

# RISCOS CORPORATIVOS NA CADEIA DE VALOR: RUPTURAS DE FORNECIMENTO CAUSADAS PELA PANDEMIA DA COVID-19 E PELO CONFLITO RÚSSIA/UCRÂNIA SOBRE A DISTRIBUIÇÃO DE LUBRIFICANTES AUTOMOTIVOS NO BRASIL

**CORPORATE RISKS IN THE VALUE CHAIN: SUPPLY DISRUPTIONS CAUSED  
BY THE COVID-19 PANDEMIC AND THE RUSSIA/UKRAINE CONFLICT  
OVER THE DISTRIBUTION OF AUTOMOTIVE LUBRICANTS IN BRAZIL**

Recebido em: **10.6.2024**

Aprovado em: **26.7.2024**

**Fabiano de Andrade Caxito**

*Doutorando em Administração (FEA-USP).*

*Mestre em Administração Estratégica (Uninove).*

*Graduado em Gestão Financeira (Universidade Cidade de São Paulo).*

E-mail: [fabianocaxito@gmail.com](mailto:fabianocaxito@gmail.com)

**Jefferson Luiz Bution**

*Doutor e mestre em Ciências da Administração (FEA-USP).*

*Master in International Management pela Université Grenoble Alpes (IAE-UPMF).*

*MBA em Gestão de Negócios, Comércio e Operações Internacionais (FIA).*

*Bacharel em Administração (ESPM).*

E-mail: [Jefferson.bution@gmail.com](mailto:Jefferson.bution@gmail.com)

RISCOS CORPORATIVOS NA CADEIA DE VALOR: RUPTURAS DE FORNECIMENTO CAUSADAS PELA PANDEMIA DA COVID-19 E PELO CONFLITO RÚSSIA/UCRÂNIA SOBRE A DISTRIBUIÇÃO DE LUBRIFICANTES AUTOMOTIVOS NO BRASIL

## Lucas Israel Oliveira Testi

*Mestre em Administração (FEA-USP).*

*Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM).*

E-mail: [lucastesti@usp.br](mailto:lucastesti@usp.br)

## Fábio Lotti Oliva

*Livre-docente, doutor e mestre em Administração (FEA-USP).*

*Pós-doutorado em Administração (Université Pierre-Mendès-France).*

*Graduação em Ciência da Computação (USP).*

E-mail: [fabiousp@usp.br](mailto:fabiousp@usp.br)

## Jorge Luiz de Biazzì

*Graduado em Engenharia de Produção (USP).*

*Doutor e mestre em Engenharia de Produção (USP).*

*Graduado em Engenharia de Produção (USP).*

E-mail: [jlbiazzi@usp.br](mailto:jlbiazzi@usp.br)

## Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

*Livre-docente, doutor e mestre em Administração (FEA-USP).*

*Graduado em Administração de Empresas (FGV-SP).*

E-mail: [martinho@usp.br](mailto:martinho@usp.br)

### RESUMO

O objetivo do artigo é analisar a suscetibilidade de canais de distribuição a rupturas no fornecimento, e identificar se a adoção de contratos de exclusividade aumenta a possibilidade de rupturas no fornecimento na comparação com os canais de distribuição não exclusivos. Para alcançar esse objetivo, foi empregada uma abordagem qualitativa, utilizando o método de estudo de caso. A análise baseou-se em dados secundários do mercado brasileiro de lubrificantes automotivos, coletados pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP). Foram examinados os impactos de dois eventos globais: a pandemia da Covid-19 (2020-2021) e o conflito entre Rússia e Ucrânia (a partir de 2022).

FABIANO DE ANDRADE CAXITO, JEFFERSON LUIZ BUTION, LUCAS ISRAEL OLIVEIRA TESTI,  
FÁBIO LOTTI OLIVA, JORGE LUIZ DE BIAZZI, MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA

Os dados de participação de mercado de 2019 a 2022 foram comparados para avaliar o impacto das interrupções de fornecimento nos canais de distribuição. Os resultados indicaram que canais de distribuição com contratos de exclusividade foram mais suscetíveis a rupturas no fornecimento, resultando em perdas de participação de mercado durante as crises analisadas. Em contrapartida, canais não exclusivos mostraram maior resiliência, registrando ganhos de mercado. As principais contribuições incluem análise prática e teórica da gestão de riscos na cadeia de suprimentos e apontam que a centralização de poder em contratos exclusivos aumenta a exposição a riscos corporativos. Indica também que empresas devem adotar estratégias coordenadas de gestão de riscos para mitigar vulnerabilidades e garantir a continuidade das operações em contextos de alta incerteza. O artigo propõe futuras pesquisas para explorar outros tipos de riscos corporativos e aumentar compreensão dos desafios e estratégias na gestão de cadeias de suprimentos.

#### **PALAVRAS-CHAVE**

Gestão de riscos corporativos. Cadeia de suprimentos. Contratos de exclusividade. Ruptura de fornecimento.

#### **ABSTRACT**

The aim of this article is to analyze the susceptibility of distribution channels to supply chain disruptions and to determine whether the adoption of exclusive contracts increases the likelihood of such disruptions compared to non-exclusive distribution channels. To achieve this objective, a qualitative approach was employed, utilizing the case study method. The analysis was based on secondary data from the Brazilian automotive lubricants market, collected by the National Agency of Petroleum, Natural Gas, and Biofuels (ANP). The study examined the impacts of two global events: the Covid-19 pandemic (2020-2021) and the Russia-Ukraine conflict (starting in 2022). Market share data from 2019 to 2022 were compared to assess the impact of supply disruptions on the distribution channels. The results indicated that distribution channels with exclusive contracts were more susceptible to supply chain disruptions, resulting in market share losses during the analyzed crises. In contrast, non-exclusive channels demonstrated greater resilience, registering market share gains. The main contributions include a practical and theoretical analysis of risk management in the supply chain, highlighting that the centralization of power in exclusive contracts increases exposure to corporate risks. It also suggests that companies

RISCOS CORPORATIVOS NA CADEIA DE VALOR: RUPTURAS DE FORNECIMENTO CAUSADAS PELA PANDEMIA DA COVID-19 E PELO CONFLITO RÚSSIA/UCRÂNIA SOBRE A DISTRIBUIÇÃO DE LUBRIFICANTES AUTOMOTIVOS NO BRASIL

should adopt coordinated risk management strategies to mitigate vulnerabilities and ensure operational continuity in high-uncertainty contexts. The article proposes future research to explore other types of corporate risks and to enhance the understanding of challenges and strategies in supply chain management.

**KEYWORDS**

Corporate risk management. Supply chain. Exclusive contracts. Supply chain disruption.

FABIANO DE ANDRADE CAXITO, JEFFERSON LUIZ BUTION, LUCAS ISRAEL OLIVEIRA TESTI,  
FÁBIO LOTTI OLIVA, JORGE LUIZ DE BIAZZI, MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA

## INTRODUÇÃO

Para executarem suas operações e alcançarem seus propósitos institucionais, as organizações, segundo Christopher (2022), constituem cadeias de valor, compreendendo fornecedores, indústrias, distribuidores, atacadistas e varejistas, que realizam a oferta de produtos e serviços aos consumidores finais. Como apontam Novaes (2014) e Pires (2016), os canais de distribuição desempenham papel fundamental nessa cadeia, englobando indústrias e entidades corporativas incumbidas da distribuição de produtos e serviços, satisfazendo tanto varejistas quanto consumidores finais. Portanto, a organização central e os distribuidores integrantes do seu canal de distribuição podem ser considerados, de acordo com Caxito (2021), como única entidade, dada a partilha de estratégias, estruturas, recursos e metas. Para Serralvo, João e Cardoso (2011), as relações entre esses atores podem ser estruturadas de duas formas. Na primeira, as relações entre as empresas são regidas por contratos explícitos, estabelecendo regras de exclusividade, área de atuação, obrigações, responsabilidades e direitos de cada parte (Pinto & Gonçalves, 2021). Na segunda, conforme Pires (2016), as relações empresariais não são governadas por contratos formais, baseando-se unicamente nos interesses comerciais de cada ator. Neste artigo, o primeiro constructo empregado na formulação da proposição investigada compreende a entidade composta pela organização central e seus distribuidores, particularmente aquelas regidas por contratos explícitos de distribuição exclusiva.

A organização e seu canal de distribuição, segundo Oliva (2016), estão expostos a variados riscos corporativos, isto é, a incidência de eventos imprevistos ou não planejados que afetam negativamente a capacidade de uma empresa em executar suas operações para alcançar os objetivos organizacionais. Tais riscos podem emergir tanto de fatores internos à organização, quanto das interações com parceiros na cadeia de valor e do ambiente competitivo do setor econômico ao qual a empresa pertence (Albuquerque, Couto & Oliva, 2019). Entre os principais riscos corporativos aos quais uma organização e seus distribuidores estão expostos, destaca-se, para Pereira e Pereira (2017), a ruptura do fornecimento, definida como pausa ou paralisação no processo de fornecimento em qualquer etapa da cadeia. A ruptura de fornecimento é o segundo constructo adotado na formulação da proposição investigada.

