

LIDERANDO EM UM MERCADO DE BAIXO CRESCIMENTO — EMBORA ACIMA DA MÉDIA GLOBAL



Criação de Valor Estratégico para Líderes do Setor de Lubrificantes no Brasil

Sérgio Rebêlo | Diretor, FactorK | 2026

Agenda da Apresentação

30 minutos | 5 blocos temáticos

01



O Mercado Brasileiro

Um oásis num deserto global de crescimento

5 min

02



A Armadilha do Volume

Por que não vale a pena reduzir margens para ganhar volume

6 min

03



Caminhos Estratégicos

5 rotas para líderes · 5 rotas para players médios · quantificação do valor

12 min

04



Fatores Críticos de Sucesso

O que separa vencedores de pretendentes

5 min

05



O Imperativo Estratégico

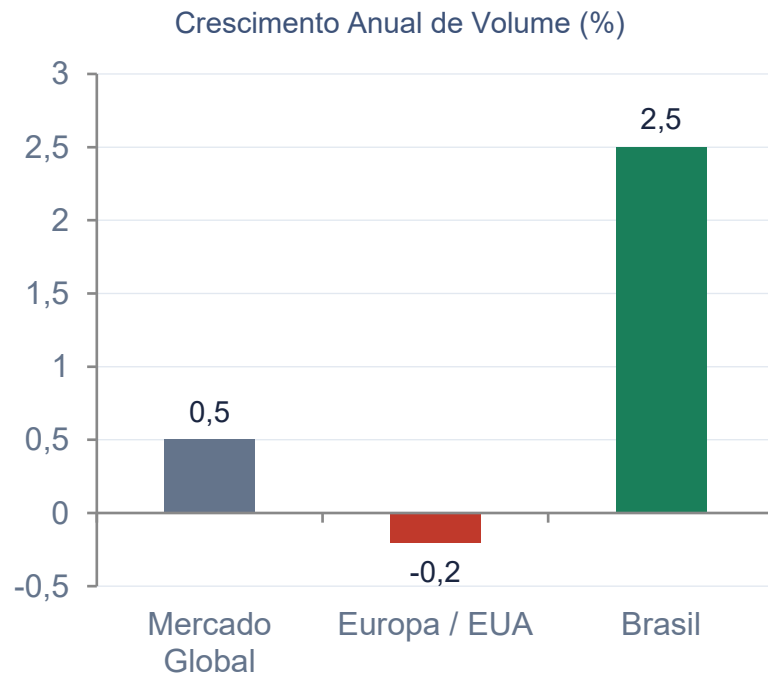
Escolha seu caminho de criação de valor — agora

4 min

O Mundo Estagnou. O Brasil Não.

Mercado global de lubrificantes: 4 ventos contrários irreversíveis

SEÇÃO 1



Menor crescimento frotas

Envelhecimento populacional + perda de poder aquisitivo + restrições/mobilidade compartilhada nos mercados maduros.

Eletrificação Acelerada

EVs (BEVs + PHEVs) = ~25% vendas globais em 2025 – China representou mais de 60% dessas vendas. Restrições de ICE a partir de 2030–35.

Maior eficiência energética /Intervalos de Troca Maiores

Sintéticos avançados reduzem consumo per capita sistematicamente.

Desaceleração Industrial

Economias migrando da manufatura para serviços, comprimindo demanda industrial.

Brasil: O Oásis de Crescimento do Setor

3 pilares que protegem o mercado dos ventos contrários globais



Híbrido Flex-Fuel

Descarbonização sem abrir mão do ICE.
Redução de até 80% em CO₂, mantendo
demanda plena por lubrificantes premium.
Solução única no mundo.



Ecosistema ICE Dominante

26 montadoras, 400+ fábricas de autopeças,
45.000 postos, 120.000 oficinas. Cobertura
de 98% dos municípios. Barreira estrutural à
transição elétrica.



