

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

SELENE DE SOUZA SIQUEIRA SOARES

**DISTRIBUIÇÃO DE COMBUSTÍVEIS NO ESTADO DE SÃO PAULO:
ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E OPORTUNISMO**

**SÃO CARLOS
2012**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

SELENE DE SOUZA SIQUEIRA SOARES

**DISTRIBUIÇÃO DE COMBUSTÍVEIS NO ESTADO DE SÃO PAULO:
ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E OPORTUNISMO**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGE do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos - UFSCar como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção

Orientador: Prof Dr Luiz Fernando de Oriani e Paulillo

**SÃO CARLOS
2012**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

S676dc

Soares, Selene de Souza Siqueira.

Distribuição de combustíveis no estado de São Paulo :
estruturas de governança e oportunismo / Selene de Souza
Siqueira Soares. -- São Carlos : UFSCar, 2012.
254 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos,
2012.

1. Economia institucional. 2. Estruturas de governança. 3.
Combustível - distribuição. 4. Álcool. 5. Gasolina. I. Título.

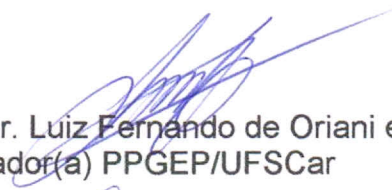
CDD: 338.7 (20^a)



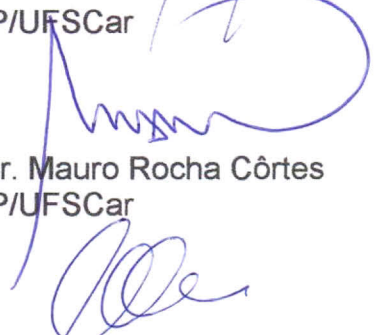
FOLHA DE APROVAÇÃO

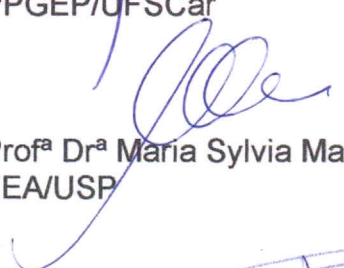
Aluno(a): Selene de Souza Siqueira Soares


TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 26/10/2012 PELA
COMISSÃO JULGADORA:

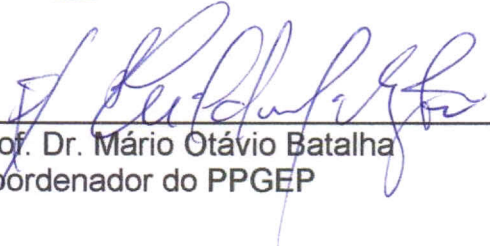

Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo
Orientador(a) PPGE/UFSCar


Prof. Dr. Hildo Meirelles de Souza Filho
PPGE/UFSCar


Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes
PPGE/UFSCar


Profª Drª Maria Sylvia Macchione Saes
FEA/USP


Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça
FEA-RP/USP


Prof. Dr. Mário Otávio Batalha
Coordenador do PPGE

Dedico esta tese às três pessoas mais importantes de minha vida: Meu marido, **Márcio**; **Ester**, minha filha e a dona do sorriso mais lindo do mundo e ao querido **Antonio**, meu bebe que está por chegar.

AGRADECIMENTOS

A experiência do doutorado foi sem dúvida uma das mais marcantes em minha vida. Minhas reflexões, opiniões e posicionamentos estão dispersos por todo o texto, mas é aqui, nos agradecimentos, que tenho a chance de expressar a maior conclusão da tese: Minha gratidão a todos com quem convivi no aprendizado do doutorado. É certo que alguns resultados deste trabalho ficarão para a comunidade acadêmica, mas com o tempo passarão e serão esquecidos. Já para mim, as pessoas, as experiências e o conhecimento serão prá sempre.

Sendo assim, quero aqui agradecer a todas as pessoas especiais com as quais pude contar nos últimos anos, de modo especial, agradeço:

A Deus, pelas oportunidades que tive na vida e pela forma generosa que tem cuidado de mim e das pessoas que eu amo,

Ao Márcio, meu esposo, que tem sido presente em todos os momentos, a quem não tenho palavras prá expressar o quanto amo e admiro. Obrigada por partilhar comigo todas as dificuldades e realizações da pós-graduação.

A meus filhos, Ester e Antonio (a caminho), que são pra mim a maior e melhor fonte de inspiração para prosseguir e tentar ser melhor.

A meus pais, que em todos os momentos se fizeram presentes e dispostos a ajudar; e são certamente, responsáveis por boa parte de tudo que conquistei até aqui. A meu irmão Samuel, agradeço pelo convívio mais estreito nos últimos meses.

Aos amigos de longe e de perto que estiveram sempre incentivando e motivando a realização desse trabalho. Felizmente estes são muitos e não poderia citar nomes aqui sem correr o risco de omitir alguém...

A meu orientador, Prof. Dr. Luiz Fernando, que foi um grande parceiro nestes anos de trabalho, a quem agradeço por toda compreensão, dedicação e ajuda;

Agradeço de forma especial a profa. Dra. Cecília Candolo do Departamento de Estatística da UFSCar, pela generosa colaboração ao trabalho, tornando possível o melhor uso do ferramental estatístico utilizado nesta tese.

Aos professores da banca de qualificação, Prof. Dr. Hildo Meirelles e Prof. Dr. Carlos Eduardo Vian, que com suas críticas e sugestões contribuíram muito para a melhora deste trabalho.

Ao pessoal do Gepai com quem sempre podemos aproveitar o “café” para partilhar nossos trabalhos, acertos e dificuldades...

A todos os empresários, diretores e gerentes das empresas distribuidoras e postos revendedores entrevistados, dos quais, por questões de sigilo, não poderei citar nomes. Agradeço por terem confiado neste trabalho e contribuído para a pesquisa acadêmica.

Ao RECAP, na pessoa de seu presidente, Sr. Flavio Martini de Souza Campos, pelo apoio no contato com postos de combustível.

Ao CNPq pela bolsa de estudos concedida nos últimos 28 meses de trabalho.

Por fim, agradeço também ao sempre bem humorado pessoal da secretaria da pós, Raquel, Robson e Karina que em muito facilitam a vida de nós, alunos: obrigada por tudo!

“Eu quero saber como Deus criou este mundo. Não estou interessado neste ou naquele fenômeno, no espectro deste ou daquele elemento.

Eu quero conhecer os pensamentos Dele, o resto são detalhes”.

Albert Einstein

RESUMO

O trabalho se dedica ao estudo das governanças das transações adotadas pelas distribuidoras de combustíveis no estado de São Paulo com os postos revendedores varejistas. A abordagem teórica escolhida se sustenta nos estudos de Nova Economia Institucional, privilegiando o estudo da Economia dos Custos de Transação, segundo os atributos das transações definidos por Williamson (1979) e os estudos de autores como Ménard (2001, 2004; 2006) que destacam mecanismos de coordenação híbridas complementares aos contratos como influência, liderança, confiança e instituições *ad hoc*.

O estudo do setor de abastecimento sob esta perspectiva teórica se mostra muito interessante, pois a partir do processo de desregulamentação em fins da década de noventa, o elo final dessa cadeia tem apresentado governanças distintas. Permanecem tanto as vendas no mercado *spot* entre todas as distribuidoras e postos revendedores de bandeira branca, quanto as estruturas híbridas de governança com contratos de longo prazo entre distribuidoras e seus postos franqueados; estratégia comum às distribuidoras dominantes e que tem sido perseguida em menor escala pelas distribuidoras regionais.

Adicionalmente, a observação das governanças no setor destaca progressivamente a representatividade dos comportamentos oportunistas, especialmente aqueles relacionados à adulteração de combustíveis e compras fora do arranjo exclusivo de negociações. As decisões de controle desses comportamentos oportunistas e o reconhecimento do impacto desses na coordenação das transações tornaram-se fundamentais para compreensão da estabilidade esperada nessas governanças e sua adequação enquanto estruturas minizadoras de custos de transação.

Os resultados da tese sugerem que as estruturas de governança das transações se diferenciam pela especificidade de ativos, sendo as governanças híbridas as estruturas de governança mais recorrentes. Nestas, o controle das ações oportunistas tem sido realizado com o uso dos mecanismos contratuais e de mecanismos complementares aos contratos. Os distribuidores dominantes mantêm relações de altas especificidades de ativos com postos bandeirados e fazem uso de Instituições *ad hoc* e Liderança como mecanismos de coordenação além dos contratos. Já os distribuidores regionais estabelecem transações de menor especificidade de ativos e fazem uso apenas de influência como mecanismo de coordenação complementar aos contratos. Para os distribuidores os independentes – para os quais as transações se dão unicamente via mercado - o controle das ações oportunistas é dispensado e delegado às organizações públicas de fiscalização e monitoramento setorial.

A demora em fazer valer os contratos tem sido a principal causa da emergência dos mecanismos complementares, sendo sua utilização direcionada basicamente à proteção dos ativos específicos nas transações, majoritariamente, na preservação dos canais exclusivos de negociação, recuperação de investimentos específicos e principalmente para a proteção de seus ativos específicos de marca. Se nas governanças híbridas a eficiência na utilização destes mecanismos amplia os custos de transação e aproxima a estrutura de governança de estruturas mais hierárquicas e centralizadas, de outro, nas transações de baixas especificidades de ativos, consolidam-se as relações de mercado *spot* e as bases competitivas de outro segmento, um pouco diferente do primeiro, primando fundamentalmente pelos preços mais baixos a despeito do apelo de qualidade referenciado pelas marcas, principal ativo específico das firmas distribuidoras.

ABSTRACT

This work is directed to the study of transactions governance adopted by fuel distributors in the State of Sao Paulo with retail market sellers or gas stations. The applied theoretical approach lies on studies of New Institutional Economics, favoring the study of Transaction Costs Economics, using attributes of transactions defined by Williamson (1979) and other studies by authors such as Ménard (2001, 2004; 2006) which emphasizes hybrids coordination devices complementary to contracts such as influence, leadership, confidence and *ad hoc* institutions. The supply sector study under this theoretical point of view is quite interesting, because since the beginning of deregulation process in the late 1990s, the final link in this chain has brought distinct governance. Two kinds of transactions keep going on simultaneously: sales in the spot market among all distributors and no branded gas station (or so called white flag resellers), and hybrid governance structures with long-term contracts between distributors and their gas station franchisees. This has been a common strategy adopted by dominant distributors and pursued in some extent by regional distributors. In addition, the observation of governance in the sector progressively highlights the representativeness of opportunistic behavior, especially those related to fuel adulteration and acquisitions outside the exclusive arrangement of negotiations. The control decisions of such opportunistic behavior and recognition of their impact in the coordination of transactions have become essential for understanding the expected stability in this governance and their suitability as minimizing structures of transaction costs.

The results of this thesis suggest that the governance structures of the transactions differ by asset specificity. Hybrid governance structure is the most common one. The control of opportunistic actions in this kind of structure has been carried out by using contractual mechanisms and complementary mechanisms to contracts. On the other side, regional distributors set transactions of lower asset specificity and use influence as the only coordinating mechanism complementary to those contracts. However, in terms of business share, transactions through market are still the most frequent ones in this segment.

As for the third group of distributors, the independent ones, transactions take place uniquely through the market and the control of opportunistic actions are dispensed by them and transferred to sectorial monitoring public organizations.

Delay in asserting the contracts has been the main cause of the uprising of complementary mechanisms, and its utilization has been directed basically to the protection of the specific assets in transactions, specially in the preservation of the unique trading channels, recovery of specific investments and mainly to protect its brand-specific assets.

If, in one hand, the hybrid governance efficiency in the use of these mechanisms enhances the transaction costs and approaches to governance structure of hierarchical and centralised structures, on the other hand, in low asset specific transactions, relations of spot market and competitive bases of another thread are consolidated differently from the first, looking primarily for lower prices despite the appeal of quality referenced by the main specific distributors firms assets distributors: their brands.

SUMÁRIO

<i>Resumo</i>	7
<i>Abstract</i>	8
<i>Introdução</i>	16
1. Objetivos	21
2. Hipóteses	22
3. Metodologia de pesquisa	23
<i>Capítulo 1: Revisão Teórica</i>	31
1.1. Nova economia institucional	31
1.2. Pressupostos comportamentais	35
1.3. Economia dos custos de transação	37
1.4. Coordenação das estruturas de governança	46
Conclusões do capítulo	59
<i>Capítulo 2: Características da organização do mercado de distribuição de combustíveis</i>	62
2.1. Ambiente institucional	63
2.2. Organizações setoriais	68
2.3. Estrutura Industrial	72
2.4. Distribuição de combustíveis	80
2.5. Revenda varejista	84
2.6. Fiscalização	89
Conclusões do capítulo	103
<i>Capítulo 3: Estudo das transações das distribuidoras de combustível com o varejo paulista</i>	105
3.1. Características gerais dos entrevistados	106
3.2. Estudo das transações entre distribuidores e postos varejistas	111
3.3. Comportamentos oportunistas e precaução	122
Conclusões do capítulo	126

Capítulo 4: Perfil e atuação do varejo de combustível paulista nas negociações com distribuidores **134**

4.1. Caracterização dos entrevistados	135
4.2. Estudo das transações	139
4.3. Comportamentos oportunistas e precaução	160
Conclusões do capítulo	163

Capítulo 5: Oportunismo revelado pelas quebras contratuais na negociação de combustível no estado de São Paulo **166**

5.1. Análise 1: Inconformidade – Base de dados do Programa de monitoramento da Qualidade dos Combustíveis (PMQC)	170
5.2. Análise 2: Inconformidade e Infidelidade – Base de dados do Levantamento de Preços e Margens de Comercialização de Combustíveis (LPMCC)	176
5.3. Análise dos resultados	187
Conclusões do capítulo	193

Capítulo 6: Considerações Finais **198**

Referências **209**

Apêndice A – Questionário distribuidoras detentoras de bandeira	219
Apêndice B – Questionário distribuidoras independentes	235
Apêndice C – Questionário postos de combustíveis bandeirados	248
Apêndice D – Questionário postos de combustíveis bandeira branca	250
Apêndice E – Relação de trabalhos em NEI que utilizam método logit/probit	252

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1: Esquema analítico da tese</i>	<i>19</i>
<i>Figura 1.1 – Estruturas de governança possíveis</i>	<i>39</i>
<i>Figura 1.2 – Formas organizacionais</i>	<i>40</i>
<i>Figura 1.3 – comportamentos das estruturas de governança frente incerteza</i>	<i>45</i>
<i>Figura 1.4 – Mapa cognitivo dos contratos</i>	<i>54</i>
<i>Figura 1.5 – Tipologia das governanças híbridas</i>	<i>54</i>
<i>Figura 1.6 – Estruturas de Governança – Setor de distribuição de combustíveis</i>	<i>60</i>
<i>Figura 2.1 – Logística do mercado de combustíveis no Brasil</i>	<i>72</i>
<i>Figura 2.2 – Cadeia de distribuição de gasolina no Brasil</i>	<i>74</i>
<i>Figura 2.3 – Infraestrutura de produção e movimentação de petróleo - 2009</i>	<i>75</i>
<i>Figura 2.4 – Cadeia de distribuição do Etanol no Brasil</i>	<i>77</i>
<i>Figura 2.5 – Mapa do etanolduto</i>	<i>78</i>
<i>Figura 3.1 = Estruturas de Governança Encontradas</i>	<i>130</i>
<i>Figura 3.2 - Estruturas de governança – distribuição de combustíveis</i>	<i>133</i>
<i>Figura 5.1 - Análise dos resíduos – PMQC – Quebra 1 - Inconformidade</i>	<i>172</i>
<i>Figura 5.2 - Curva ROC – PMQC – Quebra 1 - Inconformidade</i>	<i>174</i>
<i>Figura 5.3 - Análise dos resíduos – LPMCC – Quebra 1 - inconformidade</i>	<i>178</i>
<i>Figura 5.4 - Curva ROC – LPMCC - Quebra 1 - Inconformidade</i>	<i>180</i>
<i>Figura 5.5 - Análise dos resíduos – LPMCC – Quebra 2 – infidelidade Gasolina</i>	<i>181</i>
<i>Figura 5.6 - Curva ROC – LPMCC – Quebra 2 – Infidelidade Gasolina</i>	<i>183</i>
<i>Figura 5.7 - Análise dos resíduos – LPMCC – Quebra 2 – Infidelidade Etanol</i>	<i>184</i>
<i>Figura 5.8 - Curva ROC – LPMCC – Quebra 2 – Inconformidade Etanol</i>	<i>186</i>
<i>Figura 5.9 - Análise do comportamento oportunista</i>	<i>196</i>

LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1.1 – Implicações organizacionais das hipóteses comportamentais</i>	37
<i>Quadro 1.2 – Governança eficiente (frequencia x investimento)</i>	43
<i>Quadro 1.3 – Governança eficiente (incerteza x especificidade do ativo)</i>	44
<i>Quadro 2.1 – Mapa da revenda de gasolina – Brasil – 2010</i>	86
<i>Quadro 2.2 – Mapa da revenda de etanol – Brasil – 2010</i>	87
<i>Quadro 3.1 - Caracterização dos entrevistados</i>	106
<i>Quadro 3.2 - Perfil de bandeiramento</i>	107
<i>Quadro 3.3 – Relação com postos de bandeira branca</i>	109
<i>Quadro 3.4 – Comparativo das transações postos de bandeira branca x bandeirados</i>	110
<i>Quadro 3.5 – Incertezas</i>	113
<i>Quadro 3.6 – Especificidades dos ativos</i>	115
<i>Quadro 3.7 – Tipos de postos segundo especificidades dos ativos</i>	116
<i>Quadro 3.8 – Características dos Contratos</i>	118
<i>Quadro 3.9 – Comparativo dos contratos – Regionais e Dominantes</i>	119
<i>Quadro 3.10 - Utilização de mecanismos de coordenação além dos contratos</i>	120
<i>Quadro 3.11 - Comportamentos Oportunistas</i>	122
<i>Quadro 3.12 – Procedimentos de precaução</i>	124
<i>Quadro 3.13 – Estruturas de governança encontradas</i>	126
<i>Quadro 3.14 – Governança eficiente proposta e encontrada (frequencia x investimento)</i>	127
<i>Quadro 3.15 – Governança eficiente proposta e encontrada (incerteza x especificidade)</i>	128
<i>Quadro 3.16 – Mecanismos de coordenação híbridos identificados</i>	130
<i>Quadro 4.1 - Tipos de postos segundo especificidades dos ativos – Pesquisa de campo</i>	150
<i>Quadro 5.1 - Resumo de informações – PMQC</i>	171
<i>Quadro 5.2 - Correlações - PMQC</i>	171
<i>Quadro 5.3 - Análise das ODDS RATIO estimadas – PMQC – Inconformidade</i>	174
<i>Quadro 5.4 - Resumo de informações - LPMCC</i>	176
<i>Quadro 5.5 - Correlações - LPMCC</i>	177
<i>Quadro 5.6 - Análise das ODDS RATIO estimadas – LPMCC - Quebra 1 - Inconformidade</i>	179
<i>Quadro 5.7 - Análise das ODDS RATIO estimadas – LPMCC - Infidelidade Gasolina</i>	182
<i>Quadro 5.8 - Análise das ODDS RATIO estimadas – LPMCC - Infidelidade Etanol</i>	185
<i>Quadro 5.9 - Quadro de Resultados</i>	187

LISTA DE GRAFICOS

<i>Gráfico 2.1 – Participação das distribuidoras recém ingressas no mercado nas vendas de gasolina da REPLAN</i>	<i>64</i>
<i>Gráfico 2.2 – Evolução do mercado informal de etanol hidratado</i>	<i>79</i>
<i>Gráfico 2.3 – Quantidade de distribuidores de combustíveis líquidos</i>	<i>80</i>
<i>Gráfico 2.4 - Comparativo produção de automóveis x eficiência energética da soma gasolina e etanol</i>	<i>83</i>
<i>Gráfico 2.5 – Evolução do índice de não-conformidade da gasolina</i>	<i>90</i>
<i>Gráfico 2.6 – Evolução do índice de não-conformidade do etanol</i>	<i>91</i>
<i>Gráfico 2.7 – Não-conformidade da gasolina por tipo de bandeira</i>	<i>92</i>
<i>Gráfico 2.8 – Não-conformidade do etanol por tipo de bandeira</i>	<i>93</i>
<i>Gráfico 2.9 – Especificação da não-conformidade – gasolina – Brasil</i>	<i>97</i>
<i>Gráfico 2.10 – Especificação da não-conformidade – gasolina – São Paulo</i>	<i>97</i>
<i>Gráfico 2.11 – Especificação da não-conformidade – etanol – Brasil</i>	<i>98</i>
<i>Gráfico 2.12 – Especificação da não-conformidade – etanol – São Paulo</i>	<i>99</i>
<i>Gráfico 2.13 – Índices de infidelidade da gasolina – segundo bandeiras</i>	<i>101</i>
<i>Gráfico 2.14 – Índices de infidelidade do etanol – segundo bandeiras</i>	<i>102</i>
<i>Gráfico 4.1 - Perfil de propriedade</i>	<i>137</i>
<i>Gráfico 4.2 - Investimento para bandeiramento</i>	<i>138</i>
<i>Gráfico 4.3 - Frequencia – segundo bandeiramento</i>	<i>140</i>
<i>Gráfico 4.4 - Participação em programas de monitoramento da qualidade do combustível – Bandeiras Dominantes</i>	<i>141</i>
<i>Gráfico 4.5 - Participação em programas de monitoramento da qualidade do combustível – Bandeiras Regionais</i>	<i>142</i>
<i>Gráfico 4.6 - Participação em programas de monitoramento da qualidade do combustível – Bandeira Branca</i>	<i>142</i>
<i>Gráfico 4.7 - Possuem alguma certificação da distribuidora</i>	<i>143</i>
<i>Gráfico 4.8 - Postos aptos a realizar teste de qualidade dos combustíveis</i>	<i>144</i>
<i>Gráfico 4.9 - Postos solicitados pelos clientes a realizar teste de qualidade dos combustíveis</i>	<i>145</i>
<i>Gráfico 4.10 - Postos já fiscalizados pela ANP</i>	<i>146</i>
<i>Gráfico 4.11 – Quantidade de especificidades de ativos nas transações segundo bandeiramento</i>	<i>150</i>
<i>Gráfico 4.12 - Postos segundo especificidades de ativos – Acumulado</i>	<i>151</i>
<i>Gráfico 4.13 - Postos segundo especificidades de ativos – Padrão acumulado para bandeiras Dominantes</i>	<i>152</i>