## RISCOS CORPORATIVOS NA CADEIA DE VALOR: RUPTURAS DE FORNECIMENTO CAUSADAS PELA PANDEMIA DA COVID-19 E PELO CONFLITO RÚSSIA/UCRÂNIA SOBRE A DISTRIBUIÇÃO DE LUBRIFICANTES AUTOMOTIVOS NO BRASIL

Com base no referencial teórico relativo à gestão dos riscos corporativos (Oliva, 2016), à gestão da cadeia de suprimentos (Novaes, 2014; Pires, 2016; Christopher, 2022) e à gestão de riscos na cadeia de suprimentos (Manuj & Esper, 2014; Fan & Stevenson, 2018), o propósito deste artigo é analisar se os canais de distribuição nos quais a organização central estabelece contratos de exclusividade de distribuição com empresas distribuidoras são mais suscetíveis a sofrer rupturas no fornecimento, na comparação com os canais de distribuição regidos por relações comerciais não exclusivas entre a organização central e seus distribuidores. A questão de pesquisa que se busca responder é: A adoção de contratos de exclusividade de distribuição aumenta a possibilidade de canais de distribuição sofrerem rupturas no fornecimento na comparação com os canais de distribuição não exclusivos?

Para atingir esse propósito, o artigo emprega uma abordagem qualitativa, tendo como método o estudo de caso, e utiliza dados secundários acerca da participação de mercado de várias empresas atuantes no setor brasileiro de lubrificantes automotivos. Por meio da comparação dos dados de quatro anos consecutivos, de 2019 a 2022, o artigo busca identificar os impactos sobre cada um dos tipos de canais de distribuição citados de dois eventos externos ao canal de distribuição estudado, que provocaram a interrupção do fornecimento do produto distribuído: a pandemia causada pela Covid-19, nos anos de 2020 e 2021, e o conflito armado entre Rússia e Ucrânia, a partir de 2022.

A análise dos dados coletados indica que os canais de distribuição nos quais as relações são governadas por contratos explícitos de exclusividade são mais suscetíveis a sofrer rupturas no fornecimento quando comparados com os de distribuição não contratuais. Os dados colhidos apontam que os canais de distribuição que adotam o primeiro tipo de relação perderam participação de mercado nos anos analisados, devido às interrupções no fornecimento provocadas pelos eventos citados.

O estudo apresenta contribuições acadêmicas significativas ao examinar a relação entre a adoção de contratos explícitos de exclusividade na distribuição e a suscetibilidade de canais de distribuição sofrerem rupturas no fornecimento. As análises realizadas e as conclusões contribuem para a compreensão prática dos conceitos discutidos na literatura sobre gestão de riscos corporativos, gestão da cadeia de suprimentos e gestão de riscos na

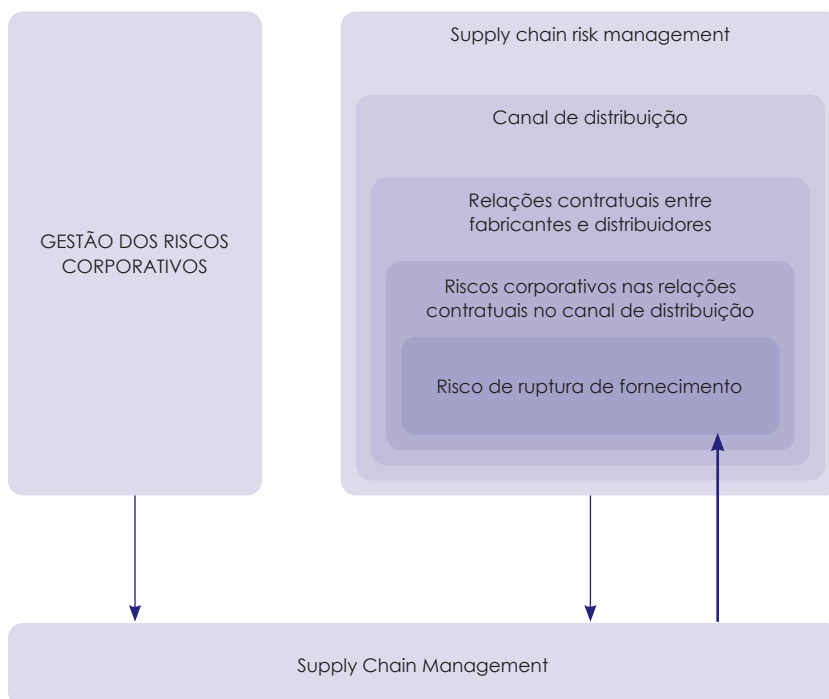
FABIANO DE ANDRADE CAXITO, JEFFERSON LUIZ BUTION, LUCAS ISRAEL OLIVEIRA TESTI,  
FÁBIO LOTTI OLIVA, JORGE LUIZ DE BIAZZI, MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA

cadeia de suprimentos, especialmente em relação ao risco de interrupção do fornecimento. Além disso, as conclusões deste estudo têm implicações gerenciais, permitindo que indústrias e empresas de distribuição tomem decisões mais informadas sobre a viabilidade de estabelecer contratos explícitos de exclusividade.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente artigo adota uma estrutura conceitual composta por três temas inter-relacionados: a gestão dos riscos corporativos, a gestão da cadeia de suprimentos (*supply chain management* – SCM) e a gestão de riscos na cadeia de suprimentos (*supply chain risk management* – SCRM), conforme representado na Figura 1:

FIGURA 1 – Estrutura conceitual do projeto



Fonte: Elaborada pelos autores.

RISCOS CORPORATIVOS NA CADEIA DE VALOR: RUPTURAS DE FORNECIMENTO CAUSADAS PELA PANDEMIA DA COVID-19 E PELO CONFLITO RÚSSIA/UCRÂNIA SOBRE A DISTRIBUIÇÃO DE LUBRIFICANTES AUTOMOTIVOS NO BRASIL

## Gestão de riscos corporativos

Os riscos corporativos são definidos como a probabilidade de ocorrência de eventos inesperados ou não planejados que afetam negativamente a capacidade de uma empresa realizar suas atividades para alcançar os objetivos organizacionais (Brito, 2007; Cocurullo, 2002; Oliva, 2016). Tais riscos podem surgir tanto de fatores internos à organização como das interações com parceiros na cadeia de valor e com o ambiente competitivo do setor econômico ao qual a organização pertence. Além disso, podem ser oriundos de fatores ambientais, econômicos, tecnológicos, legais, culturais e sociais, tanto no presente quanto como possibilidades futuras (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2007; Walters, 2007; Walker, 2013).

Dado que os riscos corporativos apresentam diversidade e complexidade consideráveis, vários pesquisadores buscam desenvolver classificações para os identificar, organizar e analisar, bem como propor modelos de gestão adequados a cada tipo de risco. A complexidade das relações presentes nas cadeias de valor, especialmente quando se estendem geograficamente e envolvem empresas situadas em diferentes países com distintas legislações, características sociais e legais, além do aumento da incerteza e da quantidade de fatores externos que podem gerar eventos inesperados, exigem a proposição de novas tipologias de risco para abranger toda essa complexidade (Albuquerque, Couto & Oliva, 2019; Oliva, 2016).

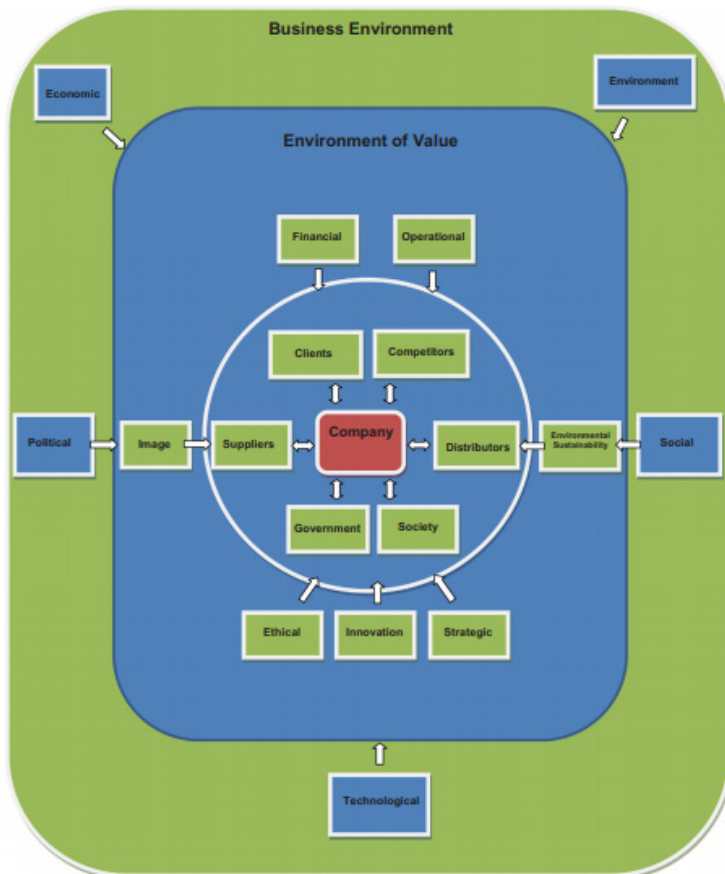
O modelo proposto por Oliva (2016), conforme representado na Figura 2, visa a organizar e compreender os riscos corporativos presentes no ambiente de valor.