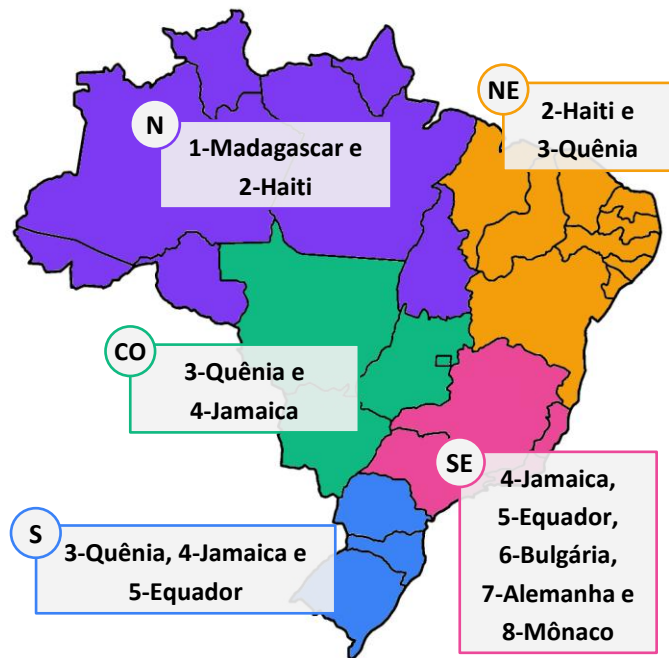
Explosão das Motocicletas

+18,6% em vendas em 2024. Quase 1,9
milhão de unidades. Principal veículo das
classes C e D — alta frequência de troca de
óleo.

O Brasil São 8 Países: A Oportunidade na Diversidade

Cada cluster exige uma proposta de valor distinta — estratégias nacionais exigem capacitações diferenciadas

Composição do Brasil Clusters Predominantes por Região



Os 8 Clusters Brasileiros

1-Madagascar/2-Haiti 30%

Lubrificantes básicos • Motos •
Sensibilidade máxima a preço

5-Equador 5%

Qualidade-valor • Semissintéticos

3-Quênia 40%

Maior volume • Equilíbrio custo-
benefício • Lealdade construível

6-Bulgária 4%

Classe média-alta • Premium e
sintéticos

4-Jamaica 20%

Classe média emergente • Início da
sofisticação

7-Alemanha/8-Mônaco 1%

Ultra-premium • Nichos de alta
performance

Competição e crescimento de participação no mercado nacional

Competição acirrada, resulta em custos e riscos altos para crescer no mercado consolidado

01

Mercado Brasileiro de Lubrificantes – *Todos os perfis de competidor - extremamente competitivo*

Mercado atendido por + 200 empresas dos mais diversos perfis, focadas em atender às mais diversas demandas dos clientes – Bimodal, com concentração no topo e fragmentação na base

- Grandes empresas associadas à “majors” do setor de óleo e gás, com acesso a fontes de matéria prima, tecnologia de última geração e marcas internacionais – Ex: Shell; Mobil; Petronas; ICONIC (Chevron)
- Empresas locais de grande porte associadas a grupos consolidados, com acesso a fontes de matéria prima, grande conhecimento do mercado local e marcas nacionais relevantes – Ex: Vibra (Lubrax); ICONIC (Ipiranga)
- Empresas com foco em produtos industriais especiais – Ex: Quacker; Fuchs
- Empresas com foco em segmentos específicos: Ex: Motul – motos
- Empresas de porte pequeno/ médio com foco regional/ local e estruturas enxutas e estratégias de preços agressivas - Ex: Ultrax; Ingrax

02

Canais de Distribuição Consolidados — Todos os Modelos

- Distribuição - Estruturas de atacadistas multimarcas e distribuidores exclusivos cobrindo todo o território nacional
- Varejo – Estrutura de varejo altamente consolidada com mais de 45 mil postos de serviços; 120 mil oficinas mecânicas; 35 mil lojas de autopeças; milhares de centros de trocas de óleo, além de redes de supermercados – além da venda por meios digitais

Competição acirrada leva a margens mais apertadas – *preços médios em USD/ lt (normalizados pelo Índice “Big Mac”)*

País	Brasil	Argentina	Japão	Índia	USA	Alemanha	México
5w30	0.41	0.37	0.93	1.28	0.60	1.41	1.98
15w40	0.44	0.40	1.04	1.37	0.66	1.57	2.15