<i>Gráfico 4.14 - Postos segundo especificidades de ativos – Padrão acumulado para bandeiras Regionais</i>	<i>153</i>
<i>Gráfico 4.15 - Postos segundo especificidades de ativos – Padrão acumulado para bandeira Branca</i>	<i>154</i>
<i>Gráfico 4.16 - Confiança declarada na distribuidora – segundo bandeiras</i>	<i>156</i>
<i>Gráfico 4.17 - Grau de interferência no negócio – bandeiras Dominantes</i>	<i>158</i>
<i>Gráfico 4.18 - Grau de interferência no negócio – bandeiras Regionais</i>	<i>158</i>
<i>Gráfico 4.19 - Postos que já receberam combustível não-conforme da distribuidora – segundo bandeiras</i>	<i>160</i>
<i>Gráfico 4.20 - Postos que armazenam amostra testemunha – segundo bandeiras</i>	<i>161</i>

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 2.1 - Mercado informal de etanol hidratado no Brasil – em milhões m³</i>	79
<i>Tabela 2.2 – Vendas nacionais de gasolina C dos anos de 2000 a 2011 (mil m³)</i>	81
<i>Tabela 2.3 – Participação das distribuidoras nas vendas de gasolina C – em %</i>	81
<i>Tabela 2.4 – Vendas nacionais de etanol hidratado dos anos de 2000 a 2011 (mil m³)</i>	82
<i>Tabela 2.5 – Participação das distribuidoras nas vendas de etanol hidratado – em %</i>	82
<i>Tabela 2.6 – Postos segundo bandeiras – Brasil – em unidades</i>	85
<i>Tabela 2.7 – Postos segundo bandeiras – São Paulo – em unidades</i>	85
<i>Tabela 2.8 – Composição nacional das vendas de gasolina C – segundo distribuidores</i>	88
<i>Tabela 2.9 – Composição nacional das vendas de etanol – segundo distribuidores</i>	88
<i>Tabela 2.10 – Índice de não-conformidade da gasolina – segundo bandeiras</i>	92
<i>Tabela 2.11 – Índice de não-conformidade do etanol – segundo bandeiras</i>	93
<i>Tabela 2.12 – Participação nas fiscalizações de gasolina – segundo bandeiras</i>	94
<i>Tabela 2.13 – Participação nas fiscalizações do etanol – segundo bandeiras</i>	94
<i>Tabela 2.14 – Índice de Participação nas fiscalizações de gasolina</i>	95
<i>Tabela 2.15 – Índice de Participação nas fiscalizações do etanol</i>	96
<i>Tabela 2.16 – Índice de infidelidade da gasolina – segundo bandeiras</i>	100
<i>Tabela 2.17 – Índice de infidelidade do etanol – segundo bandeiras</i>	101
<i>Tabela 4.1 – Amostra de postos entrevistados</i>	135
<i>Tabela 4.2 - Porte dos postos entrevistados</i>	136
<i>Tabela 4.3 - Perfil de bandeiramento</i>	136
<i>Tabela 4.4 - Frequencia – segundo bandeiramento – em %</i>	139
<i>Tabela 4.5 - Especificidades de ativos - grau de importância no negócio - Bandeiras Dominantes – em %</i>	147
<i>Tabela 4.6 – Especificidades de ativos - grau de importância no negócio - Bandeiras Regionais – em %</i>	148
<i>Tabela 4.7 - Especificidades de ativos - grau de importância no negócio - Bandeiras Brancas – em %</i>	149
<i>Tabela 4.8 - Critérios para escolha de parceiros comerciais - Bandeiras Brancas – em %</i>	155

INTRODUÇÃO

A produção acadêmica nacional e internacional em estudos com a abordagem teórica da Nova Economia Institucional (NEI) tem sido farta. É possível elencar inúmeros trabalhos dedicados ao tema em suas vertentes teóricas e empíricas, contudo, como em boa parte dos estudos científicos, o tema não foi esgotado, havendo algumas lacunas de estudos possíveis que merecem a atenção e dedicação da comunidade acadêmica. (ZYLBERSZTAJN, 2005, RUESTE, 2010 e HARDT, 2009).

Neste sentido, a presente tese tem como objetivo contribuir para o avanço metodológico de estudos de NEI, com aplicação em setores industriais. Ressalta-se que na literatura nacional, a utilização desta abordagem tem tido aplicação mais comum a estudos de sistemas agroindustriais, que as estruturas tipicamente industriais. Por essa razão o estudo privilegiou a indústria de distribuição de combustíveis.

O setor de distribuição de combustíveis no Brasil tem passado por inúmeras transformações nos últimos anos. Uma das mais importantes foi a autorização do governo, concedida em 1997, para que postos de combustíveis varejistas tivessem alternativas quanto ao fornecimento de combustíveis, podendo manter-se vinculados a uma distribuidora, que são os postos bandeirados, ou atuar de forma independente como “Bandeira Branca”, os quais podem alternar seus fornecedores de combustível (ANP, 2009).

O processo de desregulamentação também permitiu a entrada no mercado nacional de distribuidoras estrangeiras e criação de novas pequenas distribuidoras nacionais, com objetivo de aumentar a concorrência no setor (ROCHA, 2002; DALMONECH, 2007).

Dados da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), dão conta de que até 1997 atuavam no mercado a Petrobrás/BR, Ipiranga, Shell, Esso e Texaco. Com o processo de liberalização a quantidade de empresas distribuidoras cresceu rapidamente, chegando a quase 200 já em 2000, permanecendo neste patamar até os dias atuais. A participação nas vendas das distribuidoras dominantes¹ vem recuando gradativamente, mas ainda mantêm-se em patamares elevados, com cerca de 70% das vendas de combustível

¹ A caracterização da divisão de análise das firmas distribuidoras está detalhada no tópico de metodologia de pesquisa neste capítulo. Grosso modo, são consideradas DOMINANTES as grandes distribuidoras, já em atuação no mercado nacional antes da desregulamentação que detém postos bandeirados; REGIONAIS, distribuidores menores, ingressas no mercado após 1997 com marcas para bandeiramento e INDEPENDENTES também distribuidores menores, ingressos no mercado após 1997 que não tem marcas próprias para bandeiramento.

automotivo no Brasil. No mercado varejista, verificou-se o crescimento de postos de bandeira branca, representando em 2011 cerca de 40% do total de postos no País. (ANP, 2011).

Estas recentes transformações têm possibilitado a multiplicidade das transações, diferenciando as estruturas de governança adotadas pelas distribuidoras com seus parceiros comerciais.

O aumento expressivo do número de postos de bandeira branca juntamente com acréscimo das redes de postos de distribuidoras regionais, recém ingressos no mercado, fez emergir o interesse de pesquisa no estudo das relações de governança entre os principais agentes desta cadeia. De um lado, os postos com bandeiras de grandes distribuidores tendem a desfrutar de maior credibilidade junto aos consumidores finais, devido aos seus ativos de marca, e de outro, estão os postos bandeiras branca, que normalmente desfrutam de uma vantagem de preços frente aos postos com bandeira. Entre estes, as novas redes de postos de distribuidoras regionais buscam consolidação de suas marcas, em mercados mais restritos, apresentando estas novas marcas para o consumidor final.

É notório que as relações entre distribuidoras e postos tornam-se mais complexas uma vez que os postos bandeirados são legalmente obrigados a adquirir combustíveis de sua distribuidora franqueadora enquanto os postos bandeira branca podem, ao rigor do mercado, alterar seu fornecedor de combustíveis. Deste fato deriva, inclusive, posicionamento de representantes de postos bandeirados no sentido de que a negociação de grandes distribuidoras com postos bandeira branca costuma ser mais vantajosa para estes, uma vez que a efetivação do negócio não está contratualmente definida, ao contrário do que ocorre com os postos bandeirados. (MORAES, 2002)

De outra parte, dados da ANP retratam que por parte dos postos bandeirados nem sempre a fidelidade do revendedor é verificada, seja pelas inconformidades encontradas nas amostras de combustíveis analisados, seja pela não identificação de nota fiscal de compra dos combustíveis analisados, que sugere descumprimento da negociação exclusiva com distribuidor detentor da bandeira.

Estes dados alertam sobre a existência de relevante comportamento oportunista no setor, o que por sua vez, torna a análise ainda mais complexa, abrindo vários questionamentos importantes. Sob o ponto de vista do estudo, duas questões ganham destaque, quais sejam: 1) os fatores facilitadores e/ou indutores do comportamento oportunista e; 2) que outros mecanismos para além dos contratos têm sido utilizados pelas distribuidoras como instrumento de redução destes procedimentos nocivos às transações.

Dois cortes importantes foram definidos na análise, o primeiro deles, o tratamento limitado aos combustíveis automotivos gasolina e etanol, os quais serão avaliados separadamente e em conjunto quando a avaliação em separado não se fizer necessária ou não for possível. A exclusão do diesel nesta análise do setor de distribuição de combustível se deu basicamente pela consideração do diesel se manter vinculado a uma outra cadeia produtiva, sendo o seu consumidor final quase que exclusivamente limitado ao setor de transporte de grande porte como ônibus e caminhões, configurando outro segmento de mercado diferente do abastecimento de veículos automotores, soma-se a isto as recentes alterações no ambiente institucional de diesel com inserção de percentuais progressivos de biodiesel em sua composição o que confere a sua análise cuidado especial quando da consideração deste outro combustível complementar.

O segundo corte é a restrição da análise ao estado de São Paulo, justificada por estarem em atuação nesse estado quase 25% dos postos revendedores de combustíveis do País, os quais são responsáveis pela venda de 30% da gasolina e 60% do etanol automotivos consumidos nacionalmente (ANP, 2009). Além da representatividade do estado no consumo nacional desses combustíveis, a pesquisa de campo e análise de dados secundários indicam um perfil de consumo no estado diferente de outros estados brasileiros, como também um corte geográfico menor simplificou análise de questões diretamente relacionadas ao ambiente institucional do estado, o que seria mais trabalhoso caso o corte geográfico fosse maior, na medida em que os ambientes institucionais de regulação e fiscalização de combustíveis apresenta também particularidades estaduais.

Sob o ponto de vista teórico, a tese se concentrará no estudo das estruturas de governança utilizadas pelas grandes distribuidoras, comparativamente às distribuidoras menores, segundo a perspectiva da economia dos custos de transação, tendo como objetivo a análise das transações segundo os atributos definidos por Williamson (1996): frequência, incerteza e especificidades de ativos. Importante ressaltar que a direção de análise parte da distribuidora para o posto varejista e não o contrário.

Adicionalmente, será utilizada a abordagem de autores como Ménard (2001) para o entendimento e estudo dos mecanismos de coordenação além dos contratos, que estão presentes nas estruturas de governança identificadas no mercado de distribuição de combustíveis, os quais, por sua vez, podem funcionar como mecanismos de prevenção e redução do comportamento oportunista.

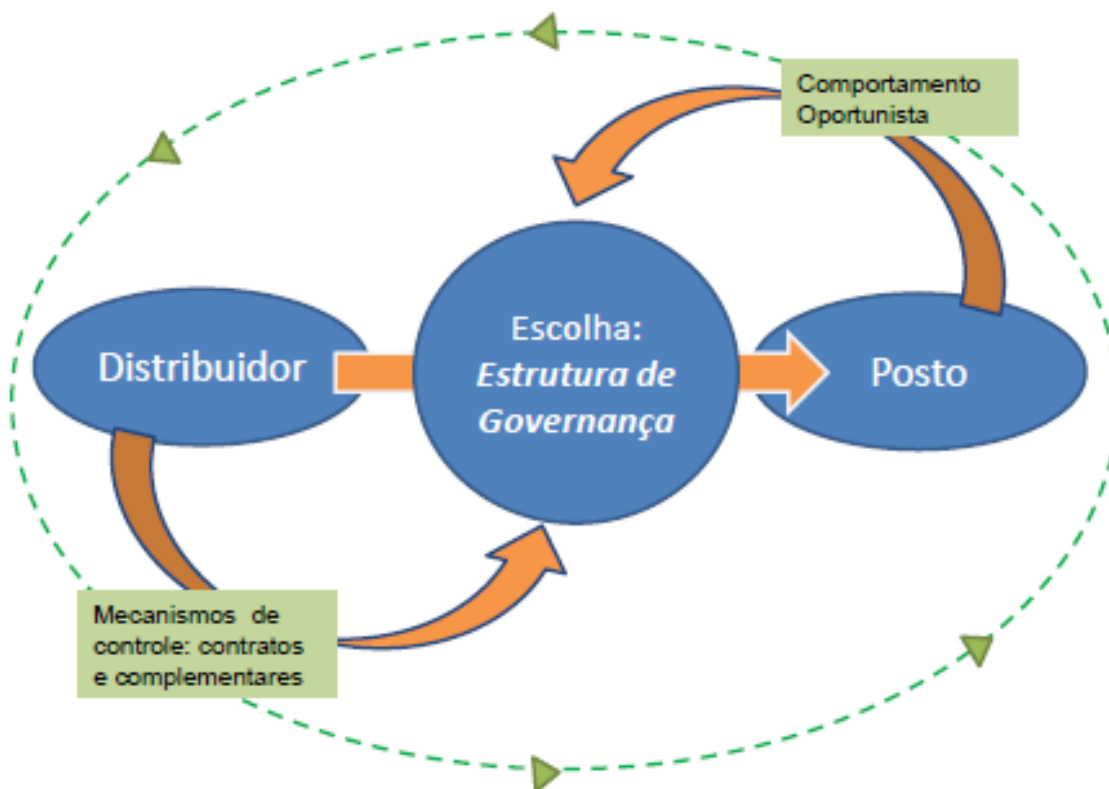


Figura 1: Esquema analítico da tese
Elaboração própria

A figura 1 descreve o esquema analítico da tese, considerando que do distribuidor partem transações do ativo combustível para o posto revendedor varejista segundo uma estrutura de governança definida. Sobre esta estrutura de governança interferem de um lado, os mecanismos de controle efetivados pelas firmas distribuidoras e de outro o impacto do comportamento oportunista efetivada pelos postos com os quais se transacionam.

O trabalho compreende seis capítulos além deste tópico introdutório. O primeiro capítulo revisa as abordagens teóricas de Nova Economia Institucional e Economia de Custos de Transação, destacando os avanços recentes da literatura e a matriz teórica utilizada nesta tese.

O segundo capítulo destaca uma descrição da estrutura industrial do setor de distribuição de combustíveis automotivos. Para isso, será evidenciada a trajetória recente com ênfase nas alterações decorrentes das mudanças no ambiente institucional a partir de fins dos anos noventa, e seus principais impactos, garantindo, sempre que possível a comparabilidade entre os dados nacionais e do estado de São Paulo.

No terceiro capítulo, serão apresentados resultados da pesquisa de campo realizada com empresas distribuidoras, enquanto o capítulo quatro trata da pesquisa de campo realizada junto aos postos revendedores varejistas. Ambos os capítulos servem ao propósito de caracterizar corretamente as transações no setor e identificar as estruturas de governanças utilizadas pelas distribuidoras, bem como os mecanismos complementares aos contratos presentes nas transações no setor.

O quinto capítulo apresenta os resultados da análise do oportunismo revelado pelas quebras contratuais, avaliando a partir de dados secundários o impacto redutor/indutor de fatores recorrentemente citados na literatura setorial e relatados nas pesquisas de campo segundo metodologia estatística descrita com detalhes a seguir no tópico de metodologia de pesquisa. Segue-se a este, o capítulo seis com as considerações finais do trabalho, reflexões acerca do tema estudado e compatibilização dos resultados às hipóteses fundamentais da pesquisa.

1 - Objetivos

O objetivo geral do trabalho é identificar as diferenças das estruturas de governança adotadas pelas distribuidoras nas transações com os revendedores varejistas segundo as características das transações definidas por Williamson (1991) e verificar de que forma o comportamento oportunista, revelado pelas quebras contratuais e os mecanismos complementares aos contratos tem interferido na estabilidade dessas governanças. A unidade básica de análise será a transação do ativo combustível, especificamente gasolina e etanol automotivos, circunscrito a empresas em atuação no estado de São Paulo.

Objetivos Específicos

- 1) Verificar se as estruturas de governança estabelecidas entre as distribuidoras de combustíveis (dominantes, regionais e independentes) estão alinhadas com os pressupostos teóricos da economia de custos de transação; segundo as características das transações de Williamson (1996): frequência, incerteza e especificidades do ativo;
- 2) A partir da identificação das estruturas de governança persistentes no mercado, identificar quais são as diferenças das estruturas de governança estabelecidas pelos distribuidores dominantes, regionais e independentes;
- 3) Mostrar os principais determinantes do comportamento oportunista no setor, revelado nas quebras de contrato, praticada pelos postos revendedores varejistas;
- 4) Mostrar a existência de procedimentos de precaução das distribuidoras dominantes e não-dominantes e a sua eficácia nas coordenações das transações com os postos varejistas haja vista a ocorrência de ações e informações ocultas que interferem nos desempenhos de seus negócios;
- 5) Mostrar a influência dos principais mecanismos de coordenação híbrida, complementares aos contratos já identificados na literatura como influência, liderança, confiança e instituição *ad. hoc* destacando de que forma estes mecanismos interferem na continuidade das transações.

2. Hipóteses

Hipótese 1: As estruturas de governança utilizadas pelas distribuidoras de combustível estão alinhadas aos pressupostos teóricos da economia de custos de transação;

Hipótese 2: O comportamento oportunista revelado pelas quebras contratuais se verifica e é relevante para a escolha dos mecanismos de governança utilizados na coordenação das transações entre distribuidores e postos de combustível;

Hipótese 2.1: Os contratos não tem sido eficientes para reduzir comportamento oportunista;

Hipótese 2.2: As perturbações causadas pelas quebras contratuais no setor implicam na necessidade da adoção de mecanismos complementares aos contratos;

Hipótese 2.3: A adoção de mecanismos de coordenação complementares aos contratos é diferente para distribuidores dominantes e regionais. Os distribuidores dominantes apresentam estruturas mais hierarquizadas que as distribuidoras regionais;

Hipótese 3: No setor de distribuição de combustíveis, as estruturas híbridas de governança são as estruturas que melhor coordenam as transações, comparativamente aos mercados;

Hipótese 4: As estabilidades das governanças híbridas no setor de distribuição de combustíveis depende do sucesso dos mecanismos complementares aos contratos;

3. Métodos de pesquisa

A pesquisa utilizou diferentes métodos para o cumprimento de dois objetivos fundamentais para o trabalho: 1) Estudo das estruturas de governança; e 2) Estudo dos fatores facilitadores e/ou redutores do comportamento oportunista.

Para o primeiro objetivo, foi realizada uma extensa pesquisa de campo, por meio de questionários estruturados e semi-estruturados; junto a três grupos de entrevistados: organizações representativas setoriais; empresas distribuidoras de combustíveis e postos revendedores varejistas.

Para o cumprimento do segundo objetivo, foi realizado tratamento estatístico de dados secundários para estudo do comportamento oportunista revelado pelas quebras contratuais no setor. Os detalhes de execução da pesquisa seguem descritos:

3.1: Estudo das estruturas de governança no setor: pesquisa de campo².

1ª Etapa: Levantamento primário

A pesquisa de campo contou com três etapas que se desenvolveram em paralelo. Na primeira etapa de pesquisa foram entrevistados os representantes de organizações coletivas atuantes no estado de São Paulo. Estas entrevistas foram realizadas por meio de questionários semi-estruturados e as informações coletadas em campo ajudaram no entendimento da dinâmica setorial, bem como forneceram informações úteis para refinamento dos questionários elaborados para aplicação aos demais agentes.

Entre meados de 2010 e julho de 2011, foram entrevistados presidentes e diretores do Sincopetro (Sindicato do Comércio Varejista de Derivados de Petróleo do Estado de São Paulo) e da Fecombustíveis (Federação Nacional do Comércio de Combustíveis e Lubrificantes) por meio do RECAP (Sindicato do Comércio Varejista de Derivados de Petróleo de Campinas e Região).

Os representantes dos sindicatos das distribuidoras, Sindicom (Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes) e BrasilCom (Sindicato das

² Os questionários aplicados constam no apêndice.

Distribuidoras Regionais Brasileiras de Combustíveis) foram contatados por telefone e por e-mail para agendamento de entrevista por cerca de 10 meses, contudo, não houve interesse destas associações em participar da pesquisa.

2ª Etapa: Entrevistas presenciais para aplicação de questionário com empresas distribuidoras de combustível

A segunda etapa de pesquisa foi realizada junto às empresas distribuidoras de gasolina e/ou etanol. Primeiramente foi aplicado questionário-piloto acerca de 30% da amostra proposta. Os questionários piloto foram aplicados entre setembro de 2010 e fevereiro de 2011. Em setembro de 2011 o questionário foi validado na qualificação do doutorado e então se seguiu a fase de aplicação do questionário às demais empresas selecionadas para amostra. Esta segunda e última fase de aplicação de questionários nas empresas foi realizada de outubro a dezembro de 2011.