Considerando a complexidade do modelo proposto por Oliva (2016), o presente estudo concentra-se nas relações entre os atores que compõem a cadeia de valor da organização, mais especificamente, nas relações entre a organização central e seus distribuidores que formam o canal de distribuição, cuja principal atividade é levar os produtos da organização aos consumidores finais (Oliveira et al., 2017; Novaes, 2014; Pires, 2016).



FABIANO DE ANDRADE CAXITO, JEFFERSON LUIZ BUTION, LUCAS ISRAEL OLIVEIRA TESTI, FÁBIO LOTTI OLIVA, JORGE LUIZ DE BIAZZI, MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA

FIGURA 2 – Riscos corporativos no ambiente de valor



Fonte: Oliva (2016).

### Gestão da cadeia de suprimentos

O conceito de cadeia de valor foi introduzido por Porter (2008), descrevendo como o valor é criado pela empresa a partir das diversas atividades realizadas na organização. Esse conceito ampliou-se gradualmente por outros autores para abranger as relações da empresa com seus parceiros, superando os limites da empresa. Isso envolve fornecedores diretos e seus fornecedores, bem como canais de distribuição compostos por empresas

## RISCOS CORPORATIVOS NA CADEIA DE VALOR: RUPTURAS DE FORNECIMENTO CAUSADAS PELA PANDEMIA DA COVID-19 E PELO CONFLITO RÚSSIA/UCRÂNIA SOBRE A DISTRIBUIÇÃO DE LUBRIFICANTES AUTOMOTIVOS NO BRASIL

atacadistas, distribuidoras ou varejistas, que colaboram para levar o produto ao consumidor (Kaplinsk, Morris & Readman, 2002; Novaes, 2014; Pires, 2016; Christopher, 2022). No processo de distribuição, as empresas estabelecem cadeias de valor compostas por fornecedores, indústrias, distribuidores, atacadistas e varejistas, que possibilitam a entrega de produtos e serviços aos consumidores. Os canais de distribuição desempenham papel importante nessa cadeia, envolvendo indústrias e empresas responsáveis pela distribuição dos produtos e serviços, atendendo tanto aos varejistas quanto aos consumidores (Oliveira et al., 2017; Novaes, 2014; Pires, 2016).

É importante fazer uma distinção entre os termos “cadeia de valor” e “cadeia de suprimentos” (ou cadeia de abastecimento), frequentemente utilizados de forma intercambiável. A cadeia de valor abrange todas as atividades realizadas pelas diversas empresas envolvidas no processo de criação de valor, desde matérias-primas até o produto entregue ao consumidor. Por outro lado, a cadeia de suprimentos é um subconjunto da cadeia de valor, com o objetivo principal de garantir o fluxo contínuo de produtos e informações entre as empresas e organizações, incluindo processos de aquisição de matérias-primas, produção, distribuição física, transporte, armazenamento e venda de produtos acabados (Porter, 2008; Chopra & Meindl, 2010; Santos et al., 2010).

Os distribuidores ou atacadistas oferecem à indústria uma série de conhecimentos e realizam atividades que proporcionam vantagens competitivas. Em geral, as empresas de distribuição atuam regionalmente, estabelecendo relacionamento próximo com os consumidores. Isso lhes permite reunir informações e gerar conhecimento sobre as necessidades específicas de clientes individuais, grupos de clientes e regiões, o que auxilia nas decisões da indústria (Parente & Barki, 2014; Souza & Piato, 2017). Quando bem administrados, os canais de distribuição podem representar vantagem competitiva sustentável no longo prazo, uma vez que as relações estabelecidas entre a indústria e seus distribuidores baseiam-se em relacionamentos ou contratos que possibilitam a construção de estruturas consistentes e estáveis, difíceis de serem replicadas por cadeias de valor concorrentes (Rosebloom, 2002; Serralvo, João & Cardoso, 2011). Mas as relações entre os membros de um canal de distribuição não são sempre de cooperação. Competição e cooperação coexistem nessa relação, que apresenta características de uma coalizão

FABIANO DE ANDRADE CAXITO, JEFFERSON LUIZ BUTION, LUCAS ISRAEL OLIVEIRA TESTI,  
FÁBIO LOTTI OLIVA, JORGE LUIZ DE BIAZZI, MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA

competitiva, baseada em interesses próprios de cada um dos agentes, que entendem que a cooperação traz benefícios que não seriam alcançados individualmente, mas que competem com os demais agentes na divisão dos resultados e das recompensas advindas da parceria. Esse sistema de *coopetição* – cooperação e competição – apresenta desafios de gestão próprios, que, se não forem bem administrados, podem gerar conflitos e representar riscos corporativos tanto para os atores individuais quanto para o próprio canal de distribuição. Assim, a gestão dessa relação e dos riscos corporativos dela advindos deve merecer especial atenção dos gestores (Winckler & Molinari, 2011; Monticelli, 2015; Chim-Miki & Baptista-Canino, 2017).

Os membros de um canal de distribuição podem enfrentar os conflitos inerentes à relação entre eles estabelecida de três diferentes formas. A primeira delas é deixar que as relações ocorram sem nenhum controle específico por parte de qualquer um dos agentes, o que acaba por gerar conflitos que, no longo prazo, tendem a levar a relação ao fracasso. A segunda forma é um dos membros assumir o papel de líder do canal e utilizar a liderança para implementar seus objetivos e processos, forçando os demais membros do canal a cooperar, mesmo que não concordem com as ações e atitudes tomadas pelo líder. A terceira também firma-se na liderança assumida por um dos agentes, mas que busca incentivar uma postura colaborativa em que todos os agentes possam sentir que suas necessidades são levadas em consideração nas decisões adotadas pelo canal (Consoli, Neves & Castro, 2006; Chang & Gotcher, 2010; Yu, Cheong & Sun, 2017; Lopes & Carvalho, 2012).

Assumir o poder em um canal de distribuição é importante porque a posição de liderança possibilita que a empresa tenha a condição de controlar as variáveis estratégicas e tomar decisões, além de induzir e determinar o comportamento dos demais membros do canal. O líder pode exercer o poder de forma coercitiva ou não. Algumas premissas relacionadas à estruturação do canal de distribuição também geram condições para que o líder possa exercer o poder sobre os demais membros. A primeira premissa é de que os participantes do canal podem ser eliminados ou substituídos, o que permite ao líder estabelecer padrões de comportamento que, se não seguidos pelos demais, podem levar à exclusão destes.

## RISCOS CORPORATIVOS NA CADEIA DE VALOR: RUPTURAS DE FORNECIMENTO CAUSADAS PELA PANDEMIA DA COVID-19 E PELO CONFLITO RÚSSIA/UCRÂNIA SOBRE A DISTRIBUIÇÃO DE LUBRIFICANTES AUTOMOTIVOS NO BRASIL

A segunda premissa é de que as funções e atividades desenvolvidas pelos agentes do canal de distribuição não podem ser substituídas. Assim, a exclusão de um agente leva à necessidade de substituição, o que configura a terceira premissa: quando um membro do canal é eliminado, suas funções e atividades precisam ser repassadas para um novo agente ou serem assumidas por outros membros do canal, que estejam para a frente e para trás da posição ocupada pelo agente excluído. Os relacionamentos estabelecidos entre as empresas em um canal de distribuição são geralmente de longo prazo, uma vez que envolvem investimentos significativos em estoques, integração de processos, desenvolvimento de pessoal e iniciativas de marketing, criando barreiras à saída. A dependência entre o fabricante e os distribuidores pode ser estruturada de diferentes maneiras. Os distribuidores podem ser altamente dependentes do fabricante, por exemplo, quando o produto tem uma marca forte e desejada pelo consumidor ou possui características de exclusividade, dificultando a substituição por produtos concorrentes. Nesse contexto, o distribuidor dificilmente poderá continuar a atender ao mercado se a parceria com o fabricante for rompida (Rosebloom, 2002; Christopher, 2022; Costa Filho et al., 2010; Novaes, 2014).

Os relacionamentos de parceria podem ser baseados na confiança e no compromisso entre as empresas, em que ambas reconhecem as competências e os conhecimentos da outra, estabelecendo um clima de satisfação e desejo de manter a relação. Uma alternativa é estabelecer a relação por meio de contratos explícitos ou normativos que regulam os vínculos para minimizar os riscos e as incertezas inerentes à parceria. Contratos mais normativos são estabelecidos quando os membros entendem que a relação de poder e dependência é equilibrada, exigindo interação e negociação constantes. Contratos mais explícitos, por outro lado, são normalmente utilizados na existência de um desequilíbrio na relação de poder e dependência. Nesse caso, normalmente, o membro que assume a liderança e detém o poder exige contratos de longo prazo que garantam sua posição e estabeleçam as salvaguardas necessárias para se sentir seguro na relação.