Insight Estratégico: Neste contexto de mercado consolidado e competição em todos os patamares, existem cinco players grandes – ICONIC; Vibra; Moove; Raízen e Petronas com participações entre 9% e 17% e os demais não ultrapassam 2% de participação mesmo incluindo marcas mundiais de lubrificantes como Castrol, Valvoline; Gulf e TotalEnergies – o que confirma a grande dificuldade em crescer organicamente neste segmento

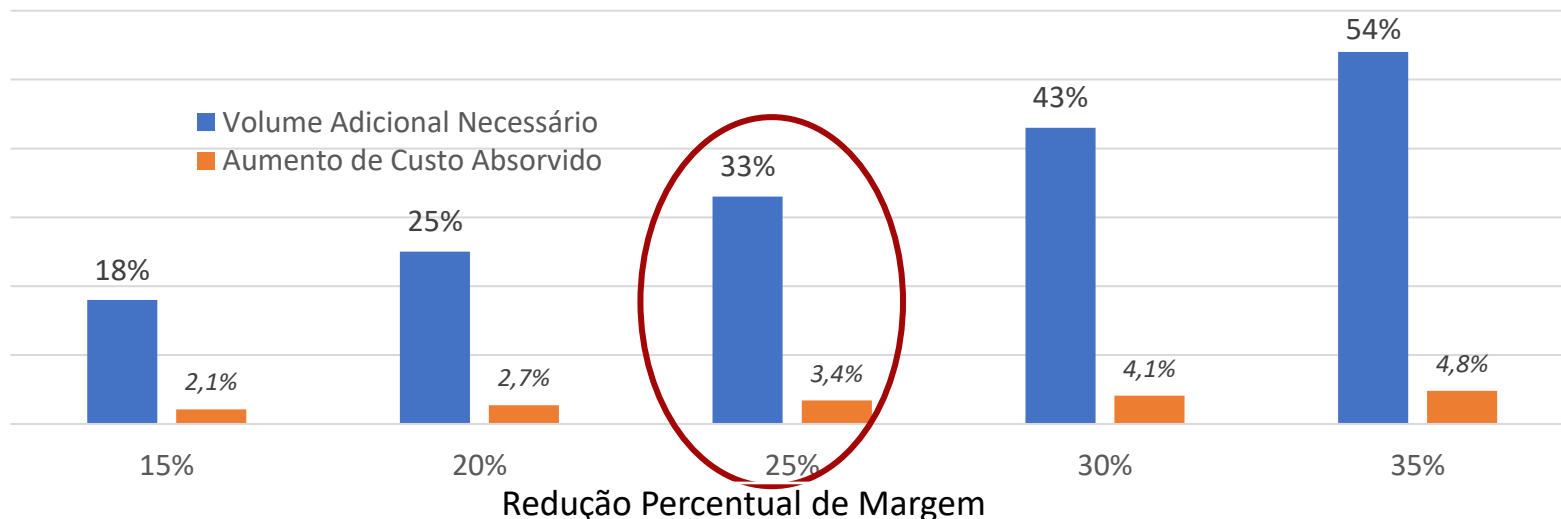
Ganhos de participação dependem da exploração consistente de três capacidades fundamentais – a) Controle de *front end* – distribuição, comercialização e marketing; b) Controle de *back end*: suprimento, logística e produção; e c) Marca reconhecida e associada à qualidade e tecnologia

A Armadilha do Não Repasse do Aumento de Custo : Absorção de 3.5% de aumento de custo demanda + 30% de aumento de volume para empatar

Líder com 16% de *share*; margem EBITDA de 12%; 70% dos custos operacionais *out of pocket* variáveis

Empresa média com 3% de *share*; margem EBITDA de 5%; 70% dos custos operacionais *out of pocket* variáveis

Necessidade de Aumento de Volume para Diferentes Níveis de Absorção de Aumento de Custos (com manutenção de preços)



Com uma estratégia de *margem* agressiva – absorção de 3.4% em aumento de custos operacionais – cerca de 5% em aumento de custos variáveis – demanda adição de 33% em volume para manutenção do resultado operacional em Reais – ou seja: ganhos de participação de mercado significativos são necessários para apenas compensar reduções de margens