Para composição da amostra de empresas de distribuição, foi definida pela pesquisa a entrevista de 25 empresas distribuidoras, perfazendo 40% do total de empresas em atuação no estado.

A seleção de empresas a serem entrevistadas seguiu como critério principal de seleção suas respectivas participações de mercado. Foram contactadas todas as empresas que detinham mais de 5% de participação no mercado nacional e as demais de forma aleatória, tendo como critério secundário a existência de escritório da empresa nos pólos petroquímicos visitados: Paulínia, São José dos Campos e Guarulhos que são hoje, responsáveis por aproximadamente 85% do refino de petróleo no estado de São Paulo, e promovem aglomeração dos escritórios das distribuidoras em seus entornos.

Como nem todas as empresas contactadas se dispuseram a participar da pesquisa, foram entrevistadas aquelas que apresentaram disponibilidade para tal no limite da amostragem de 25 empresas. Houve sucesso no cumprimento da meta de 25 empresas a serem entrevistadas, de maneira que o total deste grupo responde por aproximadamente por 80% das vendas nacionais de gasolina e etanol.

Os questionários aplicados constam no apêndice do trabalho, os quais retrataram cinco grandes grupos de perguntas, quais sejam: tópicos relativos às relações com postos varejistas; os atributos das transações; mecanismos de coordenação; incerteza e comportamentos oportunistas e os procedimentos de precaução.

Os dados coletados em campo estão descritos no capítulo 3 com uso do ferramental mais simples da estatística como frequências e médias.

Considerando as diferenças de porte existentes entre as empresas distribuidoras, os dados tabulados enquadram estas empresas segundo a classificação adotada no trabalho:

- Distribuidores Dominantes³

- Distribuidoras tradicionais, já em atuação no mercado antes do processo de desregulamentação do setor
- Detém bandeiras de abrangência nacional; ou seja, possuem pelo menos um posto bandeirado em todos os estados brasileiros
- Empresas com alta participação no mercado nacional; acima de 15%;

- Distribuidores Regionais

- Distribuidoras que ingressaram no mercado nacional a partir da desregulamentação do setor em 1997.
- Detém bandeiras de abrangência regional; ou seja, bandeiras concentradas em algumas regiões do país;
- Empresas com baixa participação no mercado nacional abaixo de 7%;

- Distribuidores Independentes

- Distribuidoras que ingressaram no mercado nacional a partir da desregulamentação do setor em 1997.
- Não possuem postos bandeirados;
- Empresas com participação muito baixa no mercado nacional abaixo de 2%;

Segundo a classificação adotada, foram entrevistadas: três distribuidoras dominantes; doze distribuidoras regionais e dez distribuidoras independentes.

³ As distribuidoras de combustíveis consideradas dominantes detêm juntas cerca de 60% do mercado nacional de combustíveis. Em virtude das recentes fusões e aquisições, em 2011, no sul e sudeste, as distribuidoras dominantes dividem-se em 3 grupos (Petrobras; Raizen e Ultra), com 5 marcas em atuação (BR, Shell, Esso, Cosan e Ipiranga). Em 2007 os grupos Ultra, Petrobrás e Braskem adquiriram a Ipiranga, estabelecendo controle da Petrobrás BR sobre os postos das regiões norte, nordeste e centro-oeste - decisão aprovada pelo CADE em 2009 – e controle do grupo Ultra sobre os postos das regiões sul e sudeste. O grupo Ultra já havia adquirido a Texaco em 2008. Em 2008 o grupo Cosan adquire a Esso, e em 2010 é anunciada a fusão entre Cosan e Shell dando origem a marca Raizen.

3ª Etapa: Pesquisa do tipo *survey* com postos revendedores varejistas

A terceira etapa de pesquisa corresponde realização de uma pesquisa quantitativa do tipo *survey* com 1.100 postos revendedores varejistas do estado de São Paulo. A pesquisa se deu por meio de envio de questionários pelo correio.

Os postos foram selecionados a partir da base de dados do levantamento de preços e margens de comercialização de combustíveis (LPMCC) do programa de fiscalização da concorrência da ANP. Esta base compreende mais de 2.300 postos e foi utilizada como ponto de partida para amostragem de postos por ser esta, a base de dados que disponibilizava os endereços completos dos postos. Como o envio de questionários foi feito via correio, a confiabilidade do cadastro de endereços se tornou fator determinante.

Foram selecionados inicialmente, de forma aleatória, 730 postos revendedores (8% do total) segundo a proporcionalidade de distribuição nas cidades paulistas listadas na base de endereços na LPMCC, respeitando a participação das bandeiras (dominantes, regionais e branca) no total de postos do estado. Deste total, alguns postos foram retirados da amostra por não apresentarem endereços completos ou por apresentarem duplicidade de propriedade - postos do mesmo grupo econômico - neste caso, optou-se por manter apenas um posto de cada grupo. Por fim, descartados estes casos, restou uma amostra de 712 postos.

O resultado desta pesquisa foi potencializado pelo apoio do RECAP (Sindicado do Comércio Varejista de Derivados de Petróleo de Campinas e Região), filiado à Fecombustíveis, que enviou questionários aos seus 663 associados solicitando a participação na pesquisa.

Considerando a duplicidade entre as duas bases de endereços utilizadas (levantamento pela LMPCC e a base de associados RECAP), foram contatados cerca de 1.100 postos revendedores.

As cartas aos postos foram enviadas em setembro de 2011 e o recebimento das respostas se estendeu até janeiro de 2012. A taxa de resposta foi de 6,5%. O total de 72 questionários recebidos, dentre os 1.100 enviados (a um universo de mais de 9.000 postos), garantem a pesquisa um grau de precisão bem menor que o desejado, de forma que os resultados obtidos aqui não podem ser extrapolados para o universo de postos do estado de São Paulo sendo circunscritos aos postos que responderam à pesquisa.

Importante ressaltar que aproximadamente dois terços dos questionários respondidos são de postos associados ao sindicato RECAP, o que torna os resultados tendenciosos ao comportamento dos postos da região de Campinas. Desta forma, os resultados encontrados são

esclarecedores para o entendimento das transações no setor, mas provavelmente estejam mais alinhados com o perfil das unidades revendedoras da região de Campinas que propriamente do estado de São Paulo.

Considera-se a inconveniência de extrapolação dos resultados para os parâmetros estaduais, embora haja compreensão de que os dados tratados refletem um perfil próximo da realidade e certamente, esclarecedor para pesquisas futuras e entendimento de questões relativas às transações, objeto desta tese.

Limitações da pesquisa de campo

As limitações dos resultados das entrevistas estão intimamente ligadas às restrições dos questionários aplicados. No esforço de elaboração dos questionários, estes foram o mais completos possível, sustentados nas perspectivas teóricas apontadas nas revisões bibliográficas, mas tendo impostas limitações naturais quanto ao tempo dispensado pelos entrevistados e a qualidade das respostas obtidas.

Adicionalmente, a pesquisa de campo revelou certo desconforto dos entrevistados em responder determinados questionamentos, especificamente àqueles relativos aos contratos e aos comportamentos oportunistas verificados no setor. O fato não surpreende, na medida em que questões consideradas estratégicas para o negócio, normalmente não são divulgadas pelas empresas, ainda que mantendo o sigilo apropriado.

Por fim, salientamos que os questionários⁴ utilizados foram integralmente formulados para o desenvolvimento desta tese, uma vez que a revisão bibliográfica realizada não encontrou na literatura questionários semelhantes que pudessem se adequar a problemática proposta. Nesse sentido, esperamos que a sistematização de algumas questões contribua com pesquisas futuras.

É válido ressaltar ainda que a estruturação do questionário teve, obviamente, a proposição de objetivar questões, que por muitas vezes não são muito claras para o respondente. Desta maneira, durante as entrevistas presenciais, foi realizado o esforço de obter do entrevistado respostas mais completas, que por vezes, forneciam informações não objetivadas nas perguntas. Espera-se que o detalhamento dos dados coletados em campo deixe claro todas estas informações complementares obtidas nas entrevistas.

⁴ Os questionários utilizados constam no apêndice do trabalho.

3.2: Comportamento oportunista: análise das quebras contratuais⁵

A análise das quebras contratuais tem inspiração no trabalho de Dalmonech (2007), o qual discute fatores intervenientes na quebra contratual, no setor de distribuição de combustíveis nacional. O trabalho ora proposto diferencia-se substancialmente do trabalho realizado por Dalmonech (2007) tanto no corte de amostragem, agora, estadual, quanto nos fatores considerados na análise das quebras, bem como, no ferramental estatístico utilizado.

A análise do comportamento oportunista no setor utilizou o modelo estatístico Logit/Probit, já utilizado com sucesso em estudos recentes de NEI para avaliação de especificidades de ativos e custos de transação. (KLEIN et all, 1990, BIGELOW e AYGYES, 2008; NAGAOKA et all, 2008 FERNANDEZ-OLMOS et all, 2008; ATHIAS e SOUSSIER, 2007; BRICKEY et all, 2006). Uma relação descritiva dos trabalhos recentes em NEI que utilizam esta mesma abordagem metodológica consta no apêndice do trabalho.

Conceitualmente, o modelo segue especificação geral utilizada por Chianu e Tsujii (2004), para os modelos de escolha discreta como: Probabilidade de ocorrência do evento $j = \text{Prob}(Y=j) = f(\mathbf{X}, \beta)$ (efeitos relevantes ou parâmetros), Y é variável binária indicativa se há sucesso ou fracasso de uma variável qualitativa, sendo $Y = 1$ “sim” e $Y = 0$, “não”

Juntos num vetor \mathbf{X} , esses fatores explicam o sucesso do evento, de forma que:

$$\text{Prob}(Y = 1) = f(X, \beta) \text{ e } \text{Prob}(Y = 0) = 1 - f(X, \beta)$$

O conjunto de parâmetros β reflete o impacto de mudanças em \mathbf{X} sobre a probabilidade de sucesso. Também por conveniência matemática, a distribuição logística:

$$\pi_i = \text{Prob}(Y = 1) = \frac{\exp(\beta' \mathbf{X})}{1 + \exp(\beta' \mathbf{X})}$$

Esta modelagem tem sido usada em muitas aplicações. Modelos de escolha binária (sim ou não) são frequentemente utilizados estimando-se os parâmetros pelos métodos de máxima verossimilhança. O modelo formulado nesses casos para escolha binária, denominado Logit para explicar o sucesso é o de probabilidade:

⁵ O tratamento estatístico dos dados foi realizado em parceria com o Centro de Estatística Aplicada (CEA), do departamento de estatística da Universidade Federal de São Carlos DE/UFScar. Os cálculos e análises estatísticas foram feitos pela professora Cecília Candolo, a qual, novamente, agradeço.

$$\log\left(\frac{\pi_i}{1-\pi_i}\right) = \beta^1 X^1 + \beta^2 X^2 + \beta^3 X^3 + \dots + \beta_n X^n$$

Indicando a probabilidade de sucesso do evento, segundo a influência de fatores explicativos 1, 2, 3... n.

O presente trabalho utiliza o modelo de regressão logística, a qual se ajustou melhor aos propósitos da pesquisa e favoreceu a interpretação dos resultados encontrados. Com relação às variáveis explicativas, estas foram definidas segundo a limitação das bases de dados, indicações da literatura e informações coletadas em campo que sugeriram a existência de variáveis explicativas que podem favorecer o comportamento oportunista das unidades revendedoras varejistas.

A análise descritiva inicial, gráficos de resíduos e curva ROC foram feitas no software estatístico R (software livre). As estimativas dos parâmetros e ODDS RATIOS foram obtidas com o uso do software SAS.

Os fatores intervenientes no comportamento oportunista foram considerados segundo a revisão da literatura setorial, bem como pelos dados coletados em campo junto aos distribuidores e postos revendedores, objeto dos capítulos dois, três e quatro do trabalho. Desta forma, por conveniência da lógica textual, serão abordados e discutidos somente no capítulo cinco, quando da apresentação das análises realizadas.

Limitações da análise estatística

Há evidentemente uma dificuldade grande em se tratar do comportamento oportunista dos agentes. É um assunto notadamente desconfortável, especialmente por se tratar, nesse caso, de comportamentos alinhados, em sua maioria, a práticas desonestas e ilegais.

Contudo, a revisão da literatura sobre o setor de distribuição de combustíveis destaca recorrentemente a importância dos comportamentos oportunistas e suas consequências para o mercado não apenas em sua cadeia, mas também para o maior interessado no bom funcionamento desse setor, que é o consumidor final.

A análise proposta representa uma alternativa para entender de que forma fatores sugeridos no plano teórico e na literatura setorial de fato intervêm na conduta dos agentes. Nesse sentido, o esforço analítico padece de algumas limitações não totalmente sanadas.

A primeira delas, se refere a base de dados utilizada. A consideração dos fatores que intervêm no comportamento oportunista do agente foi essencialmente limitada aos dados secundários disponibilizados pela ANP que demonstrassem alinhamento com os pressupostos teóricos da tese e suposições de trabalhos setoriais anteriores. Desta forma, a limitação da riqueza de dados destas bases limitou por consequência a seleção de fatores explicativos para o comportamento oportunista.

A segunda limitação da análise é uma derivação da primeira, ressaltando que a base de dados limitou não apenas a seleção das variáveis explicativas como também os comportamentos oportunistas que puderam ser avaliados. A pesquisa de campo atentou para uma variedade de comportamentos oportunistas possíveis, mas, de fato, os dois principais são os que constam na base de dados da ANP e que foram avaliados. Não seria errado, contudo, lamentar que outras manifestações de oportunismo levantadas na pesquisa de campo não puderam ser tratadas na pesquisa.

A terceira limitação da análise é o fato dela estar limitada ao comportamento oportunista por parte do posto revendedor varejista e descarta a possibilidade de que o oportunismo tenha de fato ocorrido na empresa distribuidora. Esta é uma limitação grave, contudo como não há dados de fiscalização aos distribuidores, este tipo de verificação fica impossibilitada. Assume-se, portanto que caso o comportamento oportunista ocorra na distribuição, o posto revendedor, de posse de amostra testemunha realizou sua defesa, não sendo por sua vez autuado, logo, não compõe a base de dados dos postos fiscalizados em situação irregular. Essa consideração torna-se importante para o trabalho, mas não descarta no futuro a realização de novas análises derivadas de bases de dados mais completas que sejam estendidas também às empresas distribuidoras;

A quarta e última limitação da análise é relacionada diretamente ao corte teórico proposto, o qual se alinha muito mais a perspectiva micro da Nova Economia Institucional, voltado para as estruturas de governança que a observação macro com destaque para a análise do ambiente institucional. O estudo realizado não considera com a robustez devida a influência do ambiente institucional enquanto redutor de oportunismo, mesmo sendo destacada no plano teórico a existência desta correlação. A prerrogativa adotada considera em meio a um corte geográfico pequeno, restrito ao estado de São Paulo, que o ambiente institucional, qualquer que seja, é estável e atinge as transações da mesma forma. Salientamos que esta abordagem deve ser recuperada em trabalhos futuros, especialmente com a extrapolação do corte geográfico da análise.

CAPÍTULO 1

REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo tem caráter introdutório e pretende, na medida do possível, expor as principais contribuições teóricas dos estudos de Nova Economia Institucional (NEI). Para tanto serão tratadas aqui as principais contribuições dos estudos de Economia dos Custos de Transação (ECT); dos mecanismos de coordenação de governanças híbridas e as análises de oportunismo e risco moral.

Como já descrito anteriormente, estes pressupostos teóricos são os pilares sobre os quais se desenvolve este trabalho, sendo conceitos fundamentais para avaliar os resultados da pesquisa, de maneira que as principais conclusões que relacionam os avanços teóricos e os resultados empíricos encontrados serão discutidas nos capítulos finais do trabalho, não sendo abordados aqui.

1.1 - Nova Economia Institucional (NEI)

A compreensão do comportamento das firmas, que são por definição as organizações produtivas do sistema capitalista tem sido tema recorrente na ciência econômica (SILVA FILHO, 2006).

Para a teoria neoclássica a firma é considerada como uma função de produção otimizadora, trabalhando segundo uma base tecnológica dada. Os preços são dados pelos mercados e há plena informação. Adicionalmente, os agentes são dotados de racionalidade e há completa capacidade cognitiva de avaliar e realizar a opção maximizadora. Sob esta perspectiva, as transações se dão “instantaneamente” sem a incidência de qualquer custo de transação. As decisões da firma se dão com base nos seus custos de produção, considerando tamanho ótimo e maximizador de lucros.

A firma, considerada pela economia neoclássica é uma caixa preta, da qual não se sabe muito sobre sua estrutura organizacional, apenas que é uma estrutura maximizadora de lucros. Autores como Arrow (1999:602) enfatizam a necessidade de compreensão das estruturas internas das firmas:

“Qualquer teoria econômica padrão, não apenas neoclássica, começa a partir da existência de empresas. Normalmente, a firma é um ponto ou pelo menos uma “caixa preta”. (...) Mas as empresas não são palpavelmente pontos. Eles têm a estrutura interna. Esta estrutura interna deve surgir por algum motivo”⁶.

Coase (1992) também reforça sua crítica a firma clássica considerada pela teoria econômica *mainstream* como uma "caixa preta". Segundo o autor, chama atenção o fato de que, dado que a maioria dos recursos em um sistema econômico moderno são empregados dentro das empresas, a forma como esses recursos são usados dependem das decisões administrativas e não diretamente da operação do mercado. Conseqüentemente, a eficiência do sistema econômico depende em grande medida de como estas organizações conduzem seus negócios, em particular, naturalmente, as grandes corporações modernas.

Para abrir esta caixa preta e observar os processos complexos que ocorrem na firma, é necessário lançar mão de ferramental teórico que possa abranger as decisões da firma, mais precisamente em seu ambiente microeconômico, onde seja priorizada a interação da firma com seu ambiente institucional dinâmico.

É fato que a tradição neoclássica de considerar a firma como um mero agente maximizador de lucros, com o único objetivo de obter o maior excedente possível dada a expectativa dos agentes e as condições de mercado é extremamente útil na simplificação do trabalho de pesquisa e elaboração de modelos de equilíbrio e crescimento econômico, contudo, Silva Filho (2006) argumenta que esta simplificação em pouco tempo se tornou incapaz de lidar satisfatoriamente com realidades mais complexas, tais como as estruturas oligopolistas e as imperfeições de mercado.

Desta forma, a escola institucionalista surge fundamentalmente como uma crítica ao tratamento dado aos fenômenos econômicos pela economia neoclássica. Ressaltando a

⁶ Citação original: “Any standard economic theory, not just neoclassical, starts from the existence of firms. Usually, the firm is a point or at any rate a black box. (...) But firms are palpably not points. They have internal structure. This internal structure must arise for some reason.”

incompreensão e subestimação da importância do papel das instituições que regulam o ambiente econômico.

A Nova Economia Institucional (NEI) tem sua origem nos trabalhos de Coase (1937) em “The Nature of the firm” e desenvolvido posteriormente nos anos 70 e 80. As maiores contribuições se concentram nos trabalhos de Oliver Williamson, Douglas North, Claude Mènard seguidos por outros (MÈNARD e SHIRRELY, 2005). A análise de Coase (1937) parte de uma pergunta simples, porém fundamental na ruptura com a economia neoclássica: Por que uma empresa internaliza atividades que poderia obter (ao menos no plano teórico) a um custo inferior no mercado, supondo os ganhos de eficiência provenientes da divisão do trabalho? A raiz da resposta introduz conceito fundamental da NEI que são os custos de transação. (SILVA FILHO, 2006). Segundo Pondé (1994):

“custos de transação nada mais são que o dispêndio de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre agentes, garantindo que o cumprimento dos termos contratuais se faça de maneira satisfatória para as partes envolvidas e compatível com sua funcionalidade econômica”

Autores como NORTH (1990), enfatizam o surgimento dos custos de transação como resultado dos custos de informação, uma vez que a informação é assimétrica entre as partes envolvidas na transação, e também porque qualquer que seja a forma desenvolvida pelos atores na criação de instituições que estruturam as interações humanas, resultará sempre em algum grau de imperfeição dos mercados.

Considerando que, ao contrário da suposição neoclássica, não há um mercado livre de qualquer distorção e que existem falhas de mercado geradas pela incerteza com respeito ao futuro, assimetria de informação, comportamentos oportunistas, contratos incompletos e toda uma série de elementos que afastam o sistema econômico de seu funcionamento ideal, existem custos para efetivação das trocas e, portanto, se torna fundamental para análise econômica a compreensão do funcionamento do aparato institucional que provê a sustentação das relações de mercado, segundo Williamson (2000):

“A necessidade era de ir além da analiticamente conveniente (e às vezes adequada) concepção da firma como função de produção (que é uma construção tecnológica) a considerar a empresa como uma estrutura de governança (que é uma construção organizacional) em que a estrutura

interna tem finalidade econômica e efeito. De forma geral, a necessidade de identificar e explicar as propriedades dos modos alternativos de governança - mercados à vista, contratos incompletos de longo prazo, empresas hierárquicas etc – as quais diferem em discretas formas estruturais”⁷

A partir das contribuições de Coase (1937) que ficaram “esquecidas” por cerca de 30 anos, Williamson (1985) avançou na formatação da teoria considerando a firma como um complexo de contratos que tem, como variáveis relevantes, a soma dos custos de transação e de produção, o desempenho do produto ou serviço, o contexto sócio-cultural onde se dão as transações e o papel das instituições e organizações, afetando a coordenação dos sistemas produtivos. (REZENDE e ZYLBERSZTAJN, 2008).

Podem-se distinguir duas correntes de análise complementares da NEI: Ambiente institucional, analisando as macroinstituições e instituições de governança, para a análise das microinstituições. As duas se complementam, pois o ambiente institucional, dependendo de como está formado, pode reduzir ou aumentar os custos de transação das organizações (WILLIAMSON, 1996).

