

Entrevista RG&T com Sérgio Cavalieri, Presidente do Conselho de Administração da ALE Combustíveis S.A., empresa ligada ao Grupo ASAMAR:

**RG&T:** Você poderia falar um pouco do surgimento da ALE? Como ocorreu a idéia de entrar no ramo de combustíveis?

**SC:** A entrada do Grupo ASAMAR na distribuição de combustíveis deu-se em 1976. Naquela época discutia-se no Brasil a abertura do setor de petróleo, a quebra do monopólio da Petrobras, a criação de uma Agência Reguladora, enfim, era um momento de profundas mudanças. No mundo dos negócios as mudanças de regras representam ameaças para aqueles que já atuam no setor, e surgem oportunidades para quem está fora. Os acionistas do Grupo ASAMAR enxergaram esta janela de oportunidade e tomaram a decisão de criar a ALE.

**RG&T:** Como se deu o empresariamento deste novo negócio, e quem liderou o processo?

**SC:** No primeiro ano de vida a ALE era uma empresa quase que “virtual”, pois trabalhava para dentro, ou seja, fornecia combustíveis só para as empresas do próprio Grupo. No final de 1996, os acionistas fizeram uma grande re-estruturação estratégica ao vender os dois principais negócios de Grupo, a fábrica de Cimento Montes Claros e a concreteira Cental Beton, e passaram a investir em novas áreas. Foi aí que o projeto da ALE ganhou fôlego. A partir de um profundo estudo de mercado, foi elaborado o planejamento estratégico da empresa, e em janeiro de 1998 inaugurávamos o primeiro posto com bandeira ALE, o posto Odeon na Floresta em Belo Horizonte.

**RG&T:** Qual foi a estratégia de penetração no mercado?

**SC:** O estudo inicial que fizemos apontava uma grande insatisfação dos revendedores varejistas, os donos dos postos, com seus tradicionais fornecedores, as grandes companhias distribuidoras de petróleo. Os contratos eram unilaterais e até “leoninos”, não existia definição de preços que eram fixados pelas distribuidoras, dificilmente um revendedor conseguia mudar de bandeira, e o relacionamento entre as partes estava muito desgastado. Desenhamos uma estratégia que reunia a seriedade e confiabilidade das grandes companhias, aliada às vantagens das pequenas como, preços mais baixos, relacionamento próximo, atendimento, agilidade, contratos equilibrados, e lógico, um visual muito bonito e moderno para os postos.

**RG&T:** Na fase inicial de operação quais foram os maiores obstáculos, visto a ALE estar entrando em um mercado dominado por mega-empresas?

**SC:** Por incrível que possa parecer o maior obstáculo não veio das grandes distribuidoras, mas sim das centenas de novatas que inundaram o setor. Com a abertura mal conduzida pelo governo, a esmagadora maioria das novas distribuidoras surgiu para auferir lucro fácil e rápido, sonhando com impostos e adulterando combustíveis. Como a margem bruta neste setor é muito pequena, em torno de 5%, e a

tributação total supera 50% do preço final, o estímulo à sonegação é muito forte, e qualquer imposto não pago distorce totalmente a concorrência. O maior obstáculo foi o de termos de competir com estas práticas ilegais, o que frustrou o retorno financeiro esperado para o negócio neste período.

**RG&T:** Como foram sendo superados os obstáculos e com que velocidade foi-se conquistando o mercado?

**SC:** Os obstáculos não terminam nunca, e por este motivo usamos o planejamento estratégico como uma ferramenta viva de gestão. Anualmente fazemos a revisão completa do planejamento, analisamos as mudanças e tendências do mundo, do país e do setor, estudamos em profundidade os movimentos dos concorrentes, dos clientes e fornecedores, e definimos nossas estratégias e ações para um horizonte de quatro anos. A cada ano surgem novos desafios a vencer. Apesar dos percalços que citei quanto à concorrência desleal, o que nos obrigou a um certo nível de alavancagem financeira, temos tido sucesso na velocidade de crescimento da empresa. A ALE é hoje a sétima maior distribuidora de combustíveis do país, atua em seis estados e no Distrito Federal, possui uma rede de 450 postos, e cerca de 2% de participação no mercado nacional. É importante lembrar que cada 0,1% deste mercado representa um faturamento de aproximadamente R\$ 100 milhões. Em Minas Gerais somos a nona maior empresa em faturamento, tudo isto em menos de seis anos de atuação.