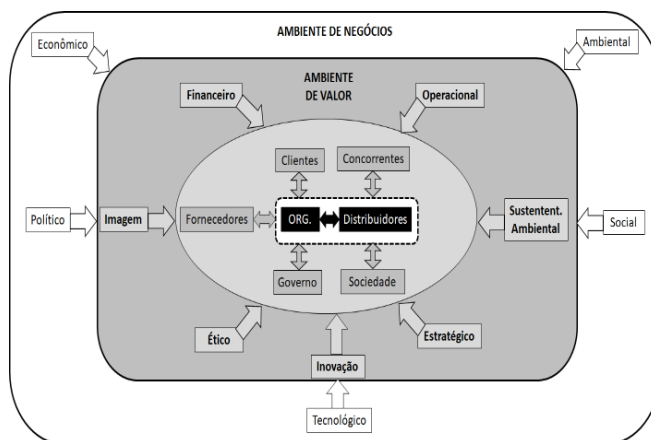
O membro com menos poder, por sua vez, é pressionado a aceitar as condições estipuladas no contrato, mesmo que não sejam as mais adequadas ou desejáveis. Quanto maior a dependência de um dos membros em relação ao líder, mais explícito é o contrato

FABIANO DE ANDRADE CAXITO, JEFFERSON LUIZ BUTION, LUCAS ISRAEL OLIVEIRA TESTI, FÁBIO LOTTI OLIVA, JORGE LUIZ DE BIAZZI, MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA

estabelecido entre as partes (Rosembloom, 2002; Serralvo, João & Cardoso, 2011; Pires, 2016). A dependência e submissão da parte mais fraca às demandas impostas pelo líder do canal podem criar incertezas e riscos, incluindo riscos de imagem e de interrupção do fornecimento. Qualquer ação ou atitude tomada pelo distribuidor pode impactar a marca do fabricante e seus produtos, gerando riscos de imagem e reputação. Quanto à interrupção do fornecimento, o distribuidor torna-se dependente do fabricante. Se este último interromper o fornecimento por qualquer motivo, o distribuidor fica impedido de realizar suas atividades e atingir seus objetivos (Rosembloom, 2002; Novaes, 2014; Pires, 2016).

Por essas razões, a análise das relações entre os membros de um canal de distribuição e os contratos que governam essas relações é essencial para a gestão da cadeia de suprimentos (*supply chain management* – SCM) e para a gestão dos riscos corporativos. Ao estabelecerem contratos de parceria, os membros dos canais de distribuição começam a compartilhar operações, estratégias e ações, operando em conjunto. Assim, Caxito (2021) sugere que, no contexto da análise de riscos corporativos, a indústria, que representa a organização central do modelo de Oliva (2016), e os distribuidores, que fazem parte do seu canal de distribuição, devem ser considerados como única entidade, conforme ilustrado na Figura 3.

FIGURA 3 – Riscos corporativos e o canal de distribuição



Fonte: Caxito (2021, p. 4).

RISCOS CORPORATIVOS NA CADEIA DE VALOR: RUPTURAS DE FORNECIMENTO CAUSADAS PELA PANDEMIA DA COVID-19 E PELO CONFLITO RÚSSIA/UCRÂNIA SOBRE A DISTRIBUIÇÃO DE LUBRIFICANTES AUTOMOTIVOS NO BRASIL

Neste estudo, o primeiro constructo adotado na formulação da proposição investigada compreende esta entidade constituída pela organização central e seus distribuidores. A motivação para focar nos canais de distribuição reside na relevância que essa atividade ostenta para a economia do país. A escolha para o estudo recaiu sobre o canal de distribuição de lubrificantes automotivos, dentre os múltiplos canais constituídos por diversas indústrias em variados setores econômicos.

Conforme informações da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), o mercado interno de óleos lubrificantes automotivos alcança um volume de 1,364 bilhão de litros anualmente. As principais empresas fabricantes de lubrificantes estipulam com seus distribuidores contratos explícitos que englobam a exigência de exclusividade na distribuição de suas marcas e a determinação de áreas geográficas específicas para atuação de cada distribuidor (Oliveira & Maia, 2012; Pires, 2016; Luna, 2013).

Distribuidores e atacadistas executam as atividades de distribuição empregando suas estruturas logísticas e de comercialização para suprir varejistas, postos de combustíveis, oficinas mecânicas, lojas de peças automotivas, prestadores de serviço de troca de óleo e grandes consumidores, como indústrias e frotistas (Cotta & Dalton, 2010; Vioto Junior, Colares-Santos & Jardim Neto, 2018). Assim, o canal de distribuição de lubrificantes proporciona a oportunidade para estudar riscos corporativos no contexto de uma cadeia de valor organizada mediante contratos de distribuição exclusiva.

### Gestão dos riscos na cadeia de suprimentos

Fan e Stevenson (2018) realizaram levantamento que revelou crescimento notável na quantidade de artigos publicados com o tema “gestão de riscos na cadeia de suprimentos” (*supply chain risk management* [SCRM]), passando de um a dois por ano para 50 publicações anuais entre os anos de 2000 e 2016. Parte desses estudos se propõe a analisar as relações das cadeias de valor com um ambiente externo mais amplo, incorporando elementos tecnológicos, sociais, políticos, ambientais e econômicos, conforme apontado no modelo de Oliva (2016). Outros trabalhos buscam compreender os riscos emergentes das relações que ocorrem entre os membros da cadeia – sejam eles fornecedores,

FABIANO DE ANDRADE CAXITO, JEFFERSON LUIZ BUTION, LUCAS ISRAEL OLIVEIRA TESTI,  
FÁBIO LOTTI OLIVA, JORGE LUIZ DE BIAZZI, MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA

distribuidores e clientes – situados no ambiente de valor do referido modelo (Manuj, Esper & Stank, 2014; Fan & Stevenson, 2018).

Na literatura acadêmica, o termo mais empregado para se referir à gestão de riscos na cadeia de suprimentos é *supply chain risk management* (SCRM), visto que a maioria dos estudos sobre o tema é redigida em inglês. A SCRM pode ser concebida como a coordenação dos esforços para identificar e administrar os riscos internos e externos que possam gerar situações e eventos que tornem as empresas que compõem uma cadeia de valor ou de suprimentos vulneráveis, ou que prejudiquem seus esforços. Não se trata de esforço pontual, realizado apenas quando surge um evento específico, mas, sim, de esforço contínuo e integrado a ser realizado não apenas pelas empresas ou organizações que lideram, mas por todos os membros da cadeia de maneira coordenada. As empresas devem estabelecer processos e utilizar ferramentas que permitam mitigar os impactos dos eventos que geram riscos e incertezas (Tang, 2006; Manuj & Mentzer, 2008; Thun & Hoenig, 2011).

Um elemento que distingue o conceito de SCRM da gestão de riscos organizacionais de uma empresa específica é a atenção voltada para a relação que ocorre entre as organizações, com o objetivo de compreender como essas relações podem gerar situações de risco tanto para cada uma delas quanto para a cadeia formada por elas, tanto no nível operacional de curto prazo quanto no nível estratégico que envolve decisões de longo prazo tomadas de forma coordenada pelas empresas (Manuj & Mentzer, 2008; Fan & Stevenson, 2018).

Dentre os riscos corporativos que podem afetar a cadeia de valor, um dos que tem sido mais estudados e que a SCRM busca prevenir e evitar é a possibilidade de ocorrer rupturas nas cadeias de suprimento, o que pode gerar perdas significativas ou até irreparáveis para as empresas que operam no ambiente de valor.

As primeiras décadas do século XXI foram marcadas por diversos eventos que revelaram pontos de fragilidade e de vulnerabilidade nas cadeias de suprimentos, especialmente nas cadeias globais. Eventos políticos, econômicos, naturais e ambientais, como o fechamento de fronteiras causado pelo terrorismo, a crise financeira global, acidentes naturais e, principalmente, a pandemia global causada pela Covid-19, provocaram grandes

## RISCOS CORPORATIVOS NA CADEIA DE VALOR: RUPTURAS DE FORNECIMENTO CAUSADAS PELA PANDEMIA DA COVID-19 E PELO CONFLITO RÚSSIA/UCRÂNIA SOBRE A DISTRIBUIÇÃO DE LUBRIFICANTES AUTOMOTIVOS NO BRASIL

interrupções nas cadeias de suprimento (Costa et al., 2015; Fiksel et al., 2015; Caxito, 2021). Os eventos externos que podem criar situações de risco corporativo para a cadeia como um todo incluem mudanças nos sistemas tributários, novas legislações, alterações das percepções dos consumidores sobre a adequação dos produtos comercializados e ações das cadeias de valor concorrentes. Já os riscos internos surgem a partir da interação das diversas empresas ou organizações que compõem a cadeia de valor. Podem ser citadas ações realizadas por funcionários e gestores das empresas que compõem a cadeia, atitudes e ações das organizações que possam trazer impactos legais, ambientais ou sociais que gerem consequências econômicas ou que afetem a imagem ou a reputação da marca (Brito, 2007; Oliva, 2016). Há inúmeros riscos que podem impactar os resultados de uma cadeia de valor. Manuj e Mentzer (2008) dividem esses riscos em três diferentes categorias, conforme ilustrado na Figura 4:

**FIGURA 4** – Categorias de riscos na cadeia de valor



Fonte: Manuj e Mentzer (2008).