Sob a ótica das macroinstituições, autores como North (1990), indicam que as instituições são as “regras do jogo”, quer sejam formais, ou informais, sendo assim, o ambiente institucional, segundo Williamson (1993) pode ser definido como um conjunto de regras que estabelecem as bases para o mercado, como as regras que definem entre outros, os direitos de propriedade e direito de contrato.

Já no âmbito das instituições de governança, as microinstituições, a Economia dos Custos de Transação (ECT) considera que as transações são governadas na estrutura que mais se alinhe às características da transação, a saber: grau de incerteza, frequência e especificidade de ativos (ZYLBERSZTAJN e FARINA, 1999). A depender do perfil desses atributos, a firma decide qual estrutura de governança utilizar: mercado, hierarquia ou arranjos híbridos em meio aos pressupostos comportamentais preconizados pela NEI tema do próximo tópico.

⁷ Citação original: “The need was to get beyond the analytically convenient (and sometimes adequate) conception of the firm as production function (which is a technological construction) to consider the firm as a governance structure (which is an organizational construction) in which internal structure has economic purpose and effect. More generally, the need was to identify and explicate the properties of alternative modes of governance – spot markets, incomplete long term contracts, firms, bureaus, etc. – which differ in discrete structural ways”

1.2 – Pressupostos comportamentais

No rompimento com a economia neoclássica, o indivíduo preconizado pela NEI não é o mesmo que aquele da economia *mainstream*. O “*homem economicus*”, que é um agente dotado de plena informação e com racionalidade plena para a tomada de decisões maximizadoras é agora substituído pelo indivíduo de racionalidade limitada e oportunista em um ambiente caracterizado pela incerteza.

O conceito de racionalidade limitada foi introduzido como importante elemento da NEI por Williamson (1975), sendo preconizado por Simon (1957). (RICHTER, 2001; NORTH, 1990). A racionalidade limitada se refere às características do indivíduo que o impedem de exercer de forma plena sua capacidade cognitiva, deixando a desejar em algumas de suas decisões por essas limitações. Ou seja, o indivíduo embora queira ser racional, só consegue fazê-lo de forma limitada, devido à condição de competência cognitiva limitada de receber, estocar, recuperar e processar informações. Nesse mesmo sentido, Simon (1961) sugere que os indivíduos agem racionalmente, mas de modo limitado, ao invés de uma decisão ótima, o agente concentra-se em uma decisão satisfatória, pertencente a um conjunto de outras decisões igualmente satisfatórias sobre as quais não se poderia diferenciar dada a condição limitada da racionalidade do agente.

Já o oportunismo, apresentado por Williamson (1985) se refere a busca ávida do auto-interesse. Na prática o oportunismo envolve uma vasta gama de comportamentos como distorção de informações incluindo comportamentos graves como mentir, trapacear e roubar, bem como também trata de comportamentos sutis tais como desviar informações, omitir, não cumprir compromissos explícitos ou implícitos, fugindo ou abstendo-se de promessas e obrigações (JAP e ANDERSON, 2003 apud LOPES, 2009)

O oportunismo pode ser entendido como uma incerteza comportamental e terá impactos sobre a formação das transações, ele emerge basicamente da existência de assimetria de informação, que dão origem aos problemas de risco moral e seleção adversa.

A emergência potencial de oportunismo *ex-ante* e *ex-post*, isto é, de ações que, através de uma manipulação ou ocultação de intenções e/ou informações, com vistas a auferir lucros que alterem a configuração inicial do acordo/contrato, podem gerar conflitos no âmbito das relações contratuais que regem as transações entre os agentes econômicos nos mercados.

Sendo evidente a assimetria de informações, ou seja, quando um agente detém um conhecimento a respeito de informações não disponíveis para os outros agentes participantes

da transação, há incentivos suficientes para que a parte detentora da informação privilegiada se comporte de modo oportunista. Essa ausência de incentivos ao comportamento eficiente, privilegiando o oportunismo dá origem ao chamado *moral hazard* (*risco moral*).

Risco moral, portanto, refere-se aquelas situações onde um participante do mercado não pode observar as ações do outro, de modo que esse último pode tentar maximizar sua utilidade valendo-se de falhas ou omissões contratuais (KOTOWITZ, 1987 *apud* FAGUNDES, 2009). Nas situações sujeitas ao risco moral, portanto, uma das partes da transação pode adotar atitudes que afetam a avaliação do valor do negócio por parte dos outros agentes envolvidos, sem que esses possam monitorar e/ou impor a execução *perfeita* de tais ações uma vez que os contratos são incompletos (KREPS, 1990).

Outro problema associado a assimetria de informações é o oportunismo pré-contratual. Quando um dos agentes detém informação privada e a oculta antes de se decidir pela realização de um contrato com outro agente, sendo esta informação do interesse desse agente com o qual se negocia. Nesse caso, surge um problema de seleção adversa. Evidentemente o desconhecimento de uma das partes de informações importantes sobre o outro agente implica maior complexidade do processo de seleção de parceiros com vistas a precaução quanto a problemas de seleção adversa. (AKERLOF, 1970)

Neste contexto, Fagundes (2009) alerta que a presença de oportunismo e de racionalidade limitada são geradores de custos de transação, posto que a ausência do primeiro determinaria que as condutas dos agentes fossem consideradas confiáveis a partir da simples promessa, por parte dos agentes envolvidos, de que a distribuição de ganhos prevista nos contratos seria mantida no futuro diante do eventual surgimento de eventos inesperados, enquanto que a existência do segundo implica a incapacidade de coletar e processar todas as informações necessárias a elaboração de contratos completos: se os agentes possuem perfeita capacidade de antevisão dos eventos futuros, seria sempre possível o desenvolvimento de contratos perfeitos. Em outras palavras, esses pressupostos são condições necessárias para o surgimento de custos de transação (Pondé, 1996). O quadro 1.1 ilustra as implicações organizacionais dessas hipóteses.

Quadro 1.1 – Implicações organizacionais das hipóteses comportamentais

Implicações/Hipóteses	Racionalidade Limitada	Oportunismo
Para a teoria contratual	Contratos completos são impossíveis	Contrato é uma promessa ingênua
Para a organização econômica	Trocas são facilitadas por instituições que permitem processos de decisão sequenciais e adaptativos	A realização de transações depende da existência de salvaguardas

Fonte: Fagundes, 2009

Segundo Williamson (1994), as principais implicações das hipóteses comportamentais são:

- a) Os contratos complexos são necessariamente incompletos;
- b) A confiança entre as partes envolvidas não pode ser estabelecida simplesmente a partir da existência do contrato: todo contrato implica riscos; e,
- c) É possível criar mais valor com a elaboração de outras formas organizacionais possam salvaguardar as transações contra o exercício de oportunismo por parte dos agentes envolvidos. Isso significa que nem sempre relações de mercado serão adequadas para a gestão das transações entre os agentes econômicos.

Esta última implicação destacada por Williamsom é particularmente importante para a pesquisa na medida em que ressalta a possibilidade de que a gestão das transações em outras formas que não as transações via mercado podem sim coibir oportunismo e gerar mais valor para a transação.

1.3 – Economia dos Custos de Transação (ECT)

A partir da inserção dos custos de transação pela NEI, entendendo que as transações entre os agentes não se dá de forma instantânea (como já mencionado) se torna importante considerar quais elementos serão decisivos na definição da melhor estrutura para governar as transações. A Economia dos Custos de Transação (ECT) estuda, de forma comparativa, as decisões das empresas quanto ao estabelecimento de estruturas de governança que compreendam da melhor forma seus objetivos em reduzir custos de produção e transação. (ZYLBERSZTAJN, 2005)

Os custos de produção são aqueles largamente estudados na economia, administração e contabilidade, não cabendo aqui definições a seu respeito. Contudo, a definição dos custos de

transação é particularmente importante. Os custos de transação podem ser definidos como sendo os custos de mover o sistema econômico, incluindo tanto os custos de achar quais os preços relevantes, como outros custos de desenho, estruturação, monitoramento e garantia da implementação dos contratos (ZYLBERSZTAJN, 2000; FARINA et al, 1997). A noção de custos de transação engloba os custos informacionais “*ex ante*” e os custos “*ex post*” da relação contratual associados à incompletude dos contratos firmados.

Segundo Williamson (1985), os custos de transação *ex ante* envolvem os custos de esboçar, negociar e salvaguardar um acordo. O esboço pode ser definido com maior ou menor grau de cuidado, da mesma forma que os ajustes entre as partes podem ser estipulados e acordados *a priori* ou realizados conforme as contingências apareçam. As salvaguardas estabelecidas *a priori* são projetadas para demonstrar compromisso e restaurar a integridade das transações.

Os custos *ex post* resultam das necessidades de ajustes e adaptações quando ocorrem falhas, erros e omissões na execução dos contratos que possam gerar disputas entre as partes.

A economia dos custos de transação ocorre pela associação analítica entre transações altamente diversificadas em função de seus atributos e estruturas de governança, dotadas de capacidades adaptativas e custos associados também muito diversificados. As transações podem ser definidas como trocas de direitos de propriedade, sejam eles bens ou serviços, entre agentes econômicos.

Para Williamson (1979), a firma, vista como uma estrutura de governança das transações poderá definir se tratará determinada transação a partir de uma pura relação de mercado, se preferirá uma forma mista contratual⁸ ou se definirá a necessidade de integração vertical, a partir dos princípios de minimização dos custos de produção somados aos custos de transação.

Entre a completa hierarquia (integração vertical) e as transações realizadas sem a utilização de qualquer vínculo entre as firmas, ou seja, puramente via mercado, há um contínuo de possibilidades de governança, que assumem algumas características de hierarquia e mercado, portanto, denominadas governanças híbridas. Uma representação simples deste continuum de possibilidades que se estabelece entre mercado e hierarquia foi proposta por Richter (2001), conforme exposto na figura 1.1.

⁸ As relações contratuais podem ocorrer dentro ou fora da empresa, tornando-se imprescindível garantir uma formatação eficiente desses contratos. São considerados elementos de desenho e conformação dos contratos os direitos de propriedade, as formas de monitoramento da sua execução e as cláusulas de ruptura contratual.

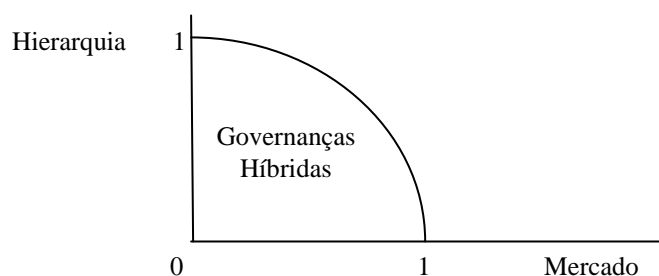


Figura 1.1 – Estruturas de Governança possíveis

Fonte: Richter (2001:21)

Williamson (1991) esclarece que a hierarquia, mercado e a forma híbrida resultante da combinação dos dois primeiros são formas genéricas de organização econômica. Elas podem ser diferenciadas pelos seus mecanismos de coordenação e controle e pelas suas habilidades para responder as mudanças no ambiente. Segundo Williamson (1986), a definição, por parte da firma, da estrutura de governança utilizada será feita com base nas características da transação: Especificidade de ativos, Frequência e Incerteza

De maneira geral, a literatura indica a emergência de uma forma de governança - mercado, governanças híbridas (contratos) ou hierarquia - que seja superior as demais e minimizadora de custos de transação (CAVE e MURPHY (1976); WINDSPERGER (2002); RUBIN (1978) e GALLINI e LUTZ (1992)). A governança única ideal ou eficiente é aquela que, alinhada às características das transações (incerteza, frequência e especificidade dos ativos), permite minimizar os custos de transação. Portanto, o que ocorre é um processo de seleção das formas organizacionais ao longo do tempo onde as menos eficientes seriam eliminadas, resultando numa única situação de equilíbrio.

Especificidade dos ativos

Refere-se a quanto o ativo é específico para determinada atividade e quão custosa é sua realocação para outro uso (NEVES, 1999, p.74). Williamson (1985) define a especificidade de ativos como a perda de valor dos ativos envolvidos em determinada transação, no caso desta não se concretizar ou no caso de rompimento contratual. Alta especificidade de ativos significa que ambas partes envolvidas na transação perderão caso a transação não se concretize, por não encontrarem uso alternativo que mantenha o valor do ativo desenvolvido para a realização da transação, em outras palavras, quanto mais específico é um ativo, maior a dependência dos agentes em relação à concretização da negociação.

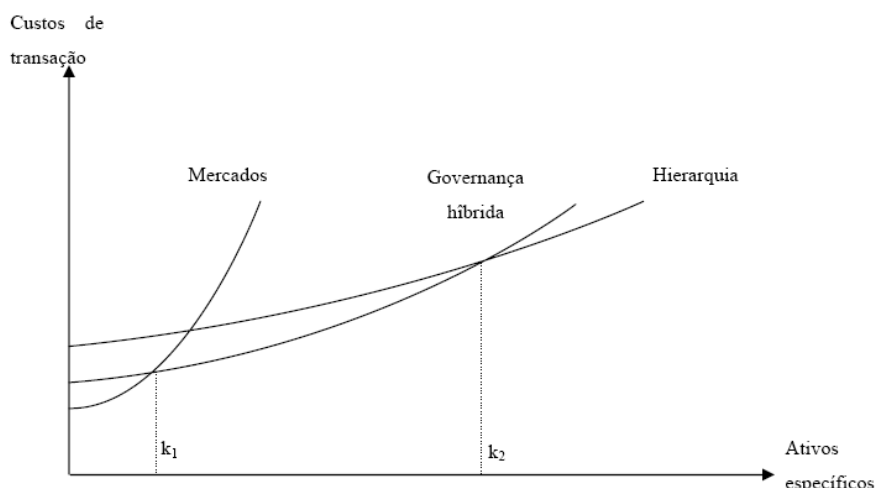


Figura 1.2 – Formas Organizacionais

Fonte: Williansom, 1996:108

Ou seja, quanto maior a especificidade dos ativos, maior a tendência de que a governança das transações se dê via hierarquia, dado aos altos custos de transação imprimidos na relação (ativos muito específicos, acima de k_2) conforme se observa na figura 1.2. De forma diametralmente oposta, quanto menor a especificidades dos ativos, menores os custos de transação e maior a tendência de que a governança se dê via mercado (ativos do tipo genérico, com especificidade abaixo de k_1). Entre os pontos k_1 e k_2 , temos ativos de especificidade moderada, e nestes casos, as governanças híbridas seriam preferíveis, resultando em menores custos de transação comparativamente às governanças via mercado ou hierarquia. Assim, os pontos k_1 e k_2 delimitam as fronteiras entre as formas de governança, determinando os custos mínimos associados ao crescente investimento em ativos específicos. A inclinação das curvas das governanças híbridas e hierárquicas sugere adicionalmente sua maior capacidade de adaptação dentre as formas organizacionais. Autores como Zylbersztajn (1995) indicam ainda que as alterações ambientais, tais como alterações nas leis sobre o direito de propriedade, regulamentações públicas, reputação entre os agentes, frequência das transações e o desenvolvimento das relações de confiança entre os agentes promovem o deslocamento das curvas, o que implica alterações na identificação da melhor forma de governança a partir de determinado “k”.

Segundo Williansom, (1991), podem se distinguir seis tipos de especificidade de ativos:

- 1) Locacional: a localização nas proximidades das unidades produtivas, que proporciona economia dos custos de transporte, tempo e armazenamento;
- 2) Físicos: ativos que envolvem a realização de investimentos físicos realizado por alguma das partes envolvidas na relação que são específicos para a atividade
- 3) Humanos: Quando envolve necessidade de capital humano específico para a atividade.
- 4) Ativos Dedicados: Quando há uma relação de dependência do investimento com o retorno, em virtude da dedicação de um agente em particular ou de uma atividade específica. Completa dedicação a determinada atividade, que inviabiliza usos futuros para outros fins sem substancial aporte em investimentos.
- 5) Marca: Refere-se a um ativo intangível, mostrando a importância da marca específica para a atividade. Tem especial importância no estudo das franquias. A reputação associada à determinada marca refere-se à confiança do consumidor na integridade da firma produtora. Consequentemente, é grande a preocupação de qualquer organização ou indivíduo com a reputação de sua marca. O correto gerenciamento da reputação protege o valor de longo prazo da marca, que em muitos casos pode exceder o valor dos ativos tangíveis das corporações. (MACHADO, 2002)
- 6) Temporal: Ocorre quando o valor da transação está relacionado com o tempo específico em que ela se realiza, como por exemplo, no caso das transações envolvendo produtos perecíveis.

Para o mesmo autor, se os ativos não são específicos e se o mercado apresenta vantagens tanto nos custos de produção quanto nos custos de transação, deve-se comprar ao invés de fazer. Além disso, o mercado apresenta as vantagens de redução dos riscos do provimento interno. Se os ativos tornam-se mais específicos, a troca tem caráter mais bilateral e perde-se a vantagem quanto à redução do risco do provimento interno e os custos de transação tendem a aumentar, tornando a internalização da atividade mais vantajosa. A emergência dos contratos, como mecanismo intermediário responde ao fato de que frente a incerteza poucos agentes se arriscam a realizar investimentos em ativos específicos, a não ser que seja possível estabelecer salvaguardas contratuais.

O ganho de relevância do conceito de especificidades de ativos está ligado ao estabelecimento da NEI, como um corpo teórico a partir da utilização dos pressupostos comportamentais de

oportunismo e racionalidade limitada, preconizados por esta. Segundo Farina et al (1997) não fosse pelo reconhecimento da racionalidade limitada, os agentes poderiam resolver *ex ante*, por meio de um contrato completo todos os problemas de dependência bilateral criados pela alta especificidade de ativos. A consideração do oportunismo acentua que as partes se aproveitarão da incompletude dos contratos de modo aético, o que gera perdas para sua contraparte. Para Williamson (1985), a especificidade de ativos, dentro da abordagem da ECT ressalta seu caráter preditivo. No entanto a importância da especificidade de ativos está atrelada a racionalidade limitada e oportunismo na presença de incerteza para formação dos custos de transação e obviamente, determinação da estrutura de governança mais eficiente.

Frequência

A Frequência refere-se ao número de transações estabelecidas entre os agentes num determinado espaço de tempo. A relação contratual entre duas partes é diretamente influenciada por esse atributo, já que as formas contratuais alternativas surgem a partir de diferentes frequências de transação. Segundo Williamson (1985), repetidas transações efetuadas no mercado, implicam um elevado nível de negociação, monitoramento e reformulações de contrato, tornando-se menos onerosa a organização via hierarquia.

Williamson (1985) classifica a frequência em recorrente e ocasional. As transações ocasionais são aquelas que acontecem em um dado momento se repetição. Já as recorrentes são as transações que ocorrem com maior frequência. No primeiro caso, o custo da transação é muito pequeno para que se monte uma estrutura de controle dessa transação, de tal modo que o mercado é a estrutura suficiente para realização dessas transações.

No segundo caso, quando há transações recorrentes, os agentes tem mais incentivos para impor sanções a seus parceiros, na medida em que uma atitude oportunista poderia implicar a interrupção da transação e a conseqüente perda dos ganhos futuros derivados da troca. Quanto maior a frequência das transações maiores os incentivos a manutenção de estruturas de governança mais complexas.

Da mesma forma, a frequência das transações interfere diretamente no comportamento dos agentes quanto ao oportunismo e à construção de reputação. Autores como Rindfleisch e Heide (1997) indicam que em transações recorrentes, as partes são estimuladas a desenvolver reputação, limitando seu interesse em agir de modo oportunista para obter ganhos de curto prazo. Zylbersztajn (2000) indica que a repetição da transação, pode criar e reputação e esta

leva a diminuição dos custos de transação, uma vez que, quando há repetição da transação capaz de gerar reputação entre os agentes, é menor a necessidade de salvaguardas contratuais, o que resulta na redução dos custos de preparar e monitorar os contratos.

A repetição da transação possibilita maior conhecimento entre as partes, o que reduz a incerteza, permitindo que se construa reputação em torno de uma marca, o que cria um ativo específico; e ainda mais importante, permite que se crie, em alguns casos um compromisso confiável entre partes em torno de um objetivo comum de continuidade da relação (FARINA et al 1997)

A frequência das transações também se relaciona diretamente com a recuperação do investimento em ativos específicos e afeta os custos de negociar, elaborar e monitorar contratos, conforme exposto no quadro 1.2. À medida que aumentam os investimentos específicos na transação, aumenta a necessidade de monitoramento e salvaguardas para a realização da transação. Ao contrário, quanto menos específicos forem os investimentos associados à transação, menor a necessidade de governanças unificadas e maior a possibilidade de transações via mercado, mesmo em casos de altas frequências, já que o risco, nesses casos, mantêm-se baixo.

Quadro 1.2
Governança Eficiente (frequência x investimento)

		Característica do Investimento		
		Não-específico	Misto	Específico
Frequência	Baixa	Mercado (contrato clássico)	Trilateral (contrato neoclássico)	Trilateral ou governança unificada (contrato neoclássico)
	Alta	Mercado (contrato clássico)	Bilateral (contrato relacional)	Governança unificada (contrato relacional)

Fonte: Adaptado de Williamson (1996)

Incerteza

A incerteza está intimamente associada a eventos não previsíveis e não probabilísticos. É diferente da noção de risco, uma vez que o risco supõe o conhecimento das contingências futuras e as probabilidades associadas aos resultados de uma decisão, já a incerteza está relacionada a um desconhecimento fundamental dos resultados possíveis.

Segundo Siffert Filho (1996:42) sob risco, a procura da solução ótima é possível. Nesse sentido, os contratos funcionam como redutores de risco, reduzindo a assimetria informacional

enquanto reduzem custos de pesquisa e negociação. Em ambientes incertos a solução ótima não é possível, e o contrato, no máximo, é uma solução preferível para atenuação das incertezas.