Para empresas médias e pequenas – que trabalham com margens mais apertadas – o efeito de absorção de custos sem repasse é potencializado – menos de 2% de aumento de custos demandam mais de 50% de aumento de volume para manter resultados

* Custo operacional *out of pocket* inclui, óleo básico, aditivos, embalagens, mão de obra, utilidades, manutenção de fábrica, logística, despesas comerciais e administrativas; exclui, depreciação, amortização e despesas financeiras

Reduções entre 20% e 30% em margens – entre 2.4 e 3.6 ppc - por absorção de custos tendem a destruir valor significativamente

Líderes com 16% de share ; 12% de margem EBITDA; 70% de custo variável

Redução de margens em 20 % - 2.4 ppc – Absorção de 2.8% de aumento em Custos Operacionais

Ganho de volume	Impacto no EBITDA (em R% MM/ano)	Probabilidade	Contribuição Ponderada
0%	-80	80%	-64
10%	-48	15%	-7
25%	0	5%	0
Total			-71

Redução de margens em 30 % - 3.6 ppc – Absorção de 4.2% de aumento em Custos Operacionais

Ganho de volume	Impacto no EBITDA (em R% MM/ano)	Probabilidade	Contribuição Ponderada
5%	-106	80%	-84
10%	-92	15%	-14
25%	-50	5%	-3
Total			-101

Caminhos Estratégicos por Perfil de Competidor

Harvard Business Review — Nov/Dez 2025

"Growth Is Not the Only Way for Companies to Create Value"

Em indústrias maduras, a busca implacável por share frequentemente destrói mais valor do que cria.

A lógica estratégica para criação de valor difere fundamentalmente entre grandes líderes e players médios. Cada perfil tem forças, restrições e alavancagem competitiva próprias.

+200

marcas ativas no mercado brasileiro

PERFIL A
Grandes Líderes de Mercado

PERFIL B
Empresas Médias e Independentes

Perfil A: 5 Caminhos para os Grandes Líderes

Foco em valor, não apenas volume — além dos litros incrementais

01



Internacionalização

4–6% a.a. em mercados latinos e africanos vs. 2,5% no Brasil. Diversificação de risco + prêmio de avaliação.

02



Escalada de Valor

Focar em produtos, aplicações e segmentos que trazem maiores oportunidades de valor premium e margem

03



Integração Vertical

À juzante: captura margem da distribuição/ varejo. À montante: controle de custo e suprimento de matérias primas.

04



Modelo Asset-Light

Terceirizar blending, licenciar formulações, modelo marca+distribuição em territórios secundários. Libera capital para maior ROIC.

05



M&A como Acelerador

Adquirir nichos especializados (biolubrificantes, serviços de análise): comprar capacidade, não construir. Mais rápido, menos risco.

Internacionalização

Um mundo de oportunidades além do Brasil — Atratividade de outros mercados da América do Sul x Brasil

01

Menor Competição — Mercados mais concentrados que o Brasil

Market share do líder: **Brasil (<20%)** vs **Argentina (>35%)** • **Colômbia (>40%)** • **Chile (>40%)**. Maior concentração = *pricing power* mais previsível e margens estruturalmente superiores.

02

Maior Crescimento em Mercados Ainda Pouco Maduros

Participação relevante de óleos monoviscosos, altas viscosidades (20Ws, 15Ws) e óleos básicos minerais. Exemplo: minerais em PCMO+HDMO representam **~75% no Equador** • **Peru** • **Colômbia** vs **~60% no Brasil** — processo de premiumização no início.

03

Menor Pressão Regulatória e Menor Intensidade de Guerra por Volume

Exigências de especificação (API, ACEA) menos rígidas — menor custo de compliance. Menos players multinacionais com operações locais estruturadas, reduzindo a intensidade da disputa por volume e preservando margem.

04

Canais de Distribuição Menos Consolidados — Janela de Posicionamento

Redes de distribuidores regionais com maior espaço para fidelização e profissionalização - **Maior presença de atacadistas** • **Distribuidores multissetoriais sem foco em lubrificantes** • **Exclusividade só “no papel”**, com empresas distintas para marcas distintas. Estruturação de parcerias exclusivas pode construir barreira de entrada relevante — custo de aquisição de canal comparativamente menor que no Brasil.