FABIANO DE ANDRADE CAXITO, JEFFERSON LUIZ BUTION, LUCAS ISRAEL OLIVEIRA TESTI,  
FÁBIO LOTTI OLIVA, JORGE LUIZ DE BIAZZI, MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA

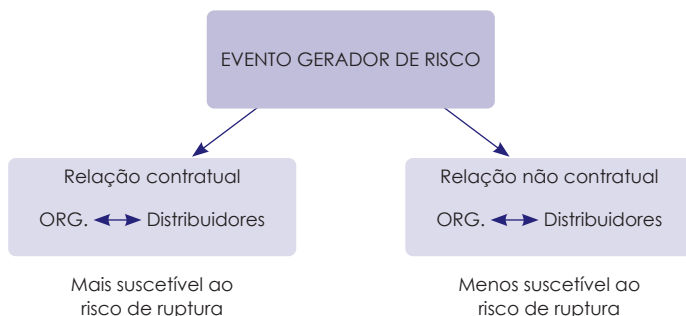
Em relação aos riscos associados ao fornecimento, as pesquisas no campo da SCRM voltadas para essa dimensão têm ocupado espaço privilegiado no debate acadêmico, principalmente por conta da necessidade imperativa de estruturação de estratégias para mitigar as principais origens de risco inerentes a esse segmento da cadeia (Tomas & Alcantara, 2013). Nesse contexto, os riscos associados ao fornecimento dizem respeito aos resultados atrelados à logística de entrada, que afetam diretamente a capacidade da empresa em atender à demanda, ocasionando custos adicionais, ampliação do *lead time* e potenciais ameaças à segurança dos clientes (Manuj & Mentzer, 2008). Pereira e Pereira (2017) citam um levantamento com mais de 1.200 especialistas em riscos, oriundos de mais de 50 países, que identificaram as interrupções nos negócios resultantes de rupturas no fornecimento como o principal risco corporativo na gestão dos canais de distribuição. Uma ruptura de fornecimento em um canal de distribuição, segundo o referencial teórico que será adotado na formulação da proposição neste estudo, pode ser compreendida como interrupção ou paralisação no processo de fornecimento em qualquer etapa da cadeia (Van Landeghem & Vanmaele, 2002; Manuj & Mentzer, 2008).

A ruptura no fornecimento pode impactar significativamente o desempenho financeiro das empresas. De acordo com Wagner e Neshat (2010), para a cadeia de suprimentos, os riscos correspondem a quaisquer elementos que ocasionem interrupções no fluxo de materiais, informações e recursos financeiros, produzindo consequências indesejáveis e gerando vulnerabilidade, acarretando desequilíbrio entre suprimento e demanda. Tal situação pode prejudicar a eficiência e operacionalidade da cadeia e, em casos mais graves, levar à falência das empresas envolvidas.

A proposição que se pretende examinar neste estudo é a seguinte: os canais de distribuição nos quais a organização central estabelece contratos de exclusividade de distribuição com empresas distribuidoras são mais propensos a sofrer rupturas de fornecimento, comparativamente aos canais de distribuição regidos por relações comerciais não exclusivas entre a organização central e seus distribuidores. A Figura 5 apresenta a proposição:

RISCOS CORPORATIVOS NA CADEIA DE VALOR: RUPTURAS DE FORNECIMENTO CAUSADAS PELA PANDEMIA DA COVID-19 E PELO CONFLITO RÚSSIA/UCRÂNIA SOBRE A DISTRIBUIÇÃO DE LUBRIFICANTES AUTOMOTIVOS NO BRASIL

FIGURA 5 – Proposição a ser analisada no artigo



Fonte: Elaborada pelos autores.

## METODOLOGIA

A abordagem utilizada neste artigo é qualitativa, tendo como método o estudo de caso. Para realizar as análises, foram levantados dados secundários sobre a participação das marcas no mercado brasileiro de lubrificantes automotivos, que são coletados, tabulados e apresentados ao mercado pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), por meio da ferramenta Sistema de Movimentação de Produtos (Simp/ANP). Para medir o primeiro constructo – Relação contratual entre a indústria e seus distribuidores –, foram analisados os contratos estabelecidos entre as principais indústrias do mercado de lubrificantes no Brasil e seus distribuidores. As organizações foram divididas em dois grupos:

- O primeiro grupo é formado por seis empresas, que concentram a maior participação de mercado e estabelecem com seus distribuidores contratos de exclusividade de distribuição. A informação sobre a estrutura de distribuição composta por distribuidores exclusivos foi coletada nos sites das companhias.
- O segundo grupo é formado pelas demais empresas do mercado, que não estabelecem contratos de exclusividade com seus distribuidores. A informação sobre a estrutura de distribuição composta por distribuidores não exclusivos foi coletada nos sites das companhias.

FABIANO DE ANDRADE CAXITO, JEFFERSON LUIZ BUTION, LUCAS ISRAEL OLIVEIRA TESTI,  
FÁBIO LOTTI OLIVA, JORGE LUIZ DE BIAZZI, MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA

Para analisar o risco de ruptura no fornecimento dessas cadeias, consideraram-se dois eventos de magnitude global que afetaram o ambiente de negócios:

- a) A pandemia global causada pela Covid-19, nos anos de 2020 e 2021, evento que trouxe ruptura de fornecimento para as cadeias de valor, em especial aquelas que dependem fortemente da importação de matérias-primas.
- b) O conflito entre os países Rússia e Ucrânia, a partir do ano de 2022, que trouxe insegurança quanto ao fornecimento e oscilações do preço do petróleo no mercado internacional.

O impacto da ruptura do fornecimento será medido pela participação de mercado de cada um dos grupos de empresa, antes, durante e após os eventos citados. Os dados de participação de mercado foram coletados no Sistema de Movimentação de Produtos – Simp/ANP (2023), sistema que agrega informações sobre o mercado de lubrificantes no Brasil. Foram comparados os dados de participação de mercado em quatro anos consecutivos: 2019, que apresenta a participação de mercado no momento anterior aos eventos estudados; 2020, 2021, que apresentam os impactos do evento “a” (pandemia causada pela Covid-19); e 2022, que permite identificar o impacto do evento “b” (conflito armado Rússia/Ucrânia) sobre a participação de mercado de cada marca.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Empresas de distribuição que atuam no segmento de lubrificantes desempenham função vital na estratégia das indústrias manufatureiras dos produtos em questão, corroborando o que apontam Oliveira et al. (2017), Novaes (2014) e Pires (2016). As infraestruturas de vendas e logística dessas empresas viabilizam a chegada dos produtos aos pontos de venda, tais como lojas de peças automotivas, postos de gasolina, supermercados e prestadores de serviços de manutenção, como oficinas, centros de troca de óleo, bem como grandes consumidores como indústrias, agronegócio e empresas de frota de veículos.

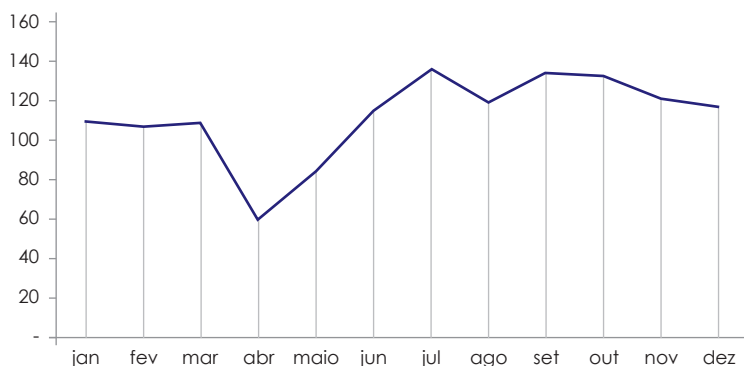
No Brasil, o mercado de lubrificantes é monopolizado por corporações de grande porte, nacionais e internacionais. De acordo com o Sindicato Nacional das Empresas

## RISCOS CORPORATIVOS NA CADEIA DE VALOR: RUPTURAS DE FORNECIMENTO CAUSADAS PELA PANDEMIA DA COVID-19 E PELO CONFLITO RÚSSIA/UCRÂNIA SOBRE A DISTRIBUIÇÃO DE LUBRIFICANTES AUTOMOTIVOS NO BRASIL

Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes (Sindicom), cinco empresas representaram 69,87% do volume comercializado no mercado no ano de 2019. A VIBRA, companhia oriunda da estatal Petrobras, detinha a liderança de mercado com 18,56% do *market share*, seguida pela ICONIC, formada pela fusão entre uma empresa nacional (Ipiranga) e outra global (Texaco) com 17,6% de participação. A COSAN, empresa nacional que distribui a marca Mobil, possuía 15,06% do mercado no ano de 2019. As multinacionais Shell, com 10,02% de *market share*, e Petronas, com 8,67% de participação de mercado, completam o grupo das que utilizam sistemas de distribuição baseados em relações contratuais de exclusividade. O restante do mercado, correspondente a 30,13% de *market share* no ano de 2019, é partilhado entre dezenas de empresas nacionais e internacionais. Estas, pelo pequeno volume que distribuem, estabelecem com seus distribuidores relações não contratuais, com base em negociações comerciais, sem a exigência de exclusividade na atividade de distribuição (ANP, 2023).