Segundo Aquino (2005:35) as estruturas de governança diferem na sua capacidade de responder às perturbações decorrentes da incerteza posteriormente à transação. As principais perturbações são:

- a) Contingências futuras, desconhecidas pelo não-conhecimento das outras partes envolvidas na transação;
- b) Falta de informação a respeito dos planos e decisões concorrentes das outras partes envolvidas na transação;
- c) Provável divulgação de informações sobre planos e decisões que contêm distorções, de forma consciente pela contraparte, criando falsos sinais (Williamson, 1985:57). Ocorre principalmente quando há dependência bilateral
- d) Dificuldade em lidar com variações dos atributos dos produtos contratados (BARZEL, 2003; 2009; MÈNARD, 2004)

O interesse das firmas é reduzir incerteza, aumentando progressivamente seu conhecimento sobre os estados futuros, preferências, planos e decisões. O relacionamento da incerteza com a especificidade de ativos se dá na medida em que a governança das transações podem ser facilmente rearranjadas quando na existência de:

- a) pouco investimento específico;
- b) pouco valor na continuidade da relação e
- c) incerteza irrelevante.

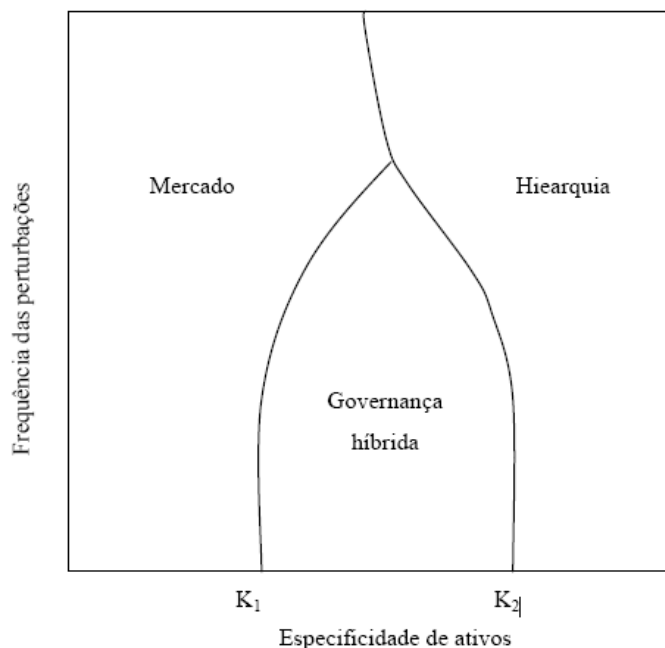


Figura 1.3 – Comportamentos das estruturas de governança frente incerteza

Fonte: Williansom, 1991:292

Conforme se observa na figura 1.3 em cenários de alta incerteza, é esperado que as empresas decidam entre a governança via mercado ou hierarquia em função da especificidade dos ativos, de forma que baixas especificidades tendem a relação via mercado enquanto que alta especificidade tende a governança via integração vertical. A dificuldade em se formatar contratos sob ambiente de alta incerteza inviabiliza a governança híbrida.

Quadro 1.3

Governança Eficiente (incerteza x especificidade de ativos)

		Especificidade de Ativos	
		Alta	Baixa
Incerteza	Alta	Alta dependência e grande necessidade de adaptação <i>Modo de Governança:</i> Hierarquia	Baixa dependência e grande necessidade de adaptação <i>Modo de Governança:</i> Mercado ou Híbrido
	Baixa	Alta dependência e baixa necessidade de adaptação <i>Modo de Governança:</i> Hierarquia ou Híbrido	Baixa dependência e baixa necessidade de adaptação <i>Modo de Governança:</i> Mercado

Fonte: Yamashita (2007)

Ao contrário, em cenários de baixa incerteza a escolha da estrutura de governança também é dada pela especificidade dos ativos, quanto menor, maior tendência de governar relações via mercado, e quanto maior, maior a tendência de governar relações via integração. As situações intermediárias em termos de especificidades e de incertezas requerem estruturas híbridas de governança, conforme quadro 1.3.

1.4–Coordenação das Estruturas de Governança

Considerando todos os conceitos já apresentados, a análise da firma segundo os pressupostos da NEI avalia que ela é mais que um conjunto de contratos, mas principalmente, o modo de governança estabelecido por ela. A partir das características das transações (especificidade de ativo, incerteza e frequência), somados aos pressupostos comportamentais da teoria (racionalidade limitada e oportunismo), em meio a um ambiente institucional dinâmico e não estabilizado, a firma decide que estrutura de governança utilizar para gerenciar suas transações.

A grande diferença entre mercados, hierarquia e governanças híbridas são seus modelos contratuais, ou em melhor medida, os acordos que se estabelecem entre partes, que podem ser formais ou não. As estruturas de governança diferem em sua adaptabilidade e no uso de instrumentos de incentivo e controle das partes. As diferentes estruturas de governança apresentam um *trade-off* óbvio destacado por Azevedo (1996), de maneira que a medida que se caminhe do mercado em direção à hierarquia, perde-se em incentivo e ganha-se em controle, da mesma forma, um maior investimento em ativos específicos representa maior vulnerabilidade ao oportunismo, demandando maior controle, sendo a hierarquia a forma mais eficaz de governança.

As transações via mercado são eficientes sempre que o preço for o melhor instrumento de coordenação. Nessas situações, os ativos específicos são poucos e a frequência das transações é relativamente baixa, o que reduz a incerteza da transação. Nesses mercados, os agentes limitam-se a informação dos preços para a tomada de decisão da realização ou não da transação. O controle é exercido *ex ante* a transação.

No extremo oposto, nas estruturas de governança hierárquicas, a alta especificidade dos ativos aumenta o grau de incerteza da transação e os instrumentos de controle são fundamentais para alinhar interesses e salvaguardar as partes. Segundo Peterson, Wysocki e Hash (2001), nestas estruturas os controles *ex post* são responsáveis pelo monitoramento das relações e pelo desempenho das transações.

Como já destacado, entre mercado e hierarquia há um continuum de possibilidades de arranjos organizacionais aos quais uma firma pode recorrer. Essas estruturas de governança denominadas híbridas podem se apresentar das mais diferentes formas, sendo interesse comum de estudos recentes em NEI em busca do melhor entendimento e caracterização dessas estruturas.

Segundo Mènard (2004) os arranjos híbridos são criados para organizar atividades através da coordenação e cooperação entre firmas e tendem a ter um menor custo de transação quando comparados com o mercado e também ter maior flexibilidade produtiva quando comparados com hierarquias. Neste sentido, o autor argumenta que a análise dos atributos das transações permite discorrer sobre os motivos que levam determinados mercados a operar com uma governança híbrida, a qual conta com mecanismos de coordenação além dos contratos.

As proposições de Williamson (1991) fornecem explicação já mencionada para escolha de um arranjo híbrido no trade-off "fazer ou comprar", onde a ideia subjacente é que quando os investimentos entre os parceiros são específicos o suficiente para gerar substanciais riscos contratuais, sem justificar a integração e seus encargos, e quando as incertezas apresentam consequências suficientes para exigir uma coordenação mais estreita do que os mercados podem proporcionar, as partes têm um grande incentivo para escolher arranjos híbridos.

Na mesma linha de argumentação, Menard (2006) considera que são dois os aspectos fundamentais para emergência de uma forma híbrida, quais sejam: a) dependência mútua entre os agentes e b) monitoramento da incerteza.

Para o autor, estudos que avaliam a dependência mútua destacam de um lado os acordos baseados em complementaridade, numa rede de compartilhamento de ativos específicos (MASTEN, 1984; PALAY, 1985; JOSKOW, 1985) e de outro, investimentos conjuntos para a transferência de produtos (HENNART, 1988 apud MÈNARD 2006; TEECE, 1992).

Desta forma Menard (2006) destaca que a maior parte dos estudos empíricos sobre o impacto de investimentos específicos na escolha de acordos entre empresas, inspiram-se na análise paradigmática de integração vertical, com sua ênfase em capital físico (especificidade locacional, física e de ativos dedicados).

Uma parcela mais tímida da literatura de híbridos indica preocupação com os ativos humanos (LOASBY, 1994). Este sobressai naturalmente a partir da centralidade de agentes responsáveis pela coordenação, legalmente responsáveis pelas decisões autônomas sempre que verificam existência de propensão para comportamentos do tipo "free rider".

Especificamente nas franquias, o sucesso dos acordos bilaterais depende em grande parte da capacidade do franqueador para selecionar e monitorar adequadamente franqueados (DNES, 1996; RAYNAUD, 1997). A própria existência de ativos físicos interdependentes exige investimentos substanciais nos gestores que podem monitorar o arranjo. Nestes casos, ganham destaque ainda a especificidade de marca.

A abundante literatura gerencial sobre canais de distribuição inspirados pela economia dos custos de transação enfatiza a questão estratégica da governança podendo controlar parceiros e manter a reputação como argumentam Fein e Anderson (1997). Da mesma forma, estudos sobre marcas mostram a importância de dispositivos projetados para garantir a qualidade e prevenir comportamentos oportunistas (MÈNARD, 1996; RAYNAUD, 1997).

Assim, para Mènard (2006), os híbridos se desenvolvem por causa das vantagens esperadas de dependência mútua. No entanto, são os investimentos específicos requeridos que determinam a significância dos riscos contratuais e a natureza das garantias necessárias para assegurar o acordo.

Deste fato deriva a questão da incerteza, o segundo determinante de formas híbridas. A teoria dos custos de transação sugere que o grau de incerteza em torno da organização da produção e distribuição que os arranjos híbridos organizam, também contribui para moldar a forma de governança adotada.

Para Mènard (2006) a incerteza é secundária frente aos investimentos específicos em que, sem alguma dependência mútua de ativos, não haveria híbridos, simplesmente, as partes trocariam através dos mercados. Contudo, se há investimentos específicos, as relações se desenvolvem, a incerteza impregna as decisões sobre o nível de recursos reunidos e seu monitoramento, de forma que quanto mais consequências tiver o comportamento oportunista para a transação, mais centralizada tende a ser a governança escolhida. (MÈNARD, 1996, 1997; NOOTEBOOM, 1999).

As incertezas podem emergir de várias fontes. Problemas com qualidade, prioritariamente derivadas da dificuldade de observação, dificuldades na coordenação de agentes da cadeia, fornecedores, transportadores etc., incertezas sobre cumprimento das normas acordadas, desajustes de preferências dos consumidores, ou da falta de flexibilidade na adaptação a uma demanda em mudança, dentre tantas outras que se poderia elencar.

O papel do ambiente institucional como uma fonte externa de incerteza ou redutora destas incertezas influenciando a escolha do arranjo híbrido é também muitas vezes mencionada,

embora nem sempre seja analisada com a robustez devida. Os trabalhos de North (1981, 1990, 1991) tem repetidamente insistido na importância das regras do jogo para a compreensão de como os atores jogam esse jogo.

Mas o que realmente importa para a compreensão da escolha e da forma de híbridos, segundo Ménard (2006) é se as incertezas apresentam consequências ou não para o arranjo. Para o autor, arranjos híbridos devem combinar uma adaptação flexível aos modelos de controle, a fim garantirem qualidade esperada para o processo ao mesmo tempo em que evita o comportamento oportunista gerenciando incertezas difíceis de detectar. A intensidade de adaptação, controle e salvaguardas necessárias fornece um bom indicador do grau de centralização nas governanças de híbridos. Resumidamente:

“Em suma, os híbridos se desenvolvem quando os investimentos específicos podem ser distribuídos por parceiros sem perder as vantagens de autonomia, enquanto as incertezas tiverem consequências suficientes para fazer frente a alternativa de mercados. É a combinação destas duas dimensões que importa. Se apenas um atributo está presente, a governança se inclina para os arranjos baseados em contrato. Quando os dois atributos combinam, a gestão do torna-se mais autoritária. Portanto, é a combinação de oportunismo, ou o risco de oportunismo e de “descoordenação”, ou o risco de “descoordenação”, que determina a governança caracterizando organizações híbridas.” Ménard (2006).⁹

Em estudo anterior, Ménard (2004) observou por meio da realização de um *survey* sobre trabalhos que abordam governanças híbridas, que autores se referem de modos diferentes para descrever uma diversidade de arranjos organizacionais similares; considerados estruturas de governança híbrida por apresentarem uma coordenação significativa entre as unidades que são juridicamente autônomas, ao mesmo tempo em que guardam os direitos de propriedade distintos. Estas estruturas híbridas de governança agrupam atores econômicos que vão estruturar, ao menos, uma parte de suas transações recorrendo a mecanismos de governança diferentes dos sistemas de preço (observado no mercado spot) e utilizar recursos em comum sem, no entanto, unificar os direitos de propriedade (como observado na hierarquia).

⁹ Citação original: “In sum, hybrids develop when specific investments can be spread over partners without losing the advantages of autonomy, while uncertainties are consequential enough to make pooling a valuable alternative to markets. It is the combination of these two dimensions that matters. If only one attribute is present, the governance leans towards contract-based arrangements. When the two attributes combine, the governance becomes more authoritarian. Therefore, it is the combination of opportunism, or the risk of opportunism, and of miscoordination, or the risk of miscoordination, which determines the governance characterizing hybrid organizations.” Menard (2006:33)

São consideradas estruturas híbridas de governança outros arranjos que não as relações de mercado ou hierarquia. Podem ser representados por contratos de longo prazo, acordos interempresas, as alianças, os acordos de licença de fabricação, as franquias ou marcas, os canais de distribuição e de suprimento, as redes, as cooperativas; dentre outros. Três delas despertam interesse particular, uma vez que podem ser esclarecedoras no entendimento das transações entre postos varejistas e distribuidoras de combustíveis:

a) Arranjos de fornecimento: são caracterizados como acordos contratuais para o fornecimento de um tipo particular ou uma linha de produtos e serviços durante um período específico de tempo. Essas relações não incluem o simples fornecimento esporádico de matéria-prima, mas relações firmes de sub-contratação em fornecimento. Para autores como Monteverde e Teece (1982), esta prática se assemelha à semi-integração.

b) Arranjos ou parcerias: são relações verticais, definidas como as relações estratégicas estabelecidas entre empresas independentes que possuem objetivos compatíveis. Elas buscam benefícios mútuos e contam com elevado nível de interdependência. As parcerias podem ser informais e resultar da continuidade de uma relação. Segundo Ménard (2004), as parcerias apresentam muitas das características das redes, podendo as ligações entre os parceiros ser mais ou menos formalizadas. Elas são usualmente associadas à vantagem de utilizar uma marca reconhecida e de coordenar os serviços complexos em uma situação na qual os recursos humanos representam um papel importante, podendo ser altamente monitoradas, mas em um sistema de decisão descentralizado.

c) Franquias, que Segundo Silva e Azevedo (2007) se caracteriza por uma forma organizacional complexa, composta por partes legalmente distintas: uma parte central, detentora da marca e do conhecimento de gestão do negócio (o franqueador), e múltiplos agentes econômicos (os franqueados). A relação estabelecida entre franqueado e franqueador é regida pelo contrato de franquia, em que o franqueador acorda em transferir a seus franqueados o direito de uso e exploração de sua marca na produção ou venda de produtos ou serviços, por um período de tempo determinado em região geográfica específica. O franqueado também pode beneficiar-se da oferta por parte do franqueador de programas de treinamento e reciclagem, além de outros serviços, como assistência técnica e comercial contínuas. Em contrapartida, o franqueador recebe uma soma monetária fixa inicial (taxa de franquia), acrescida de uma parcela das vendas da unidade franqueada, usualmente sob a forma de taxas variadas, caso dos *royalties*, taxa de publicidade, entre outras. Adicionalmente, o franqueado também pode contribuir com outros ativos, como recursos financeiros, habilidade gerencial ou

conhecimento sobre mercados locais. Forma-se, assim, uma rede em que franqueador e franqueado se associam sob a motivação de ganhos bilaterais no uso compartilhado de ativos tangíveis ou intangíveis, muitos dos quais específicos à relação comercial firmada: como a marca e o conhecimento adquirido na atividade franqueada, em termos das práticas organizacionais e administrativas de gestão.

Segundo Coase (1960), um olhar mais atento à realidade das firmas, nos revela que dentre as formas organizacionais possíveis: mercados, hierarquia e híbridos; o mecanismo de mercado é a exceção e o mecanismo contratual (híbrido) a regra. Esta visão de Coase, caracterizando a firma como uma “nexo de contratos” abriu a possibilidade do estudo das organizações como arranjos institucionais que regem as transações, seja por meio de contratos formais, amparados pela lei, ou acordos informais, amparados por salvaguardas reputacionais e outros mecanismos sociais (ZYLBERSZTAJN, 2005)

A diversidade das estruturas híbridas de governança ressalta seus diferentes instrumentos de coordenação das transações. As estruturas são complexas e em sua maioria contam com dois instrumentos de controle principais, que serão tratados nos tópicos seguintes: a) os contratos e; b) os mecanismos além dos contratos, que nesta tese, serão tratados segundo a abordagem de Mènard (2004) que considerou quatro instrumentos híbridos de governança para além dos contratos: confiança, influência liderança e instituições *ad hoc*.

Contratos

Os contratos formais surgem como redutor de possíveis comportamentos oportunistas. De acordo com Williansom (1985) as transações, ao estarem sujeitas ao oportunismo *ex post* serão beneficiadas pela criação de salvaguardas contratuais *ex ante*. Levantamento de Lopes (2009) elenca três formas principais pelas quais um contrato formal pode reduzir um comportamento oportunista:

- a) Um contrato formal declara como diferentes situações futuras serão operadas, providencia regras formais e procedimentos para mitigar o comportamento oportunista entre os agentes em uma transação e reduz incertezas sobre comportamentos e resultados (LUSCH e BROW, 1996)
- b) Um contrato formal especifica ocasiões de trapaça e relaciona-as com punições escritas formalmente, servindo como ponto de referencia para julgar seguramente uma ação oportunista. (CAVUSGIL, DELIGONUL e ZHANG, 2004)

- c) Um contrato formal prescreve claramente a natureza de uma transação, de forma que os agentes envolvidos em uma relação de troca podem contar com esse acordo para resolver conflitos que surgem de qualquer disputa. (RING e VEN, 1992)

Um contrato define papéis e responsabilidades das partes e fornece um meio para coordenar as trocas (MACAULAY, 1963). Além disso, os contratos podem especificar mecanismos para ajustar as situações futuras, à luz da evolução das circunstâncias (MACNEIL, 1978). No que tange os mecanismos contratuais, Menard (2004) faz referência a três dimensões que devem ser levadas em consideração:

- a) Identificação dos problemas contratuais e salvaguardas contratuais para lidar com eles;
- b) Proteção de ganhos advindos da relação com outra parte;
- c) Relação de *enforcement* (capacidade de fazer valer o contrato) que deve ser utilizada;

A partir da elaboração dos contratos, Macneil (1978) define três tipos de contratos: Clássicos, neoclássicos e relacionais.

O contrato clássico aplica-se a transações discretas e não trata de eventos futuros, da incerteza ou de adaptações necessárias. Nestes contratos de regras claras os ajustes possíveis se dão via mercado. Este tipo de contrato está relacionado ao conceito da economia neoclássica de competição perfeita. Neste sentido, ao não se poder definir *ex-ante* todos os termos contratuais, o arranjo clássico é muito limitado.

Já os contratos neoclássicos ocorrem para transações em que existe continuidade e adaptação, estando implícita a existência da racionalidade limitada e da incerteza. Este tipo de contrato introduz estruturas de governança alternativas à integração vertical para sustentar transações recorrentes e de longo prazo, em que a incompletude dos contratos exige flexibilidade na resolução de disputa de longo prazo. São situações em que um planejamento rígido é inviável, dado que eventos não previstos *ex-ante* ocorrem e o custo de escrever contratos completos seria muito alto, quando possível. Como cita ZYLBERSZTAJN (1995:54),

"a sociedade criou diferentes maneiras para fazer face às necessidades de contratos de longo prazo para efetivar a atividade produtiva... exemplos destes arranjos podem ser encontrados na definição de padrões de ampla aceitabilidade, na aceitação de assistência de terceiros para a solução de disputas e nas diferentes formas pelas quais as partes demonstram, entre si, que desejam manter a continuidade do contrato, cujo termino traria custos para ambas as partes, custos estes superiores aos custos de negociação".

O contrato relacional tem como referência a própria relação que vem sendo mantida entre os agentes ao longo do tempo. Macneil (1978) define o contato relacional como uma “microsociedade” que desenvolve um conjunto próprio de regras e normas dentro de um padrão específico definido para aquela relação contratual. São contratos muito flexíveis, com a possibilidade da renegociação, podendo o contrato original deixar de ser a base para esta nova negociação. É baseado fortemente no conceito da incompletude dos contratos dado o pressuposto da racionalidade limitada. MACNEIL (1978) salienta que, num contrato relacional, o ponto de referência é a relação negocial como um todo. Segundo ZYLBERSZTAJN (1995), parte da literatura acerca de alianças estratégicas, negociações trabalhistas, contratos entre clientes e fornecedores, entre outros arranjos, está fortemente centrada neste tipo de comportamento relacional, trocando-se o esforço do desenho de um contrato completo, pelo esforço de um sistema negocial continuado, em função das variáveis ambientais.

Segundo, Zylbersztajn (2005:397) o surgimento dos contratos minimiza os custos de operação do mercado, quando há ocorrência (simultânea ou não) de:

- a) possibilidade de que os direitos de propriedade não sejam definidos ou garantidos;
- b) no caso de haver choques externos desestabilizadores;
- c) sempre que o comportamento dos agentes possa não ser benigno e cooperativo.