Ganhos de Escala e Arbitragem de Conhecimento

Uma operação global permite **otimizar** a compra de matéria-prima, a produção e a logística, gerando ganhos de escala. Adicionalmente, permite a **"arbitragem de conhecimento"**, aplicando aprendizados de um mercado em outros e diluindo o custo de P&D ao adaptar inovações para múltiplos territórios.

O Desafio da Internacionalização

Nuances **culturais, regulatórias e competitivas** de cada novo mercado, além de um **modelo de governança** que equilibre o controle central com a agilidade local. O sucesso requer a exportação de um modelo de negócio vencedor, adaptado inteligentemente a cada nova realidade.

Insight Estratégico: A América do Sul oferece a combinação rara de mercados em crescimento com menor intensidade competitiva e canais ainda abertos — exatamente o contrário do Brasil, onde crescer 1 p.p. de share custa mais do que vale.

Internacionalização

PIB projetado 2026–2027 — A maioria dos mercados da América Latina cresce igual ou mais que o Brasil, sinalizando expansão da demanda industrial e por lubrificantes



País	Cresc. PIB 26-27 (%)
Guiana	45,8%
República Dominicana	9,2%
Panamá	8,4%
Argentina	8,2%
Paraguai	8,0%
Guatemala	7,5%
Costa Rica	7,4%
Honduras	7,3%
Suriname	7,3%
Granada	6,4%
El Salvador	6,1%

País	Cresc. PIB 26-27 (%)
Nicarágua	6,1%
São Vicente e Granadinas	5,7%
Colômbia	5,5%
Peru	5,1%
Belize	4,7%
Haiti	4,5%
Uruguai	4,4%
Equador	4,4%
Chile	4,3%
Brasil	4,3%
Santa Lúcia	4,1%

País	Cresc. PIB 26-27 (%)
Barbados	4,0%
Bahamas	3,9%
México	3,1%
Trinidad e Tobago	2,8%
Jamaica	1,3%
Bolívia	-2,6%

Fonte: Global Economic Prospects - Banco Mundial

Insight Estratégico: 20 dos 29 países da América Latina mapeados crescem em PIB igual ou mais que o Brasil nos próximos 2 anos — e entre os mercados mais relevantes para lubrificantes, Argentina (+8,2%), Colômbia (+5,5%), Chile (+4,3%) e Paraguai (+8,0%) se destacam. A Guiana, com crescimento de 45,8% puxado pelo petróleo, é um caso à parte, mas reforça o dinamismo regional. O Brasil segue competitivo, mas o crescimento em mercados vizinhos se mostra muitas vezes mais atrativo do que a briga local por *market share*

Escalada de Valor

De vendedor de commodity a parceiro estratégico — segmentos industriais de nicho onde preço/litro é premium e a performance é inegociável

01 Soluções para Nichos de Alta Performance

- Dominar segmentos onde a performance do lubrificante é crítica e o preço é secundário — **alimentício, turbinas eólicas, mineração, siderurgia de alta performance, entre outros**. A expertise técnica justifica prêmio de preço significativo e cria vantagem competitiva sustentável.
- Plataformas digitais de gestão de lubrificação podem ser fonte de **receita recorrente, previsível e de alto retorno sobre capital**.