O entendimento de que a ruptura no fornecimento representa o principal risco dos contratos de exclusividade, como apontado por Pereira e Pereira (2017), pode ser identificado na prática, com as interrupções no fornecimento ocorridas ao longo de 2020, devido à pandemia global causada pelo Covid-19. Dados da ANP mostram que, após uma queda significativa no volume de vendas de lubrificantes no primeiro semestre de 2020, o segundo semestre foi marcado por rápida recuperação dos volumes comercializados, conforme ilustrado no Gráfico 1.

**GRÁFICO 1** – Mercado brasileiro de lubrificantes 2020



Fonte: Sistema de Movimentação de Produtos (Simp/ANP, 2023). Valores em milhões de litros.

FABIANO DE ANDRADE CAXITO, JEFFERSON LUIZ BUTION, LUCAS ISRAEL OLIVEIRA TESTI,  
FÁBIO LOTTI OLIVA, JORGE LUIZ DE BIAZZI, MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA

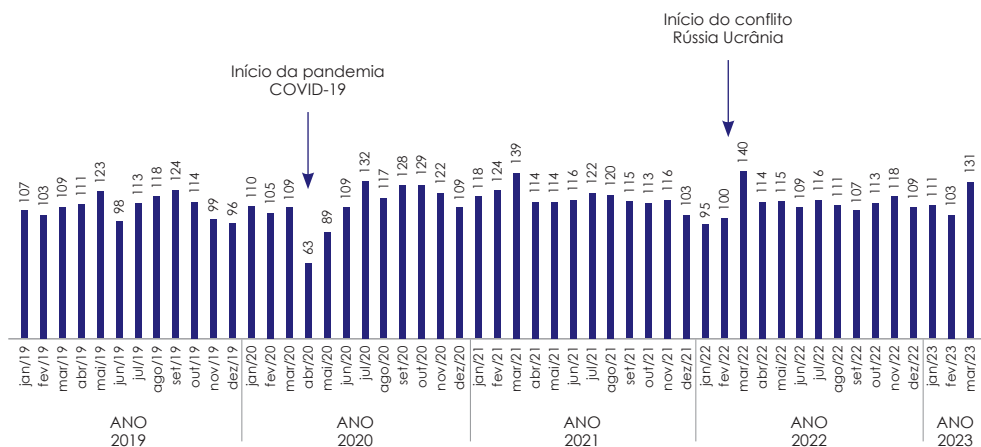
A rápida recuperação do mercado a partir dos meses de maio e julho de 2020, perceptível no Gráfico 1, resultou em grave escassez da principal matéria-prima do setor, os óleos básicos. Segundo dados da ANP, o Brasil depende intensamente da importação de óleos básicos necessários para a fabricação de lubrificantes automotivos. Apenas 34% da demanda nacional de óleo básico é atendida pela produção nacional, inteiramente realizada pela estatal Petrobras. Óleos básicos provenientes de processos de rerrefino, baseados no processamento de óleos já utilizados, atendem outros 18% da demanda. Os 48% restantes da demanda nacional de óleos básicos são supridos por importações, principalmente dos Estados Unidos (ANP, 2023).

Com a paralisação da economia global nos primeiros meses da pandemia, a produção mundial e a importação brasileira de óleos básicos sofreram forte queda. A falta da matéria-prima durante grande parte do segundo semestre de 2020, segundo Caxito (2021), aliada à forte recuperação do mercado consumidor, representada no Gráfico 1, resultou em aguda ruptura de fornecimento por parte das indústrias fornecedoras. Somente a partir de novembro de 2020 a oferta de matérias-primas foi normalizada no Brasil, o que levou, segundo dados da ANP (2023), a um recorde histórico de vendas de óleo lubrificante no mercado brasileiro no primeiro trimestre de 2021, atingindo 382 milhões de litros vendidos, o que representa crescimento de 17,9% sobre o mesmo período do ano anterior, indicando que o mercado não só se recuperou, mas cresceu durante o período da pandemia. O mês de março de 2021 representou um recorde histórico de vendas em um único mês até aquele momento, com 139 milhões de litros vendidos, como mostra o Gráfico 2.

É possível observar que no mês de dezembro de 2021 e nos dois primeiros meses de 2022, como mostra o Gráfico 2, o mercado brasileiro de lubrificantes registrou queda significativa no volume vendido pelas indústrias, de acordo com dados da ANP. O valor registrado no mês de janeiro de 2022 foi um dos menores da série histórica analisada, exceto pelo mês de março de 2020, que marca o início da quarentena global causada pela pandemia. Segundo análise realizada pela *Revista Lubes* (Portallubes, 2022), especializada no mercado de lubrificantes, a queda do volume está relacionada à queda da produção de veículos, que registrou um volume 27,1% inferior ao mesmo período de 2020.

RISCOS CORPORATIVOS NA CADEIA DE VALOR: RUPTURAS DE FORNECIMENTO CAUSADAS PELA PANDEMIA DA COVID-19 E PELO CONFLITO RÚSSIA/UCRÂNIA SOBRE A DISTRIBUIÇÃO DE LUBRIFICANTES AUTOMOTIVOS NO BRASIL

**GRÁFICO 2** – Volume mensal de lubrificantes no mercado brasileiro – 2019-2023



Fonte: Painel Dinâmico do Mercado Brasileiro de Lubrificantes (ANP, 2023). Valores em milhões de litros.

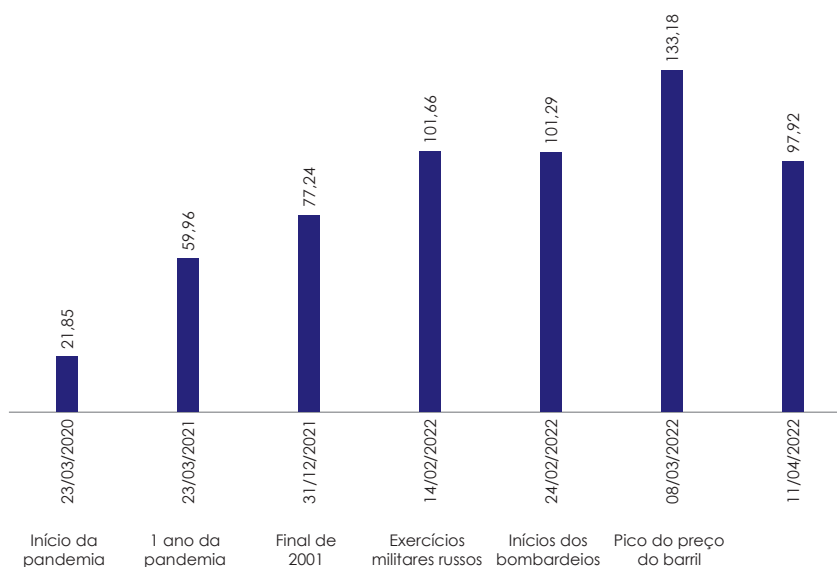
Os desdobramentos da crise de abastecimento ocorrida em 2020 proporcionaram valiosas lições para as empresas que operam no mercado brasileiro de lubrificantes, motivando-as a revisar suas estratégias de aquisição de matérias-primas, produção e gestão de estoques e na cadeia de suprimentos, corroborando o que apontam Serralvo, João e Cardoso (2011) e Pinto e Gonçalves (2021). Tais estratégias foram novamente testadas no primeiro trimestre de 2022, com o início do conflito militar entre Rússia e Ucrânia. O presente estudo não pretende aprofundar a análise das raízes políticas, culturais e geográficas do conflito em tela, mas busca identificar suas repercussões diretas no mercado brasileiro de lubrificantes. As primeiras manifestações militares emergiram nas semanas iniciais de fevereiro de 2022, com a execução de exercícios militares pelo exército russo nas proximidades da fronteira ucraniana. Posteriormente, as primeiras investidas bélicas se concretizaram no dia 24 de fevereiro, persistindo durante o mês de março e se estendendo até meados de 2023, momento no qual este artigo foi escrito.

Em reação ao início do conflito, várias nações, sob a liderança dos Estados Unidos da América e incluindo importantes países europeus como Alemanha, França e Inglaterra, anunciaram uma série de sanções econômicas contra a Rússia. Essas sanções englobavam o embargo de exportações e importações e a exclusão de instituições financeiras

FABIANO DE ANDRADE CAXITO, JEFFERSON LUIZ BUTION, LUCAS ISRAEL OLIVEIRA TESTI,  
FÁBIO LOTTI OLIVA, JORGE LUIZ DE BIAZZI, MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA

russas dos sistemas financeiros internacionais (Reis et al., 2022). Como consequência das sanções econômicas e da instabilidade política e econômica geradas pelo conflito, o preço do barril de petróleo no mercado global sofreu acentuado aumento, culminando no pico da curva de preço no dia 8 de março de 2022, conforme ilustrado no Gráfico 3.