O “mapa cognitivo das transações” de Williamson (1985), representado na figura 1.4 caracteriza as vertentes analíticas possíveis para a teoria da firma revisada. A primeira dicotomia está entre a visão de eficiência x monopólio. Pode-se interpretar contratos complexos resultantes do exercício do poder de monopólio, ou pela perspectiva da busca de eficiência.

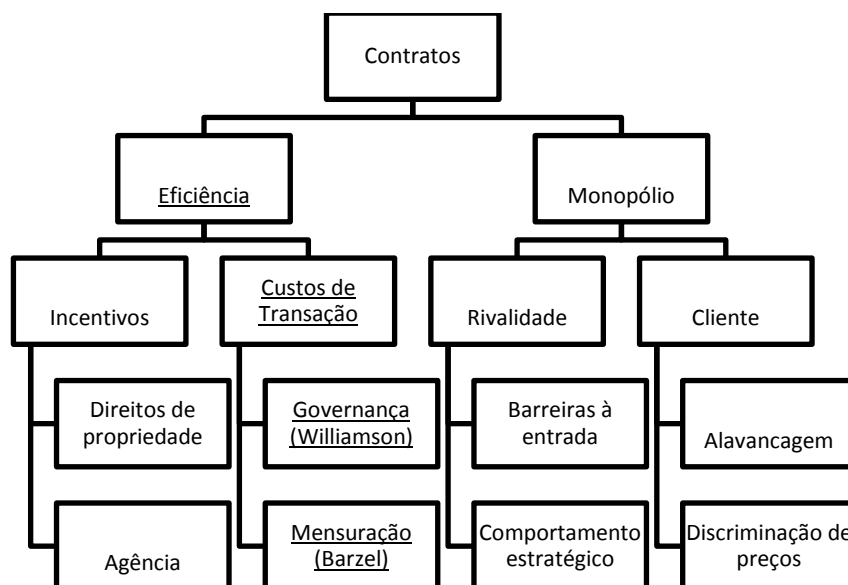


Figura 1.4 – Mapa Cognitivo dos contratos

Fonte: Williansom, 1985 apud Zylbersztajn, 2005

Na vertente da eficiência temos duas ramificações importantes. Uma considera a possibilidade de elaboração de contratos completos, supondo a existência de racionalidade plena, onde se coloca a teoria da agência¹⁰. A outra considera contratos incompletos, supondo a racionalidade limitada, que dá origem as teorias de custos de transação e de custos de mensuração, ambas relevantes para o estudo dos contratos, ou em particular, da existência de quebras de contrato, como são propostas nesse trabalho.

Caso uma parte do contrato realize investimentos específicos, geradores de renda, na ausência de salvaguardas contratuais, parte do valor investido pode ser expropriado pela outra parte após a transação. Desta forma, a especificidade de ativos assume papel central, pois é partir de sua relevância que se pode dimensionar o impacto da quebra contratual entre os participantes da transação. Segundo, Zylbersztajn (2005:399) “*quem faz investimentos cuja realocação implique em perdas significativas do valor dos investimentos em ativos específicos deverá adotar mecanismos que visem reduzir os riscos de perda*”. Ao contrário, na ausência de ativos específicos, não há necessidade do estabelecimento de salvaguardas e o mecanismo de mercado é suficiente.

¹⁰ A Teoria de Agência busca explicar os conflitos de interesses que podem surgir da relação contratual entre um principal e um agente. O agente é o indivíduo que, motivado por seus próprios interesses, se compromete a realizar certas tarefas para o principal. Para fundamentos e revisões da Teoria da Agência vide Alchian & Demsetz (1972), Jensen & Meckling (1976) e Fama (1980), Barnea, Haugen e Senbet (1985) e Eisenhardt (1989).

Da necessidade de se estabelecer contratos formais, o fato é que os contratos terão certo nível de incompletude e sua coerção pela justiça é ineficiente pela inabilidade desta identificar uma quebra contratual, calcular perdas e julgar o contencioso em tempo adequado (AQUINO, 2005:38). Isto torna-se progressivamente difícil a medida que atributos apresentem dificuldades quanto sua mensuração (BARZEL, 1982; 2003)

Desta forma, segundo Poppo e Zenger (2002) e Jhonson (2000) quando os custos de transação para acionar os mecanismos legais superam os custos de transação em se usar o contrato relacional e onde instituições legais sejam fracas, relacionamentos bilaterais tendem a substituir o poder judiciário no gerenciamento das transações. A partir do aumento nos custos de se desenhar contratos e monitorar os agentes, a integração vertical é a melhor alternativa.

Contudo, autores como Zylbersztajn (2000) ressalta que há razões que explicam o fato de alguns indivíduos não quebrarem contratos preferindo sua continuidade, a saber:

- a) Reputação: Supõe que, ao calcular o valor presente da renda futura o indivíduo conclui que o custo do rompimento supera os benefícios para o agente;
- b) Garantias legais, quando há um desestímulo para a quebra contratual oportunista sempre que houver mecanismos punitivos da sociedade, quer sejam formais, como sanções previstas pela legislação, quer sejam informais, como os códigos de conduta.
- c) Princípios éticos: quando as organizações estabilizam seus contratos a partir do princípio ético de seus membros, ou seja, códigos de conduta definidos pelo grupo;

Segundo Muniz (2006) a governança das relações contratuais é mais efetivada através de mecanismos de ordenamento privado, do que por contratos formais. Segundo Mènard (2004), nos arranjos híbridos os contratos formais fornecem apenas uma estrutura, ressaltando a importância de mecanismos complementares necessários para monitorar e gerenciar estes arranjos.

Mecanismos complementares aos contratos

Quando se trata da escolha de mecanismos para governar um arranjo híbrido, pelo menos três dimensões são determinantes nesta escolha, segundo Mènard (2004): Primeiro, os riscos contratuais resultantes de investimentos interdependentes e incertezas e as disposições para lidar com eles. A segunda diz respeito a proteção e distribuição ao longo do tempo dos ganhos gerados pelo arranjo escolhido. Uma terceira dimensão está relacionada com

questões de aplicação do arranjo. Para cada dimensão, os contratos são uma parte importante da história, mas não são a única.

O fato é que apesar da riqueza e da complexidade dos contratos, eles são sempre incompletos. São ferramentas limitadas de governança, fornecendo ao arranjo apenas uma estrutura de trabalho que deve ser complementada por outras modalidades de controle e coordenação, denominadas por Ménard (2006) como mecanismos não observáveis e tratados aqui como mecanismos complementares aos contratos.

Uma característica fundamental das governanças híbridas é que a dependência mútua exige continuidade na relação. Em um mundo de contratos incompletos, uma maneira de atingir esse objetivo e fazer um arranjo estável se dá, para Ménard (2004), por meio da criação de mecanismos específicos projetados para coordenar as atividades, organizar as operações, e resolução de litígios. Para o autor estes mecanismos são internos ao arranjo, embora possam encontrar legitimidade e apoio em seu ambiente institucional.

Em estudo sobre as governanças híbridas no setor citrícola, Bouroullec e Paulillo (2010), também analisam a limitação dos modelos contratuais, alertando que os contratos da governança híbrida comportam as cláusulas de adaptação e de controle que visam proteger os parceiros do risco de comportamento oportunista, o qual é favorecido pela dependência bilateral inerente das complementaridades dos ativos específicos e pode ser amplificado segundo a frequência e a intensidade das perturbações ambientais. Isto resulta em riscos contratuais elevados, em particular o risco de *hold up* relativo à renda gerada pela governança híbrida (KLEIN, 1992; KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978).

As estruturas específicas criadas nas governanças híbridas formam uma classe específica de coordenação, que segundo Ménard (2004), estas estruturas combinam os contratos e as decisões administrativas de organizações que podem ganhar com a dependência mútua, mas que necessitam controlar os riscos de oportunismo. O autor ainda argumenta que a diversidade de estudos empíricos referenciando a governança híbrida dá suporte à idéia de que as decisões para adotar os mecanismos específicos de governança entre as diversas possibilidades não é uma decisão randômica. Estas escolhas obedecem à lógica dos custos de transação, na qual os arranjos adotados tendem a ser alinhados com as propriedades das transações que eles estão tratando. (BOUROULLEC e PAULILLO, 2010). O atributo principal deste processo é o grau de especificidades dos ativos da transação. A incerteza reforça este efeito, de forma que os problemas de coordenação se combinam com o risco de oportunismo, gerando maior

centralização. Assim, o modelo proposto por Williamson (1991), que correlaciona a economia de custos de transação para definir a melhor estrutura de governança (mercado, híbrida e a hierarquia), pode ser estendido, ajudando o tomador de decisões a ordenar diferentes formas de autoridade da governança híbrida.

A Figura 1.5 expõe proposições de Mènard (2004) congruentes com as de Williamson, mostrando o efeito da especificidade do ativo na escolha do arranjo. Para as transações realizadas a partir de ativos de especificidade intermediária, arranjos híbridos, de diversos tipos serão selecionados. De forma que, quanto mais específico o ativo, mais mecanismos de proteção serão necessários para garantir que não ocorra perda de valor econômico na transação. Quanto menor a especificidade dos ativos, menor a necessidade de salvaguardas.

Estes mecanismos de coordenação além dos contratos são incorporados de forma mais ou menos formal e diferem em suas características de interferência na coordenação das transações. Numa extremidade, o mais próximo de um regime de mercado, são formas híbridas que dependem principalmente na confiança. Nesses arranjos, as decisões são descentralizadas, e uma estrutura de coordenação mais fraca é implementada por meio da influência mútua e reciprocidade. Para Mènard (2004) de uma perspectiva calculista, a confiança pode manter a coesão e garantir uma coordenação porque está enraizada na necessidade de manutenção do relacionamento comercial. Para o autor a confiança pode operar como uma forma de coordenação “fraca” da transação porque é realizada com base em acordos específicos e executada por atores específicos.

Na outra extremidade, os arranjos híbridos monitorados por uma estrutura formal são bastante próximos aos de uma empresa integrada (hierarquia). Nos arranjos híbridos, apesar dos parceiros permanecerem independentes e até mesmo competirem em segmentos de suas atividades, um subconjunto significativo de suas decisões é coordenado por uma entidade quase autônoma, funcionando como uma agência privada com alguns atributos de uma hierarquia, denominada instituição *ad hoc*.

Entre esses casos polares temos duas formas de autoridade com base em relacionamentos que contam com mecanismos de influência ou de liderança. Nos arranjos que contam com exercício de influência aceitam uma coordenação mais estreita do que a confiança, com regras formais e convenções emolduram as relações entre os agentes e a diminuição do risco de comportamentos oportunistas. Em tais situações, as funções de coordenação se assemelham a um clube, com controle sobre parceiros com base em a história do acordo, em

complementaridade de competência reconhecida, e "convivência" social (MÈNARD, 2006; POWELL, KOPUT, e SMITH-DOERR, 1996).

Por último, arranjos híbridos coordenados por um líder são aqueles mais estreitamente controlados. A liderança emerge como um modo de coordenação entre os parceiros quando uma empresa estabelece a sua autoridade sobre seus parceiros comerciais. A origem do exercício de liderança, segundo Mènard (2006) pode derivar do fato do líder deter competências específicas ou porque ocupa uma posição-chave na sequência de operações. Este tipo de arranjo mantém uma certa simetria entre os detentores de direitos de propriedade e conserva, pelo menos formalmente, alguma independência em seu poder de decisão.

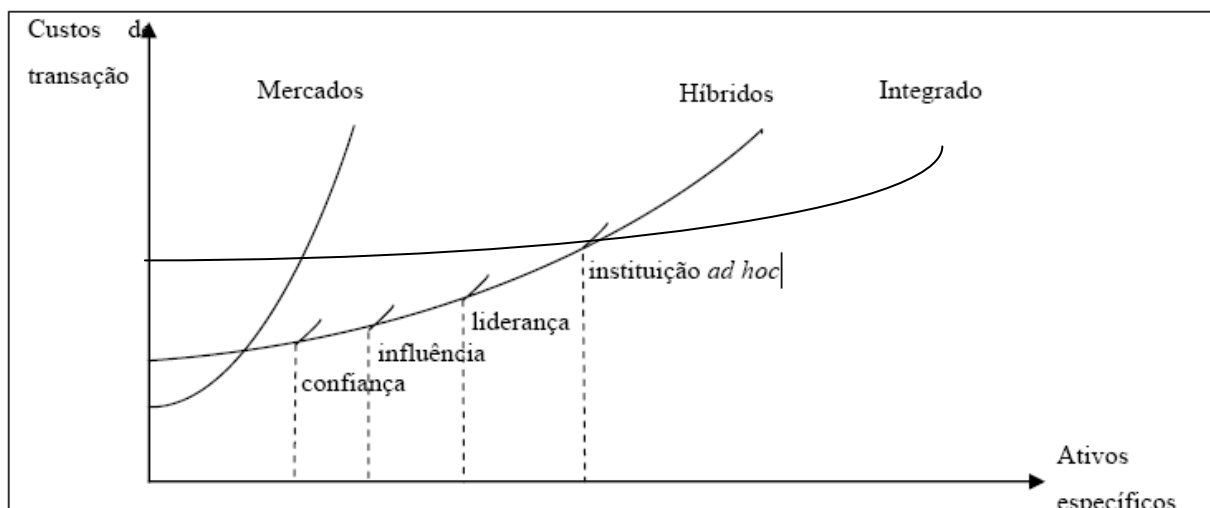


Figura 1.5 – Tipologia das governanças Híbridas

Fonte: Mènard, 2004:369

Conclusões do capítulo

A abordagem teórica revisada mostra claramente a importância dos atributos definidos por Williamson (1979) como ferramentas de análise das estruturas de governança adotadas pelas empresas na definição das relações estabelecidas com seus parceiros comerciais.

O avanço desta abordagem, nos trabalhos de Ménard (2001; 2005) sugerem que a governança híbrida ou a estrutura contratual é a forma de governança mais comum e que seu sucesso pode ser suportado pelo correto gerenciamento de mecanismos não formais que são complementares aos contratos como confiança, influência, liderança e instituições *ad hoc*. Estes mecanismos são facilitadores para o prosseguimento das relações bilaterais entre empresas mediados por contratos, no sentido em que protegem o investimento em ativos específicos e reduzem o oportunismo.

A necessidade de mecanismos complementares pode se dar pela dificuldade e inviabilidade de se fazer contratos completos, bem como pela dificuldade em fazer valer os contratos em ambiente de processos judiciais demorados e custosos. A utilização de outros mecanismos que não os contratos apresentam-se como alternativa flexível e menos onerosa para as empresas no gerenciamento de suas relações com parceiros comerciais.

A revisão da literatura deixa clara a relevância dos estudos de governanças híbridas, já que são certamente é a mais complexa dentre as três possíveis. Os estudos realizados até mo momento destacam que do ponto de vista teórico o estudo das governanças híbridas proporciona oportunidade para investigar um conjunto de problemas negligenciados na literatura padrão sobre as organizações, a saber: os mecanismos de execução, as diferentes formas e papel da autoridade na coordenação parceiros autônomos, e os processos de decisão na condução destes acordos bem como as estruturas institucionais dentro das quais estes processos operam.

Ainda sob o ponto de vista teórico, além da explicação da economia dos custos de transação na definição da melhor estrutura de governança (mercados, hierarquias, e híbridos), existe uma crescente literatura sobre o modo como os atributos de transações podem também determinar o tipo de arranjo híbrido adotado, as disposições contratuais implementadas, as regras de incentivos selecionados, e os mecanismos desenvolvidos para resolver disputas.

Ao mesmo tempo, se percebe a multiplicação de estudos em de várias áreas além da economia, ciências gerenciais, marketing, sociologia e direito que ampliam o conjunto de questões teóricas ainda em aberto.

Uma delas diz respeito a convivência duradoura de diferentes modalidades que operam num mesmo setor e competindo uns contra os outros, com produtos homogêneos, tecnologias similares, e recursos muito semelhantes. Uma segunda questão é parcialmente relacionada tem a ver com o desempenho dos diferentes arranjos híbridos, particularmente quando várias formas estão competindo ou se mantêm plurais.

Embora o entendimento da importância das governanças híbridas e de sua pluralidade, é fato que a literatura ainda não solucionou satisfatoriamente uma determinação de tipologia de formas híbridas. Nesse sentido, uma saída é o estabelecimento dessa tipologia de forma setorial, que será pretendida nesse trabalho, contudo se de um lado, esta definição é limitada e difícil de ser extrapolada para outros setores, de outro ela pode ser uma sinalização para que trabalhos futuros desenvolvam marco comum que possa ser replicado.

A figura 1.6 sintetiza as estruturas de governança que serão verificadas no setor estudado, segundo o arcabouço teórico utilizado na pesquisa. Especificamente no mercado brasileiro de distribuição de combustíveis persistem duas estruturas de governança: mercado e híbridas por meio do mecanismo contratual. A hierarquia não é possível, já que é impedida pela legislação vigente.

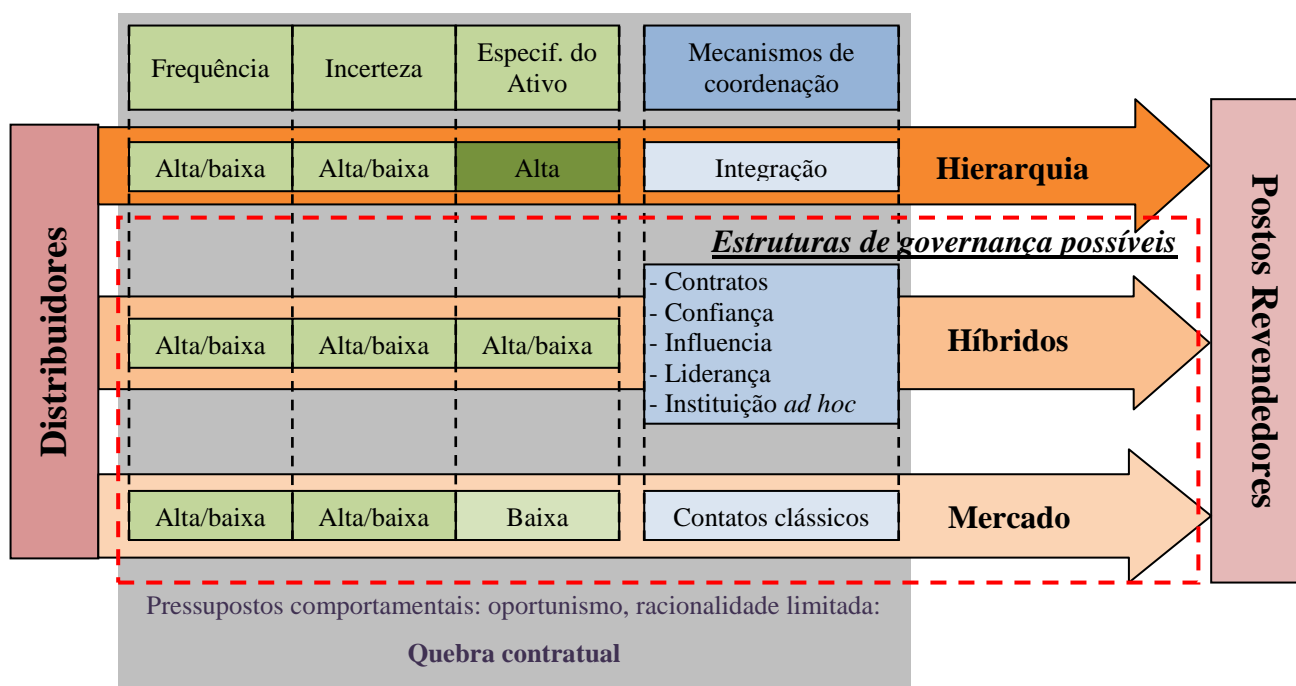


Figura 1.6 – Estruturas de Governança – Setor de distribuição de combustíveis

Fonte: Elaboração própria

Considerando que haja alinhamento entre as estruturas de governança encontradas no setor e os pressupostos teóricos, a especificidade dos ativos será o determinante para definição da melhor estrutura de governança. Adicionalmente a revisão da literatura sugere que para as estruturas híbridas contratuais, outros mecanismos de coordenação serão efetivados pelos agentes, logo sua identificação, será objeto fundamental da investigação posterior.

Em meio às proposições de Williansom (1991) e Mènard (2004) no se refere a melhor estrutura de governança das transações, ganha destaque em nossa análise o risco de quebra contratual resultado do comportamento oportunista *ex post* dos agentes envolvidos na transação, quando há investimentos compartilhados e sempre que este comportamento oportunista tiver consequências para a transação. Desta forma, quanto maior a chance de oportunismo, quanto maior o risco de um dos agentes descumprir os acordos, maior a necessidade de fazer valer os acordos, quer por vias formais, quer por mecanismos informais de prevenção, controle e *enforcement*, o que também ganham destaque no estudo.

Isto posto, a partir desta matriz teórica será feito o estudo setorial a fim de identificar os elementos preconizados pela teoria e verificar se os mesmos se aplicam satisfatoriamente ao setor analisado. Evidentemente, a contundência com que os resultados dos estudos empíricos de NEI tem sido confirmados, é esperado que a pesquisa de campo não apenas demonstre alinhamento dos resultados setoriais, mas certamente contribuições adicionais acerca das questões tratadas no estudo.

CAPÍTULO 2

CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO DO MERCADO DE DISTRIBUIÇÃO DE COMBUSTÍVEIS

Neste capítulo serão abordadas as principais características da estrutura industrial do setor de distribuição de combustíveis brasileiro, a partir do tratamento de dados secundários disponibilizados pelas organizações representativas do setor, notadamente autarquias públicas como a ANP e Secretaria da Fazenda e organizações setoriais como sindicatos e federações. Para facilitar a leitura, o capítulo foi subdividido em cinco partes: Nos dois primeiros tópicos é feita a descrição do ambiente institucional do setor, explicitando as características do ambiente regulatório vigente, bem como as principais organizações que compõe o setor.