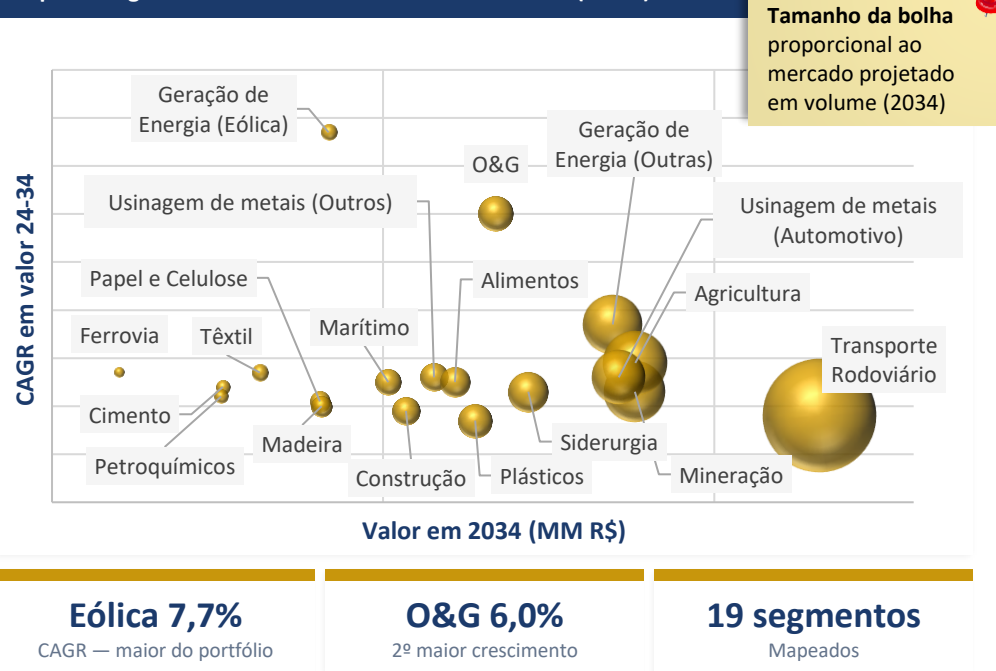
02 O Desafio da Escalada de Valor

- Exige mudança cultural profunda: de mentalidade de **produto para solução**. Requer investimento em talentos (engenheiros, consultores, desenvolvedores) e estrutura organizacional que suporte venda consultiva focada em resultados — não em volume.

Preço médio/litro: Segmentos industriais de nicho atingem **2–5x o preço médio do óleo de motor convencional**, com margens estruturalmente superiores.

Imperativo Estratégico: Subir na cadeia de valor não é opcional — é a resposta estrutural à comoditização do óleo de motor. Nichos industriais de alta performance remuneram expertise, não volume.

Mapa de Segmentos — Valor x Volume x Crescimento (CAGR)



Verticalização

Verticalização – Domínio da Cadeia de Valor

A verticalização, seja para trás (matérias-primas) ou para a frente (distribuição), é uma estratégia clássica para aumentar o controle e a captura de valor

Verticalização para Trás: Segurança de Fornecimento e Controle de Custos

- Em um mundo de cadeias de suprimentos voláteis, garantir o acesso a matérias-primas chave é uma vantagem competitiva decisiva – inclusive uma estratégia de hedge contra volatilidade de preços
- Investir em plantas de rerrefino ou distribuição e ou produção de óleos básicos proporciona maior controle sobre custos e garantia de fornecimento – além de participação na economia ciclica.
- A integração ou parceria com fabricantes de aditivos, embora complexa, garante acesso à tecnologia que é o coração da performance do lubrificante.

O Desafio - A verticalização para trás é extremamente intensiva em capital e exige profundo conhecimento técnico e mercadológico. O risco de alocar capital em ativos de menor retorno do que o negócio principal é alto. Joint ventures com players estabelecidos podem ser abordagem mais prudente.

Verticalização para a Frente: Controle do Acesso ao Mercado

- Adquirir ou construir redes de distribuição ou varejo especializado (ex: centros de troca de óleo) captura a margem do intermediário, garante um canal exclusivo e fornece acesso direto a dados valiosos do consumidor.
- A expansão para serviços automotivos integrados (filtros, pneus, diagnóstico) pode transformar o ponto de venda em um centro de conveniência, aumentando o ticket médio e a lealdade.

O Desafio: Esta é uma empreitada de capital intensivo e complexidade gerencial elevada, que requer competências em varejo e logística de "última milha", distintas do core business de um fabricante.

O Jogador Inteligente e Leve (The Asset-Light Player)

Focar alocação de capital em capacidades diferenciadoras

Em contraponto à verticalização, o modelo "asset-light" busca criar valor minimizando os ativos fixos e o capital empregado, priorizando a agilidade e o retorno sobre o capital investido (ROIC)

Terceirização da Produção e Logística

- Utilizar a capacidade ociosa de parceiros (*blenders*, operadores logísticos) libera capital para ser investido em áreas de maior retorno: P&D, marketing e construção de marca.
- Uso de capacidade de empresas focadas em terceirizar produção com eficiência e custos competitivos

Modelo de Licenciamento de Marca

- Em mercados internacionais de menor escala ou maior risco, licenciar a marca e a tecnologia para um parceiro local gera receita de royalties de alta margem e baixo risco.