**GRÁFICO 3** – Evolução do preço do barril de petróleo – em US\$



Fonte: Ipeadata, 2021.

As repercussões das sanções econômicas e da instabilidade política e econômica geradas pelo conflito se refletiram no aumento significativo do preço do barril de petróleo no mercado global, alcançando seu apogeu no dia 8 de março de 2022, conforme ilustrado no Gráfico 3. Diante do acréscimo acentuado do preço do petróleo no mercado global, as indústrias brasileiras responderam de maneira imediata, anunciando ao mercado a elevação dos preços de seus produtos a partir do início de abril de 2022. Em resposta a esses aumentos, as empresas de distribuição, atacadistas e varejistas procuraram antecipar suas compras e reabastecer seus estoques como estratégia preventiva frente ao risco de ruptura e desabastecimento experimentado no início da pandemia, fato que demonstra que as organizações buscam mitigar os riscos externos a que estão expostas,

## RISCOS CORPORATIVOS NA CADEIA DE VALOR: RUPTURAS DE FORNECIMENTO CAUSADAS PELA PANDEMIA DA COVID-19 E PELO CONFLITO RÚSSIA/UCRÂNIA SOBRE A DISTRIBUIÇÃO DE LUBRIFICANTES AUTOMOTIVOS NO BRASIL

como apontam Oliva (2016) e Albuquerque, Couto e Oliva (2019). Tal ação resultou em crescimento expressivo no volume de vendas no mercado brasileiro. De acordo com dados fornecidos pela ANP (2023), o volume registrado em março de 2022 foi de 140 milhões de litros de lubrificantes, o que denota um aumento de 40% em relação a fevereiro de 2022, que havia registrado baixo volume em razão da queda de produção da indústria automotiva, e um novo recorde histórico de volume vendido em um só mês, como mostrado no Gráfico 2. A ruptura de fornecimento de produtos nos anos de 2020 e 2021, causada pelo evento “a” (pandemia); e em 2022 causada pelo evento “b” (conflito armado Rússia/Ucrânia) impactou de forma diferente os dois grupos de empresas, como mostra a Tabela 1.

**TABELA 1** – Evolução da participação de mercado por marca

Marca	Ano 19	Ano 20	Ano 21	Ano 22
ICONIC	18,56%	17,12%	15,10%	15,61%
COSAN	17,60%	17,73%	17,86%	16,76%
VIBRA	15,06%	14,42%	14,04%	14,42%
SHELL/NEOLUBES	10,02%	10,84%	11,46%	11,24%
PETRONAS	8,63%	8,37%	8,52%	8,95%
OUTRAS MARCAS	30,13%	31,52%	33,02%	33,02%

Fonte: Painel Dinâmico do Mercado Brasileiro de Lubrificantes (ANP, 2023).

Observação: a partir de 2022, a Shell passou a ser identificada como Neolubes.

O primeiro grupo, formado pelas cinco empresas que concentram a maior participação de mercado, e que estabelecem com seus fornecedores contratos de exclusividade de distribuição, apresentou perda na participação total de mercado, caindo de 69,87% em 2019 para 66,98% em 2022. Já o segundo grupo, formado pelas demais empresas do mercado, que não estabelecem contratos de exclusividade com seus distribuidores, conquistou a maior fatia do mercado.

Ambas as ocorrências, a pandemia em 2020 e 2021 e o conflito militar entre Rússia e Ucrânia em 2022, possibilitaram a avaliação empírica do impacto dos riscos corporativos



FABIANO DE ANDRADE CAXITO, JEFFERSON LUIZ BUTION, LUCAS ISRAEL OLIVEIRA TESTI,  
FÁBIO LOTTI OLIVA, JORGE LUIZ DE BIAZZI, MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA

externos sobre o desempenho das empresas no mercado brasileiro de lubrificantes. É possível observar que o impacto do conflito militar entre Rússia e Ucrânia em 2022 sobre a participação de mercado do primeiro grupo de empresas, que possuem estruturas de distribuição regidas por contratos de exclusividade, foi nulo, o que parece indicar que os aprendizados das organizações durante o período pandêmico mostraram-se fundamentais para rápida reação diante da emergência de um novo tipo de risco corporativo externo, o que corrobora a visão de Manuj, Esper e Stank (2014) sobre a importância da gestão conjunta, feita pelas indústrias e seus distribuidores, dos riscos que atingem a cadeia de suprimentos.

Como enfatizado por Oliva (2016), as empresas integrantes de uma cadeia de valor precisam gerenciar conjuntamente os riscos aos quais estão sujeitas para responder rapidamente a eventos inesperados e assegurar a sobrevivência da cadeia.

## CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

O objetivo deste artigo foi identificar se os canais de distribuição nos quais a organização central estabelece contratos de exclusividade de distribuição com empresas distribuidoras são mais propensos a sofrer rupturas de fornecimento, comparativamente aos canais de distribuição regidos por relações comerciais não exclusivas entre a organização central e seus distribuidores. A análise dos dados indica que as entidades que empregam canais de distribuição contratuais, fundamentados na exclusividade de distribuição das marcas de uma indústria por um distribuidor em um território específico, experimentaram maior impacto em sua participação de mercado comparativamente às empresas que utilizam canais compostos por atacadistas independentes. Isso corrobora a perspectiva de Pires (2016), segundo a qual canais contratuais com cláusulas de exclusividade centralizam o poder de estratégia nas indústrias, aumentando a exposição dos distribuidores aos riscos de desabastecimento e ruptura.

Circunstâncias que emergem de mudanças no ambiente externo ao canal, como a pandemia global da Covid-19, são apontadas por Oliva (2016) como situações de risco corporativo que precisam ser gerenciadas pelas empresas integrantes de uma cadeia de

## RISCOS CORPORATIVOS NA CADEIA DE VALOR: RUPTURAS DE FORNECIMENTO CAUSADAS PELA PANDEMIA DA COVID-19 E PELO CONFLITO RÚSSIA/UCRÂNIA SOBRE A DISTRIBUIÇÃO DE LUBRIFICANTES AUTOMOTIVOS NO BRASIL

valor. Apesar dos resultados negativos para as empresas serem apresentados como rupturas operacionais que podem ser resolvidas no curto prazo, as consequências podem gerar impactos de longo prazo sobre a participação de mercado das empresas, levando à necessidade de adequações estratégicas de longo prazo a serem tomadas pelas organizações de maneira coordenada.

Como principais limitações deste artigo, pode ser apontado o fato de que a análise realizada discutiu apenas um dos riscos corporativos oriundos da relação entre os membros de uma cadeia de valor, no caso, o risco de ruptura de fornecimento causado por eventos externos. Outros riscos corporativos podem ser citados, como a perda da identidade, marca ou imagem da empresa de distribuição. Embora não esteja especificamente presente na maioria dos contratos celebrados entre a indústria e a empresa de distribuição, a partir da parceria entre o fabricante e o distribuidor, este se torna o representante da marca e do produto no mercado. Assim, a marca do produto ou da indústria, que geralmente é mais reconhecida pelos clientes e consumidores, passa a ser utilizada pela empresa distribuidora em sua comunicação de marketing. Por um lado, isso representa um risco para a indústria, como aponta Cavalaro (2013), pois qualquer ação ou atitude do distribuidor pode afetar a marca do fabricante e seus produtos, gerando riscos de imagem e de reputação. Na perspectiva dos distribuidores, a perda da referência do nome da própria empresa pode comprometer até mesmo a cultura organizacional (Rosembloom, 2002).

As principais contribuições deste artigo incluem a oportunidade de verificar, em uma situação real, os conceitos relacionados à gestão dos riscos corporativos e à gestão das cadeias de suprimentos. Como sugestões para estudos futuros, propõe-se que se acompanhem os impactos das ações estratégicas das empresas que fazem parte dos canais de distribuição de lubrificantes sobre a participação de mercado das marcas que adotam o modelo de distribuição exclusiva, em comparação à participação de mercado registrada pelas organizações que adotam o modelo de canal de distribuição em que as relações são apenas comerciais.