Em seguida, são apresentados três tópicos descritivos para caracterização do mercado de distribuição, dos postos varejistas, e os dados relativos às fiscalizações do setor, privilegiando, sempre que possível, a comparabilidade dos dados nacionais e do estado de São Paulo.

Segue-se a estes um último tópico com as considerações finais do capítulo destacando as principais características do setor representativas para a caracterização das transações e entendimento dos comportamentos oportunistas, objeto fundamental desta tese.

O capítulo apresenta um viés descritivo sobre as características e o panorama da distribuição de combustíveis brasileiro. A este respeito torna-se importante ressaltar que por ser um setor pouco estudado na literatura acadêmica comparativamente a outros largamente abordados, o resgate e tabulação de vários dados serviu também ao propósito de organizar e divulgar dados notadamente dispersos nas publicações oficiais do setor.

Espera-se que as informações tratadas neste capítulo sejam fundamentais para subsidiar as discussões que seguem, na medida em que pretende expor a estrutura de operação deste mercado e suas especificidades setoriais, as quais são desconhecidas em grande medida pela comunidade acadêmica, haja vista, a já citada incipiente literatura sobre este setor.

Aos pesquisadores que possuem intenso conhecimento do funcionamento desta cadeia, a leitura de grande parte deste capítulo torna-se dispensável, aos demais, espera-se que seja valiosa para as discussões dos capítulos seguintes.

2.1 – Ambiente Institucional

Na década de noventa, os modelos de condução da política econômica brasileira apresentaram inclinação evidente à mudança do papel do Estado de produtor para regulador. Neste contexto, o setor de distribuição de combustíveis também foi alcançado por leis que derrubaram a exclusividade estatal na produção e distribuição e permitiu a entrada de novas concorrentes no setor. (MARJOTTA-MAISTRO, 2002).

O mercado de combustíveis no Brasil passou a ser regulamentado pela Lei 9.478/97. Esta lei flexibilizou o monopólio do setor petróleo e gás natural, até então exercido pela Petrobrás, e liberou as importações de gasolina e o preço do produtor rural em janeiro de 2002, bem como interrompeu a política de tabelamento de preços dos combustíveis.

O processo de desregulamentação tinha como objetivo principal o aumento da competição no setor a partir de duas alterações fundamentais: o fim do fornecimento exclusivo aos postos, com o advento do posto de bandeira branca e a permissão de novas distribuidoras e importadoras no mercado. De fato, o aumento da competição no setor foi um resultado da desregulamentação, mas não foi o único; juntamente com ele ganharam destaque o surgimento do comércio irregular de combustíveis e as práticas de sonegação fiscal. Autores como Moraes (2004; 2002) indicam que com o fim do tabelamento dos preços de bomba houve surgimento do comércio irregular, que chegou a deter quase um terço do volume comercializado por meio de práticas ilícitas de sonegação de impostos e adulteração de combustíveis.

Autores como Pinto e Silva (2004), vão além, indicando que *“com o surgimento do revendedor de bandeira branca e de pequenas distribuidoras no mercado, várias práticas irregulares foram facilitadas, como por exemplo, a adulteração de combustíveis, contrabando de gasolina, descumprimento de contratos de exclusividade e sonegação de impostos”*.

A questão da sonegação fiscal, em fins dos anos noventa e início dos 2000, se deu fundamentalmente pela prática adotada por várias distribuidoras novas ao mercado que não recolhiam ICMS por meio de liminares concedidas na época. No regime de substituição tributária do período cabia as distribuidoras a responsabilidade pelo imposto devido pela

revenda, mas muitas das novas empresas distribuidoras obtinham liminares judiciais para não reter tributo nas operações interestaduais, bem como alegavam a não obrigatoriedade de pagamento de tributo antecipadamente. Embora estas medidas judiciais tivessem caráter provisório, na prática o pagamento do imposto era suspenso. O procedimento só acabou em 2004, quando o recolhimento do ICMS ficou concentrado nas refinarias e as alíquotas de PIS e COFINS da distribuição e da revenda tiveram seus valores embutidos na tributação sobre as vendas já nas refinarias, antes de seguirem para a distribuição.

Para se ter idéia do impacto deste período conhecido como “época das liminares” o gráfico 2.1 mostra a participação das novas distribuidoras nas vendas da refinaria de Paulínia (REPLAN), maior refinaria do País. Os dados demonstram que no auge do uso das liminares, a venda de gasolina para distribuidores não associados Sindicom¹¹ (ou seja, todos os distribuidores recém ingressos no mercado) chegou a 71,9% do total vendido pela REPLAN, sendo que mais de 90% dessas compras foram realizadas com uso de liminares para o não-recolhimento de impostos, no caso, PIS, COFINS e ICMS.

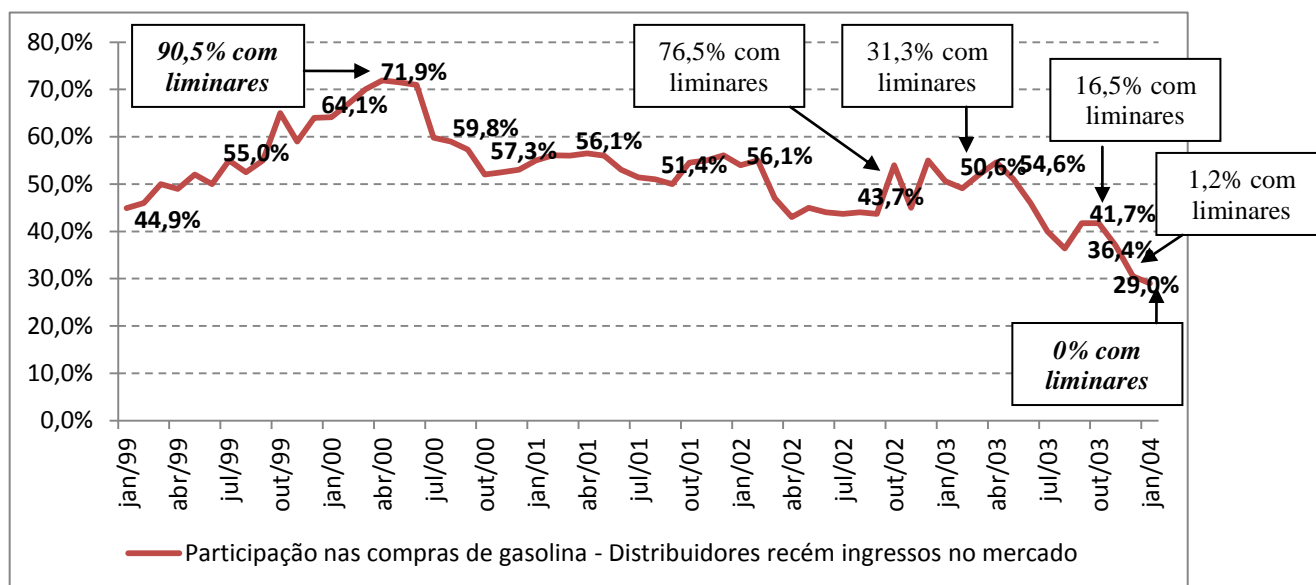


Gráfico 2.1 – Participação das distribuidoras recém ingressas no mercado nas vendas de gasolina da REPLAN

Fonte: Sindicom (2011)

¹¹ À época eram associadas Sindicom as distribuidoras Petrobrás, Esso, Shell, Texaco e Ipiranga.

A competição entre distribuidores que regularmente arcavam obrigações fiscais e distribuidores que estavam desobrigados das mesmas resultou num período de competição desleal. Nos últimos anos, esta prática não é verificada. Os procedimentos recentes instituídos pela Secretaria da Fazenda coíbem quase na totalidade a sonegação fiscal, contudo a prática de adulteração ainda persiste.

A lei que hoje regulamenta o setor estabeleceu que o mercado atacadista (*upstream*) ficaria restrito às distribuidoras, enquanto o mercado varejista (*downstream*) restrito aos postos revendedores. Ou seja, a lei vetou aos postos a aquisição direta de usinas, refinarias, formuladores, petroquímicas ou importadores e também vetou ao distribuidor de combustíveis líquidos de petróleo, etanol e outros combustíveis automotivos, o exercício da atividade de revenda varejista.

Adicionalmente, a portaria ANP nº 116/2000 instituiu que os postos de combustíveis somente podem comprar combustíveis das distribuidoras com as quais mantém contratos de fornecimento e bandeiramento, exceto os postos de bandeira branca que podem comprar de qualquer distribuidora.

Ao proibir a integração vertical e instituir a obrigatoriedade da exclusividade de negociação dado o bandeiramento do posto, o aparato legal vigente definiu a existência de formas organizacionais com e sem contratos, criando arranjos de negociação exclusivas, os quais podem ser:

1) *Arranjos com contrato de fornecimento: Distribuidores e postos bandeirados.*

Arranjos formados por meio de contratos de longo prazo entre distribuidores e postos revendedores varejistas que incluem a sessão da marca aos postos e implica no contrato de fornecimento exclusivo de combustíveis. Há dois tipos principais: Arranjos de bandeiras dominantes e os arranjos de bandeiras regionais.

a) *Arranjos de bandeiras Dominantes:* Arranjos entre as três principais bandeiras em atuação: Petrobrás BR, Cosan/Shell e Ipiranga e seus postos franqueados, num total de mais de 16.300 unidades revendedoras. (ANP, 2010). Nestes contratos as marcas das distribuidoras são cedidas aos postos revendedores e às lojas de conveniência atreladas à marca. A participação nas vendas de gasolina e etanol destas distribuidoras alcançou no ano de 2010, 67% e 57% respectivamente. Pela

manutenção desta maior parcela de mercado, estas distribuidoras são consideradas dominantes.

b) *Arranjos de bandeiras Regionais*: Arranjos formados por meio de contratos de longo prazo entre distribuidoras, exceto as dominantes, e postos varejistas. Em 2010 estavam em atuação no mercado nacional 212 distribuidoras menores, sendo apenas a minoria destas detentoras de bandeiras (cerca 60). Franqueadas a estas, estão aproximadamente 5.100 postos exclusivos.

2) *Arranjos sem contrato de fornecimento: Distribuidores e postos bandeira branca*

Arranjos formados por todas as distribuidoras, detentoras de marca para bandeiramento ou não, e os postos revendedores varejistas de Bandeira Branca, que totalizaram cerca de 16.500 postos em 2011.

Neste contexto, as mudanças no ambiente legal, tornaram cada vez mais complexas as relações entre postos varejistas e distribuidoras. Uma vez que a integração vertical (hierarquia) deixa de ser permitida, os contratos de longo prazo passaram a ser seus substitutos (MAHONEY, 1992; LAL, 1992)

Por meio de arranjos com contratos, as distribuidoras mantêm canal exclusivo de vendas, fazem a cessão de suas marcas e, em regime de comodato, ativos físicos específicos como adequação de *layout*, tanques e bombas. Segundo Hart e Moore (1990) cedendo esses ativos em regime de comodato, as distribuidoras obtêm o direito residual de decisão ou controle, que são direitos para decidir sobre contingências futuras não previstas nos contratos.

A portaria 116/2000 da ANP permite que as distribuidoras tenham maior poder para fazer valer os termos do contrato (*enforcement*), caso os postos não cumpram com o que foi acordado, sendo permitidas as paralisações de fornecimento, retomadas de ativos, ou parte deles, por via judicial e da necessidade de descaracterização do posto.

Já nos arranjos sem contrato, o investimento para montagem do negócio passa ser exclusivo do posto revendedor, contanto de um lado, com a total liberdade de negociação com diferentes fornecedores e condução dos negócios e de outro deixa de contar com o apelo de marca junto à seus clientes.

De modo geral, quer nos arranjos com contratos, quer naqueles sem contrato, todas estas modificações na configuração da indústria resultaram em desgaste da relação entre as empresas distribuidoras e os postos revendedores de combustíveis. Segundo Moraes (2004), a turbulência provocada pela desregulamentação pôde ser percebida por ambos os atores. Para as empresas distribuidoras, a desregulamentação significou o fim do oligopólio, enquanto para os postos revendedores significou o acirramento da competição com a queda do regime de concessão para abertura de postos e a queda das margens de revenda em função da proliferação dos produtos adulterados e sonogados.

De um lado, as empresas distribuidoras culpam seus postos pela queda nas vendas, pela infidelidade ao adquirir produtos de outras distribuidoras, pela ineficiência em fazer o consumidor final perceber o valor de suas bandeiras (que deveria ser suficiente para compensar a diferença de preço praticada pelos postos bandeiras brancas) e pela ineficiência em gerir os postos com uma margem menor, sendo capazes de otimizar seus custos. Do outro lado, os postos culpam as empresas distribuidoras pela falta de competitividade em relação ao mercado irregular, pela diferença de preços praticada para sua rede de postos, pela falta de influência junto aos órgãos competentes pela fiscalização do setor e pela falta de flexibilidade para atender situações emergenciais de crédito.

Como resultado, o fato é que a desregulamentação redefiniu as bases competitivas do setor, sendo percebida uma queda no desempenho tanto das distribuidoras quanto dos postos que somente tem sido compensada pelo aumento nas vendas. Para tal, novas estratégias e modelos de negócios tem sido adotados. (MORAES, 2004, NUNES e GOMES, 2005, MEDEIROS 2007, SOARES e PAULILLO, 2011).

Passada a fase de adaptação a este novo setor, agora, desregulado, a observação mostra que a gestão das alianças entre as empresas distribuidoras e os postos franqueados tornou-se fator crítico para a sobrevivência de ambos os atores. Mais do que cláusulas contratuais e brigas judiciais, o ambiente institucional e estrutural da indústria tornou imperativa a adoção de mecanismos não formais tais como confiança, comprometimento, flexibilidade e comunicação.

Especificamente no estado de São Paulo, a observação dos dados secundários do setor indica uma tendência suave de diminuição dos conflitos entre postos e distribuidores, revelados pelo aumento da concentração do setor e maior fiscalização por parte da ANP e SEFAZ.

Sob o ponto de vista dos arranjos com contratos, é desejável a continuidade do comportamento estratégico dos distribuidores no sentido de estreitar as relações com seus postos bandeirados,

fortalecendo a marca como diferencial competitivo a partir do controle e manutenção de políticas de qualidade do combustível, enquanto que para os arranjos sem contratos, com postos de bandeira branca, espera-se que a fiscalização e monitoramento do setor sejam eficientes para garantir a continuidade destas relações de mercado que potencializem a queda dos preços, a partir da maior competição entre agentes, a despeito de condutas impróprias ao que se estabelece legalmente.

2.2 – Organizações

Este tópico apresenta as principais organizações atuantes no setor de distribuição identificadas pela pesquisa e suas principais atribuições. O conhecimento das siglas e atribuições destas organizações facilita o entendimento do leitor, já que as referências a estes estão dispersas por todo o texto. São Elas:

1) ANP (Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis)

A ANP é uma autarquia especial vinculada ao Ministério de Minas e Energia, criada pela Lei nº 9.478/1997, a Lei do Petróleo, com a finalidade de promover a regulação, a contratação e a fiscalização das indústrias do petróleo, do gás natural e dos biocombustíveis, incentivando a livre concorrência e o desenvolvimento nacional com foco no interesse público e na preservação do meio ambiente. A atuação da agência é regular, contratar e fiscalizar as atividades econômicas das indústrias do petróleo, do gás natural e dos biocombustíveis, inclusive a promoção de estudos visando à delimitação de blocos para efeito de concessão das atividades de exploração, desenvolvimento e produção, de modo a preservar o interesse nacional, garantir o abastecimento e proteger os consumidores quanto a preço e qualidade dos produtos. (ANP, 2010)

2) CONAMA (Conselho Nacional do Meio Ambiente)

O CONAMA é o órgão consultivo e deliberativo do Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA) foi instituído pela lei 6.938/81, que dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, regulamentada pelo decreto 99.274/90. Compete ao CONAMA, como sua principal atividade, o estabelecimento das normas e critérios para o licenciamento de atividades efetiva

ou potencialmente poluidoras e também estabelecer normas, critérios e padrões relativos ao controle e à manutenção da qualidade do meio ambiente, com vistas ao uso racional dos recursos naturais. (CONAMA, 2010)

3) *CETESB (Companhia Ambiental do Estado de São Paulo)*

A CETESB foi criada em 24 de julho de 1968, pelo decreto nº50.079. É a agência do Governo do Estado responsável pelo controle, fiscalização, monitoramento e licenciamento de atividades geradoras de poluição, com a preocupação fundamental de preservar e recuperar a qualidade das águas, do ar e do solo. No âmbito do setor de distribuição, é a empresa que concede licenciamento as empresas que operam nas atividades de distribuição e revenda. (CETESB, 2010)

4) *INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial)*

O INMETRO é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, que atua como Secretaria Executiva do Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Conmetro), colegiado interministerial, que é o órgão normativo do Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Sinmetro).

Dentre as competências e atribuições do Inmetro destacam-se: a) a execução de políticas nacionais de metrologia e da qualidade; b) a verificação da observância das normas técnicas e legais, no que se refere às unidades de medida, métodos de medição, medidas materializadas e instrumentos de medição e c) executar as atividades de acreditação de laboratórios de calibração e de ensaios, de provedores de ensaios de proficiência, de organismos de certificação, de inspeção, de treinamento e de outros, necessários ao desenvolvimento da infraestrutura de serviços tecnológicos no País. No setor de distribuição, é a empresa que fiscaliza a qualidade de funcionamento das bombas e tanques e concede certificação para as demais empresas de metrologia que atuam no setor. Segundo a Cetesb, somente as empresas certificadas pelo Inmetro podem prestar serviços aos postos revendedores. (INMETRO, 2010 e CETESB, 2010)

5) *SINDICOM (Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes)*

O SINDICOM foi fundado em 1941 e representa, em nível nacional, as principais companhias distribuidoras de combustíveis e de lubrificantes¹². Suas associadas representam mais de 80% do volume de distribuição de combustíveis e lubrificantes no Brasil. O sindicato funciona como órgão concentrador de interlocuções junto ao Governo, empresas públicas e privadas, Justiça do Trabalho e Entidades de classe correlatas. (SINDICOM, 2010)

6) *SINCOPEPETRO (Sindicato do Comércio Varejista de derivados de Petróleo do estado de São Paulo)*

O SINCOPEPETRO foi fundado na década de 50, como uma associação de revendedores. É hoje o maior sindicato de revendedores de combustíveis do país e o mais atuante representante da categoria no estado de São Paulo que, atualmente, congrega cerca de 60% dos postos do estado.

O Sincopetro, além da sede principal instalada na capital, dispõe de mais 15 subsedes espalhadas pelo interior do estado, onde são prestados os seguintes serviços: assessoria jurídica gratuita, assessoria em reforma/construção de posto, departamento de seguros especializado, centro de treinamento para revendedores e frentistas, sistema de compras por telefone por meio do Mercado Eletrônico, dentre outros serviços aos seus associados. (SINCOPEPETRO, 2010)

7) *FECOMBUSTIVEIS (Federação Nacional do Comércio de Combustíveis e Lubrificantes)*

A FECOMBUSTIVEIS foi fundada em 20 de julho de 1960, Atualmente, é formada por 34 sindicatos patronais e representa os interesses de cerca de 38 mil postos de serviços que atuam em todo o território nacional, 425 TRRs e 36 mil revendedores de GLP, além do mercado de lubrificantes.

Sua principal atuação é o incentivo à realização de seminários, congressos e estudos, através de seus sindicatos filiados, em prol da qualificação do empresariado, por meio da difusão de valores de cidadania corporativa, estudos, além de acesso às mais novas tendências de gestão e

¹² AirBP, Ale, Castrol, Chevron, Cosan, Ipiranga, Petrobras Distribuidora, Petronas Lubrificantes, Repsol, Shell e Total

tecnologias de informação, bem como a condução de as ações parlamentares e governamentais para estabelecer canais permanentes de comunicação político-institucionais com os poderes Legislativo e Executivo nacionais e estaduais. Neste quesito, a Fecombustíveis se encarrega de munir políticos e técnicos do governo com informações precisas sobre o mercado de combustíveis para contribuir com o aperfeiçoamento da legislação. (FECOMBUSTÍVEIS, 2010).

8) *RECAP (Sindicato do Comércio Varejista de Derivados de Petróleo de Campinas e região)*

Fundado em 30 de setembro de 1988, o sindicato, associado à Fecombustíveis, possui atende hoje há em torno de 1.100 postos revendedores instalados em sua base territorial, compreendida por cerca de 90 municípios no interior do Estado de São Paulo. O RECAP atua fornecendo assistência jurídica, convênios e seguros, orienta sobre novas Portarias e Leis, informa sobre as novidades do mercado por meio de veículos de comunicação, eventos e treinamentos, entre outros benefícios.

9) *BRASILCOM (Sindicato das Distribuidoras Regionais Brasileiras de Combustíveis)*

O BRASILCOM foi fundado em 1994, e reúne atualmente 26 distribuidoras regionais de combustíveis instaladas em 14 estados brasileiros. O Sindicato surgiu da necessidade de organização de distribuidoras menores, que não são associadas Sindicom, pois, segundo elas, não possuem escala mínima para tal. Destaca-se sua atuação na revogação dos dispositivos legais que proibam que o posto revendedor possa comprar livremente de qualquer distribuidora; na liberação dos preços de combustíveis, e na desqualização gradativa do preço do óleo diesel. (BRASILCOM, 2010)

2.3 – Estrutura industrial

A estrutura do mercado de combustíveis nacional está configurada, grosso modo, pela presença de três agentes principais além do consumidor final: produtores, distribuidores e revendedores varejistas. De maneira simplificada, o mercado de produção e distribuição de combustíveis no Brasil funciona segundo a representação da figura 2.1, a seguir.