Foco na Marca e na Inovação

- A essência do modelo é concentrar 100% dos recursos naquilo que gera diferenciação: a força da marca, a P&D e a gestão estratégica dos canais. Todo o resto é passível de ser terceirizado.

O Desafio: O sucesso depende de uma capacidade excepcional de gerenciar parceiros, de uma marca extremamente forte e de um foco implacável na proteção da propriedade intelectual e na qualidade.

M&A como Acelerador da Estratégia

Ganhar tempo e reduzir riscos

Fusões e aquisições não são uma estratégia em si, mas um poderoso acelerador para as outras avenidas de criação de valor

Consolidação entre Grandes Players

- *Sinergias de custo – unificação/ racionalização de estruturas de logística e de produção – ganhos de escala*
- *Otimização de portfólio – eliminação de duplicidades*
- *Racionalização de estrutura de distribuição com transferência de melhores práticas entre equipes comerciais*
- *Estratégia de marcas e precificação coordenada*

Alianças Estratégicas e Joint Ventures

- *Estratégia de entrada em segmentos de alta complexidade*
- *Aquisição de capacidade de produção de produtos complexos – ex: bio lubrificantes*
- *Estratégia de entrada em novas regiões / países usando expertise local*
- *Alianças para estruturação da canais de distribuição*

O Desafio: O sucesso em M&A depende de uma tese de investimento clara, due diligence rigorosa e, crucialmente, de uma capacidade de integração que capture as sinergias prometidas sem destruir o valor da empresa adquirida

Matriz de Estratégias : Combinações Inteligentes

???

As empresas mais bem-sucedidas não escolhem apenas uma dessas estratégias; elas combinam múltiplos caminhos, criando um portfólio estratégico que maximiza a criação de valor.

Estratégia	Foco Principal	Horizonte	Retorno Esperado	Risco
Internacionalização	Crescimento de volume em novos mercados	2-3 anos	Médio	Médio-Baixo
Alto Valor Agregado	Aumento de margem através de produtos e serviços	2 (<i>parceria</i>)-5 anos (<i>desenvolvimento próprio</i>)	Alto	Médio
Verticalização Frente	Controle de canal e captura de margem	1 ano	Médio	Baixo
Verticalização Trás	Segurança de fornecimento e controle de custos	2 (<i>parceria/ M&A</i>)-5 anos (<i>desenvolvimento próprio</i>)	Alto	Alto - Muito Alto
Asset-Light	Maximização de ROIC e agilidade	1- 2 anos	Médio	Médio - Baixo
M&A	Acelerador de outras estratégias	1-2 anos	Muito Variável	Médio-Alto

Insight Estratégico: Existem alternativas para crescer e gerar valor – além da “briga” por participação de mercado – e combinação de estratégias vai depender das capacidades e perfis de cada “player”

Perfil B: 5 Caminhos para Empresas Médias e Independentes

Competição assimétrica — vencer no próprio tabuleiro, não no dos gigantes

01



O Mestre do Nicho

Escolher 1 segmento e ser genuinamente o melhor nele. Margem bruta 15–25 p.p. superior às categorias commoditizadas.

02



O Rei da Região

Dominar 1 território. Logística superior, relacionamentos de décadas, marketing contextualizado. Fortaleza difícil de invadir.

03



O Parceiro de Soluções

Análise de óleo + consultoria + treinamento. Clientes que trocam de fornecedor assumem risco operacional real.

04



O Inovador Focado

Cocriação com clientes-âncora: inovação com demanda garantida antes do lançamento. ROI de P&D superior.

05



O Consolidador Inteligente

M&A para ser mais forte no nicho, não apenas maior. Adquirir concorrente regional ou empresa de serviços técnicos.

5 Fatores Críticos de Sucesso

O que separa as empresas que executam das que apenas anunciam intenções

SEÇÃO 4

1 Clareza e Disciplina Estratégicas

Escolhas explícitas sobre onde competir — e onde não competir.
Estratégias difusas = resultados difusos.