FABIANO DE ANDRADE CAXITO, JEFFERSON LUIZ BUTION, LUCAS ISRAEL OLIVEIRA TESTI,  
FÁBIO LOTTI OLIVA, JORGE LUIZ DE BIAZZI, MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA

## REFERÊNCIAS

- Albuquerque, M., Couto, M. H. G., & Oliva, F. L. (2019). *Identificação e análise dos riscos corporativos associados ao ambiente de valor do negócio de cacau da Cargill*. *Cadernos EBAPE. BR*, 17(1), 156–172.
- Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados. (2023). *Ranking Abad/Nielsen 2023*.
- Agência Nacional de Petróleo (2023). *Sistema de Movimentação de Produtos – SIMP*.
- Brito, O. S. (2007). *Gestão de riscos: Uma abordagem orientada a riscos operacionais*. Saraiva.
- Cavalaro, G. C. (2013). O papel da Assessoria de imprensa na gestão de crise de imagem. *RDF – Revista Dito e Feito*, 4 (5), Jul.-Dez. 2013.
- Caxito, F. A. (2021). Riscos corporativos na cadeia de valor: Rupturas de fornecimento causadas pela pandemia da COVID-19 sobre a distribuição de lubrificantes automotivos. In *Anais do XLV Encontro da ANPAD* (Vol. 1), São Paulo, SP.
- Chang, K.-H., & Gotcher, D. F. (2010). Conflict-coordination learning in marketing channel relationships: The distributor view. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 287–297.
- Chim-Miki, A. F., & Batista-Canino, R. M. (2017). Tourism cooptation: An introduction to the subject and a research agenda. *International Business Review*, 26(6), 1208–1217. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.05.003>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2010). *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Estratégias, planejamento e operação* (Vol. 4). Pearson.
- Christopher, M. (2022). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. Cengage Learning.
- Cocurullo, A. (2002). *Gestão de riscos corporativos: Riscos alinhados com algumas ferramentas de gestão – um estudo de caso no setor de celulose e papel*. Scortecci.
- Consoli, M. A., Neves, M. F. & Castro, L. T. (2006). Análise da captura de valor nos canais de distribuição: Utilização como ferramenta de auxílio ao planejamento de canais. In *Anais do EMA – Encontro de Marketing*, Rio de Janeiro, RJ.
- Costa Filho, C. G., Mesquita, J. M. C. de, Goulart, I. B., & Neves, J. T. de R. (2010). Avaliação da importância dos canais de distribuição: Um estudo de caso de uma indústria de bebidas. In *Anais do IV Encontro de Marketing*, Florianópolis, SC.

## RISCOS CORPORATIVOS NA CADEIA DE VALOR: RUPTURAS DE FORNECIMENTO CAUSADAS PELA PANDEMIA DA COVID-19 E PELO CONFLITO RÚSSIA/UCRÂNIA SOBRE A DISTRIBUIÇÃO DE LUBRIFICANTES AUTOMOTIVOS NO BRASIL

- Costa, S. R. A. da., Bandeira, R. A. de M., Campos, V. B. G., & Mello, L. C. B de B. (2015). Cadeia de suprimentos humanitária: Uma análise dos processos de atuação em desastres naturais. *Production*, 25(4), 876–893.
- Cotta, C. E. G., Dalton, E. J. (2010). Aliança estratégica no canal de marketing: O caso ALE Combustíveis AS. *Production*, 20(2), 160–171.
- Fan, Y. & Stevenson, M. (2018). A review of supply chain risk management: Definition, theory, and research. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 48(3), 205–230.
- Fiksel, J. et al. (2015). From risk to resilience: Learning to deal with disruption. *MIT Sloan Management Review*, 56(2), 79–86.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2007). Guia de orientação para gerenciamento de riscos corporativos. *Caderno de Governança Corporativa*. [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4656825/mod\\_resource/content/1/3.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4656825/mod_resource/content/1/3.pdf)
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. *Preço por barril do petróleo bruto Brent (FOB)*. Ipeadata. <http://www.ipeadata.gov.br/ExibeSerie.aspx?module=m&serid=1650971490&oper=view>.
- Kaplinsky, R., Morris, M., & Readman, J. (2002). The globalization of product markets and immiserizing growth: Lessons from the south Africa furniture industry. *World Development*, 30(7), 1159–1177.
- Lopes, A. P. V. B. V., & Carvalho, M. M. de. (2012). Evolução da literatura de inovação em relações de cooperação: Um estudo bibliométrico num período de vinte anos. *Gestão & Produção*, 9(1), 203–217.
- Luna, P. M. C. M. de, & Meira, R. V. (2013). Os meios de vinculação dos revendedores às distribuidoras de combustíveis sob o enfoque da cláusula de exclusividade. *Revista Direito Energia*, 8, 125–142.
- Manuj, I., Esper, T. L., & Stank, T. P. (2014). Supply chain risk management approaches under different conditions of risk. *Journal of Business Logistics*, 35(3), 241–248.
- Manuj, I., & Mentzer, J. T. (2008). Global supply chain risk management strategies. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 38(3), 192–223.

FABIANO DE ANDRADE CAXITO, JEFFERSON LUIZ BUTION, LUCAS ISRAEL OLIVEIRA TESTI,  
FÁBIO LOTTI OLIVA, JORGE LUIZ DE BIAZZI, MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA

- Monticelli, J. M. (2015). Competição, colaboração, cooperação e cooptação: Simestrias e discrepâncias na indústria vitivinícola do RS. *Revista de Administração da UNIMEP*, 13(2), 1–25.
- Novaes, A. G. (2014). *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: Estratégia, operação e avaliação*. (4a ed.). Atlas.
- Oliva, F. L. (2016). A maturity model for enterprise risk management. *International Journal of Production Economics*, 173, 66–79.
- Oliveira, D. P. de, & Maia, V. F. C. (2012). Livre concorrência e cláusula de exclusividade nos contratos de distribuição de combustíveis. *Revista de Direito Administrativo*, 259, 123–147.
- Oliveira, M. de F., Marques, I. de C., Ferreira, R. J., & Silva, G. J. (2017). Um estudo sobre a motivação em canais de distribuição. *Revista Principia*, (35), 72–79.
- Parente, J., & Barki, E. (2014). *Varejo no Brasil: Gestão e estratégia* (2a ed.). Atlas.
- Pereira, S. C. F., & Pereira, L. H. (2017). Desafios da gestão de riscos. *GVEXECUTIVO*, 16(6).
- Pinto, F. A. F., & Gonçalves, O. (2021). Os contratos de distribuição nos direitos português e brasileiro. In *Temas atuais de direito comercial: Uma visão luso-brasileira* (pp. 243–292). Editora Fi.
- Pires, S. R. I. (2016). *Gestão da cadeia de suprimentos: Conceitos, estratégias, práticas e casos*. (3a ed.). Atlas.
- Portallubes. (2022, 2 de março). *Mercado de lubrificantes brasileiro inicia o ano em queda*. <https://portallubes.com.br/2022/03/mercado-de-lubrificantes-em-queda-no-inicio-do-ano/>.
- Porter, M. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Reis, B. C., Branco, C., Gaspar, C., Soller, D., Nunes, I. F., Fernandes, J. P. T., & Daehnhardt, P. (2022). *A Guerra na Ucrânia*. IDN Brief.
- Rosembloom, B. (2002). Conflict, and channel efficiency: Some conceptual models for the decision maker. *Journal of Marketing*, 37(3), 26–30.
- Santos, C. M. da S., Leite, M. S. A., Lucena, A., & Grilo Júnior, T. F. (2010). Evoluindo da cadeia de valor para cadeia de suprimentos. *Revista Produção Online*, 10(4), 753–778.

## RISCOS CORPORATIVOS NA CADEIA DE VALOR: RUPTURAS DE FORNECIMENTO CAUSADAS PELA PANDEMIA DA COVID-19 E PELO CONFLITO RÚSSIA/UCRÂNIA SOBRE A DISTRIBUIÇÃO DE LUBRIFICANTES AUTOMOTIVOS NO BRASIL

- Serralvo, F. A., João, B. N., & Cardoso, O. O. (2011). The importance of trade marketing on management relations in the consumer goods industry. *International Journal of Business Research*, 11(6), 148–152.
- Souza, T. A., & Piato, E. L. (2017). Estratégia no canal de distribuição: Análise comparativa entre atacadista distribuidor e de autosserviço. *Revista Exacta*, 15(2), 259.
- Tang, C. S. (2006). Perspectives in supply chain risk management. *International Journal of Production Economics*, 103(2), 451–488.
- Thun, J. -H., & Hoenig, D. (2011). An empirical analysis of supply chain risk management in the German automotive industry. *International Journal of Production Economics*, 131(1), 241–249.
- Tomas, R. N., & Alcantara, R. L. C. (2013). Modelos para gestão de riscos em cadeias de suprimentos: revisão, análise e diretrizes para futuras pesquisas. *Gestão & Produção*, 20(3), 695–712.
- Van Landeghim, H., & Vanmaele, H. (2002). Robust planning: A new paradigm for demand chain planning. *Journal of Operations Management*, 20(6), 769–783.
- Vioto Junior, L., Colares-Santos, L., & Jardim Neto, A. C. (2018). Logística reversa no pós-consumo de filtros de óleo lubrificante. *Revista Nacional de Gerenciamento de Cidades*, 6(42).
- Wagner, S. M., & Neshat, N. (2010). Assessing the vulnerability of supply chains using graph theory. *International Journal of Production Economics*, 126(1), 121–129.
- Walker, R. (2013). *Winning with risk management* (Vol. 2). World Scientific.
- Walters, D. (2007). *Supply chain risk management: Vulnerability and resilience in logistics*. Kogan Page.
- Winckler, N. C., & Molinari, G. T. (2011). Competição, colaboração, cooperação e coopetição: Revendo os conceitos em estratégias interorganizacionais. *Revista ADMMPG*, 4(1).
- Yu, D. Z., Cheong, T., & Sun, D. (2017). Impact of supply chain power and drop-shipping on a manufacturer's optimal distribution channel strategy. *European Journal of Operational Research*, 259(2), 554–563.