**RG&T:** Gostaríamos de entender como ocorrem as relações da ALE com seus clientes, o valor da marca, a fidelização dos clientes, a expansão do mercado e sua regionalização;

**SC:** Desenvolvemos um verdadeiro arsenal de atributos para nos diferenciarmos no mercado, que batizamos de “Padrão ALE de Atendimento”. A nossa estratégia é de diferenciação com baixo custo, o que pelos manuais de marketing seria impossível. São dois enormes desafios: um é o da liderança por diferenciação com custos baixos. O outro é o de transferir para a nossa rede de postos, que é administrada pelos próprios revendedores, esta mesma filosofia. Fazemos isto através da Academia Corporativa ALE, que é a responsável por esta disseminação, para os revendedores, gerentes de pista, frentistas, motoristas de caminhões tanques, enfim todos os envolvidos no processo. Os postos carregam a marca ALE. Eles é que servem, atendem e são os responsáveis pela hora da verdade junto ao cliente. Definimos nossa missão como de “transformar a venda numa prestação de serviços, oferecendo em cada atendimento uma experiência acolhedora e eficiente, construindo relações duradouras entre os envolvidos”. Buscamos isto na interface ALE com seus clientes diretos, os postos, e também na interface dos postos com os consumidores. A fidelização está cada vez mais difícil, mas nós acreditamos que a prestação de serviços faz a diferença. Quanto à regionalização também foi definida no planejamento. Com a estratégia de diferenciação e custos baixos, não dá para se expandir demasiadamente, pois perderíamos o controle sobre a qualidade dos serviços prestados pelos revendedores, e a dispersão leva a custos maiores, numa “deseconomia” de escala.

**RG&T:** Você poderia descrever a atual estrutura contemplando o bloco familiar e o de profissionais do mercado, seus papéis, seus conflitos e os resultados obtidos?

**SC:** A ALE pertence a um Grupo empresarial familiar de 71 anos de existência. Estamos na terceira geração, o que é uma proeza, pois pelas estatísticas somente 5% das empresas familiares conseguem atingir este estágio. Acumulamos uma razoável experiência na administração destes dois entes totalmente distintos: a família e a empresa. Erramos bastante no passado, e os erros nos ensinaram principalmente o que não fazer. Por isto a ALE já nasceu com uma estrutura onde existe a total separação entre a gestão do patrimônio, exercida pelos acionistas, e a gestão dos negócios, conduzida por profissionais do mercado. Isto exige muita disciplina, mas evita conflitos, traz autonomia e segurança para os executivos, torna a empresa mais transparente e ágil. Como a ALE é uma S.A., os acionistas são representados pelo Conselho de Administração. O Conselho apesar de não se envolver no dia-a-dia é muito atuante e busca agregar mais competitividade para a empresa. Formula junto com os gestores a estratégia, acompanha sua implementação em reuniões semanais, agrega competências em áreas específicas participando com diretores e gerentes em comitês como marketing, jurídico, custos e engenharia. Os executivos já sabem a regra: se o Conselho estiver “atrapalhando”, então algo está errado. Aí sentamos, identificamos o problema e corrigimos imediatamente. Esta estrutura tem funcionado adequadamente. Todos se sentem bem dentro da organização, pois os papéis estão definidos, as linhas de comando são claras. Os resultados têm sido positivos.

**RG&T:** Você gostaria de fazer algum outro comentário?

**SC:** Para nós o sucesso da ALE está baseado em dois aspectos: planejamento e pessoas. O planejamento dá a diretriz, aponta o rumo a seguir. Como é compartilhado com toda a organização, potencializa a capacidade individual de cada colaborador, pois canaliza esforços na mesma direção. Equipe é fundamental. As pessoas precisam se sentir bem na organização, comungarem dos mesmos princípios da empresa. Deve existir uma química entre seus propósitos pessoais, suas convicções, e os da empresa. Por este motivo o processo de seleção deve ser conduzido com todo o rigor, pois quando se erra na contratação, existe um desgaste muito grande para a pessoa, e prejuízos para a empresa. A utilização de estagiários é uma excelente forma de facilitar o recrutamento, e a ALE utiliza deste recurso intensamente.

## **ALE COMBUSTÍVEIS S.A. HISTÓRICO**

A ALE tem origem no Grupo ASAMAR e iniciou suas atividades como distribuidora de combustíveis em janeiro de 1996.

Compete num segmento em que atuaram isoladamente durante mais de 50 anos cinco grandes companhias distribuidoras, na maioria multinacionais, e no qual após a abertura promovida pelo Governo Federal, ingressaram mais de 200 empresas.

Opera atualmente em Minas, São Paulo, Rio, Goiás, Distrito Federal, Espírito Santo e Paraná. Possui uma Rede de 450 Postos Revendedores. Comercializa 100 milhões de litros por mês e detém 2% do mercado nacional e cerca de 9% do mercado mineiro de combustíveis. É hoje a 7ª maior distribuidora do país.

O faturamento de R\$ 1,35 bilhões em 2002 a colocou como a 9ª maior empresa de Minas Gerais, e a número 141 do país, segundo a Revista Melhores e Maiores da Exame.

O Planejamento Estratégico da empresa estabelece que até o ano 2006 a ALE contará com 700 Postos, e faturamento superior a R\$ 2 bilhões por ano.