3 Governança como Infraestrutura Competitiva

Acesso a capital + atração de talentos + prontidão para M&A + resiliência na sucessão.

2 Alinhamento de Capacitações vis a vis Posicionamento Estratégico

Alinhamento de estratégias de *back end* e *front end* vis a vis posicionamento estratégico

4 Redesenho de Métricas: Volume → Valor

ROIC, margem bruta/litro, LTV do cliente, share of wallet no segmento/ nicho. Organizações medem o que gerenciam.

5 Capacidade de Execução Organizacional

A estratégia mais elegante falha sem a capacidade para executá-la.
Talentos técnico e gerencial é o gargalo real.

Governança: O Diferencial Que Mais Empresas Subestimam

Para fabricantes independentes, governança é infraestrutura competitiva — não burocracia



Acesso ao Capital

Bancos e fundos favorecem sistematicamente empresas com governança transparente e supervisão independente. Taxas menores, prazos maiores.



Atração de Talentos

Profissionais técnicos qualificados escolhem empregadores pela qualidade da governança. Sem isso, você perde para os concorrentes antes de chegar ao mercado.



Prontidão para M&A

Seja como adquirente ou alvo, a qualidade da governança determina avaliação e capacidade de execução. Empresas mal governadas pagam caro nessa hora.



Resiliência na Sucessão

Governança estruturada transforma a sucessão de ameaça existencial em transição planejada. O fundador não é o único ativo da empresa.

Crise – o que se aprendeu?

Perspectiva de CEO's de grandes empresas de lubrificantes sobre impactos da Crise do Irã

01	Suprimentos	▪ Antecipação de fornecimento de óleos básicos e aditivos – aumento de estoques ▪ Diversificação de origens – da Ásia/ Oriente Médio para EUA e Europa ▪ Acordos de longo prazo com fontes alternativas de fornecedores – fontes locais
02	Finanças	▪ Reajuste de preços – repasses de alta de custo de matérias – primas e insumos ▪ Orçamento – Revisão de projetos com maior conservadorismo
03	Logística e Operações	▪ Revisão de portfolio de produtos – foco em produtos de maior margem e menos dependentes de insumos importados ▪ Contratos de frete marítimo – Renegociação / antecipação de contratos
04	Clientes e Mercado	▪ Comunicação proativa com clientes estratégicos – disponibilidade de produtos e reajustes de preços em função de custos ▪ Ganhos de participação de mercado sobre concorrentes mais expostos ao impacto na cadeia de suprimentos
05	Estratégia e Governança	▪ Criação de comitê de crise interno – decisões aceleradas ▪ Revisão de planos estratégicos de médio prazo em função de patamar de preços e incertezas de suprimentos

Perspectiva de Crescimento de Mercado –
Visão tornou-se mais conservadora em relação ao período pré - crise

Nível de Confiança no Atingimento dos Resultados Projetados
-
Moderadamente confiante com necessidade de ajustes

O Imperativo Estratégico:

Escolha Seu Caminho — Agora.



O Brasil crescerá. A questão é quem capturará esse crescimento como valor sustentável.



Para os grandes: redirecionar o centro de gravidade do volume para a arquitetura de valor.



Para os médios: apostar corajosamente na diferenciação — vencer no seu próprio tabuleiro.



Clareza estratégica + governança + execução: determinantes primários — não fatores de suporte.

A questão não é se mudar a estratégia. É se liderar essa mudança — ou ser forçado a ela.

FACTOR K

Transformando Desafios em Oportunidades de Valor

Navegue Seu Caminho de Criação de Valor com a FactorK

As escolhas estratégicas descritas nesta apresentação são consequentes — e o rigor analítico que exigem é significativo. A FactorK alia expertise profunda no mercado brasileiro de lubrificantes a uma metodologia comprovada para estratégia de criação de valor, assessoria em M&A e programas de internacionalização.

Estratégia de Valor

Diagnóstico estratégico e roadmap de criação de valor por perfil de empresa

M&A Advisory

Identificação de alvos, due diligence e suporte à integração pós-aquisição

Internacionalização

Programas de expansão regional com governança e execução local

factorconsulting.com.br | srebelo@factorconsulting.com.br | Vamos conversar sobre o seu próximo movimento estratégico.