, o mercado não prevê despachos significativos para a usina no curto prazo. ● **AMELIA ALVES**
LUCIANA COLLETTI/INVESTIDOR