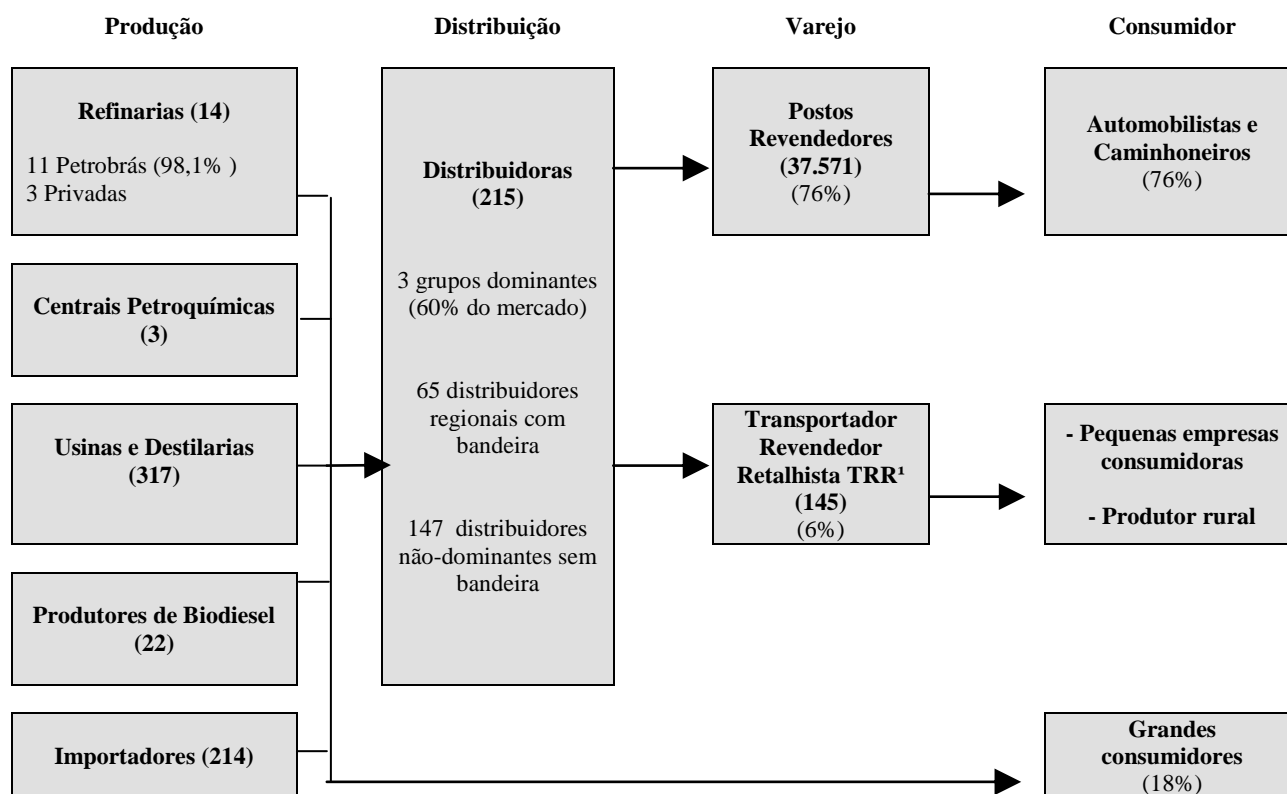


Figura 2.1 – Logística do mercado de combustíveis no Brasil

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados da Petrobrás Distribuidora S.A., 2008 e ANP 2010.

¹ A atividade de TRR compreende a aquisição de combustíveis a granel, de óleos lubrificantes e de graxas envasados; o armazenamento, o transporte, a revenda a retalho com entrega ao consumidor; e o controle de qualidade e a assistência técnica ao consumidor quando da comercialização de combustíveis. ANP, 2008

A produção da gasolina e diesel é concentrada nas refinarias e centrais petroquímicas e em menor medida, importadoras. A Petrobrás, por meio de suas refinarias¹³ é responsável por

¹³ Refinarias em atuação: REMAM (Refinaria Isaac Sabbá em Manaus/AM); LUBNOR (Lubrificantes e derivados de petróleo do nordeste, em Mucuripe- Fortaleza/CE); RLAM (Refinaria Landulpho Alves, em São Francisco do Conde/BA); REGAP (Refinaria Gabriel Passos, em Betim/MG); REDUC (Refinaria Duque de Caxias, em Duque de Caxias/RJ); REVAP (Refinaria Henrique Lage, em São José dos Campos/SP); RPBC (Refinaria Presidente Bernardes, em Cubatão/SP); RECAP (Refinaria de Capuava, em Capuava-Mauá/SP); REPLAN (Refinaria de Paulínia em Paulínia/SP), REPAR (Refinaria Presidente Getúlio Vargas, em Araucária/PR); REFAP (Refinaria Alberto Pasqualini, em Canoas/RS)

quase totalidade da produção de gasolina A no país, sendo o restante produzido por centrais petroquímicas e refinarias privadas.

A produção de biocombustíveis é pulverizada entre mais de 300 usinas e destilarias destinadas a produção de etanol e cerca de 20 produtores de biodiesel, em atuação em 2011.

As refinarias, usinas e centrais petroquímicas comercializam a produção para mais de 200 distribuidores de combustível em todo o País, que, por sua vez, fornecem para uma extensa rede de postos revendedores varejistas e para pequenas e grandes empresas consumidoras

Ao abastecer veículo automotivo no posto varejista, o consumidor adquire a gasolina "C", uma mistura de gasolina "A" com o etanol anidro. Nas diversas companhias distribuidoras em operação no Brasil, a gasolina "A" é então misturada ao etanol anidro, resultando na gasolina "C", vendida para os milhares de postos de abastecimento.

O mercado nacional do etanol é composto pelas vendas de etanol anidro e hidratado. O consumo do etanol anidro é exclusivo para mistura à gasolina A, na produção de gasolina do tipo "C", como já descrito. O etanol hidratado, por sua vez, é consumido pelos carros movidos puramente a álcool ou pelos carros bicombustíveis. A ANP não permite que haja venda direta das usinas para os postos varejistas, de maneira que o etanol hidratado somente deverá chegar as bombas dos postos por intermédio das distribuidoras.

A distribuição de combustíveis é realizada por meio de uma extensa rede de terminais primários e secundários de armazenagem. Os terminais primários localizam-se geralmente próximos a refinarias e são abastecidos por elas via dutos, sendo utilizados para armazenar produtos que serão vendidos a clientes ou transportados para bases secundárias. As bases secundárias são abastecidas pelas bases primárias por transporte ferroviário ou transporte rodoviário. As figuras 2.2, 2.3 e 2.4 sintetizam o funcionamento da cadeia de distribuição dos derivados de petróleo e do etanol.

A cadeia de distribuição da gasolina é mais integrada que a cadeia de distribuição do etanol. A gasolina do tipo A segue das refinarias e centrais petroquímicas por dutos até as bases principais (por isso, a aglomeração das bases das distribuidoras em torno das refinarias). Nas bases principais, é adicionado o etanol anidro à gasolina A e então é obtida a gasolina C que segue para bases secundárias e para revendedores varejistas por majoritariamente por transporte rodoviário.

Em 2009, a infraestrutura dutoviária nacional era composta de 569 dutos destinados à movimentação de petróleo, derivados, gás natural e outros produtos. Esses dutos somavam

16,9 mil km de extensão, divididos em 12,4 mil km para transporte e 4,5 mil km para transferência. Com extensão de 9,8 mil km, 98 dutos se destinavam à movimentação de gás natural. Para os derivados, havia 402 dutos, totalizando 5 mil km. Outros 32 dutos, com 2 mil km, se destinavam à movimentação de petróleo. E os 76 km restantes, compostos por 37 dutos, eram reservados à movimentação dos demais produtos, como solventes. (ANP, 2010)

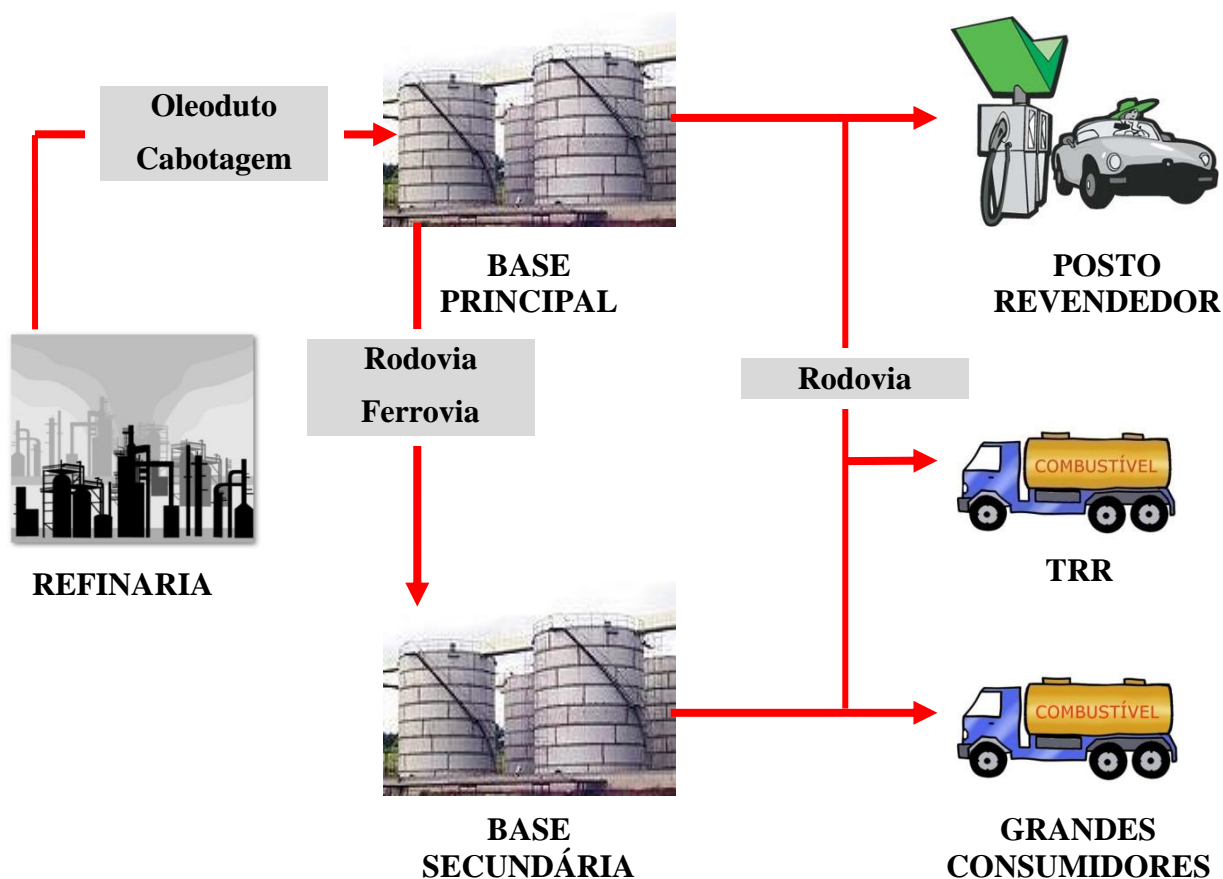


Figura 2.2 – Cadeia de distribuição de Gasolina no Brasil

Fonte: Elaboração própria

A linha dutoviária que abastece o estado de São Paulo segue por Ribeirão Preto e Paulínia, de onde partem duas linhas de distribuição principais com destino ao litoral e a sequência de distribuição nacional para o Rio de Janeiro e Minas Gerais e centro-oeste, conforme figura 2.3.

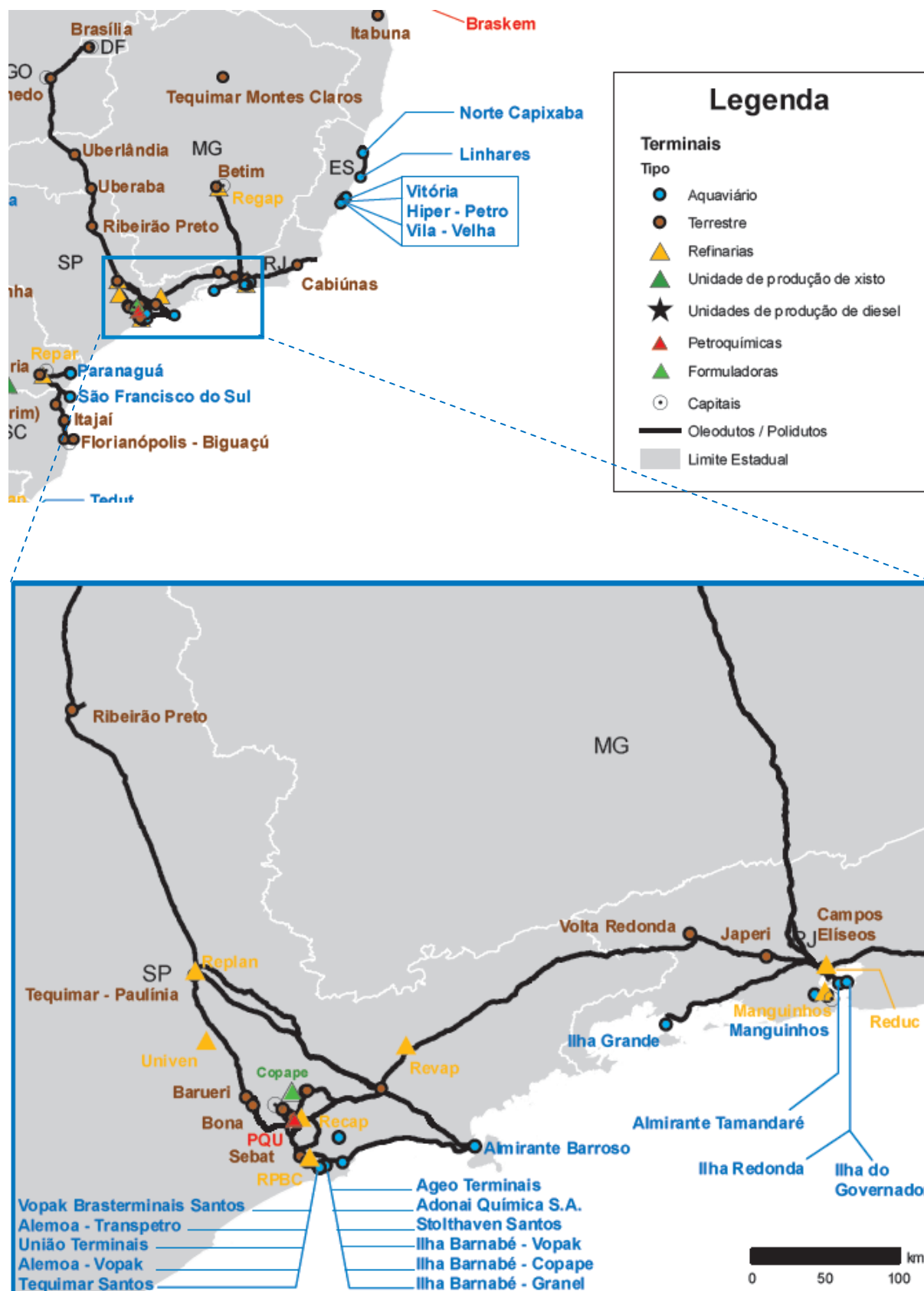


Figura 2.3 – Infraestrutura de produção e movimentação de petróleo - 2009

Fonte: ANP, 2010

A distribuição da gasolina realizada por meio de dutos confere maior agilidade ao processo e minimiza as possibilidades de sonegação fiscal, uma vez que o recolhimento é realizado quando do bombeamento do combustível para base primária. A movimentação via duto também dificulta manipulação irregular do combustível, dada a menor interferência no material quando do recebimento.

BOX 1 – Gasolina Formulada

Importante lembrar a existência de um segundo mercado de gasolina, que é a gasolina formulada. A gasolina formulada é obtida a partir do refino de resíduos sólidos do petróleo, diferentemente da gasolina produzida pelo modo tradicional por meio da destilação de componentes líquidos. Quando o petróleo está em alta no mercado internacional, o processo de formulação torna-se mais barato que o tradicional, fazendo com que o preço final do combustível caia.

Sempre que a gasolina formulada for “blendada” de forma a atingir a especificação determinada pela ANP, ela é um combustível legal e autorizado pela ANP. O fato é que nas estatísticas oficiais não há distinção entre o que é gasolina derivada de refino líquido e o que é gasolina formulada a partir das sobras químicas das refinarias. Desta forma, o trabalho não tratará de forma distinta as gasolinas formuladas e refinadas.

O posicionamento de alguns empresários do setor dá conta de que este combustível tem a mesma qualidade da gasolina tradicional, embora outras organizações setoriais ainda questionem este fato. De toda forma, não há dúvidas de que a gasolina só é formulada quando apresentar custos de produção bem menores que a gasolina tradicional (podendo chegar a mais 10% de diferença). A discussão que tem emergido entre os agentes setoriais é que por ter custo de produção menor, o consumidor deveria ser informado quanto ao produto que está adquirindo, a fim de não configurar uma competição desleal entre revendedores de gasolina tradicional e formulada.

A cadeia logística da gasolina formulada é semelhante ao da gasolina tradicional, contudo com transporte realizado quase que exclusivamente por rodovias. É um combustível de mesma aparência da gasolina tradicional, com odor bem mais pronunciado.

Na figura 2.4 temos o esquema da cadeia de distribuição do etanol. O combustível é transportado das usinas produtoras aos terminais de distribuição por meio de transporte rodoviário ou ferroviário. Daí o etanol pode seguir para bases de distribuição por rodovia, ferrovia, dutos ou cabotagem. A entrega aos postos de serviços, grandes consumidores e TRRs é feita exclusivamente por caminhões.

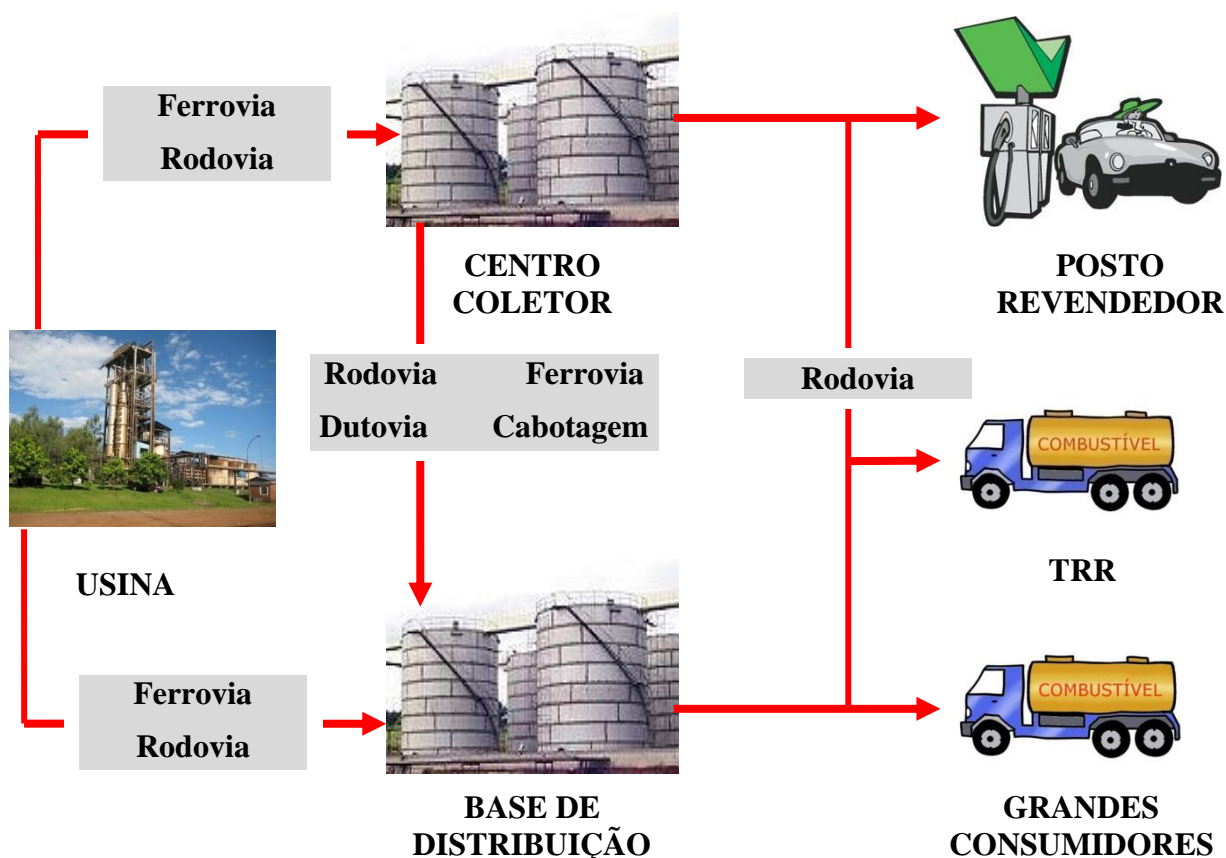


Figura 2.4 – Cadeia de distribuição do Etanol no Brasil

Fonte: Elaboração própria

A construção do sistema de transportes do etanol por dutos está em andamento. Um consórcio de seis empresas é responsável pela construção do etanolduto, que fará o escoamento da produção das regiões de Goiás, São Paulo e Minas Gerais até o litoral de São Paulo e Rio de Janeiro. O consórcio é formado pela Petrobras, Copersucar, Cosan, Odebrecht, Camargo Corrêa e Uniduto Logística. O sistema multimodal (dutos e hidrovias) terá capacidade de transportar até 21 bilhões de litros de etanol por ano (EXAME, 2010). A figura 2.5 apresenta o mapa do projeto já em andamento.

O primeiro trecho de dutos já está em construção, ligando Ribeirão Preto a Paulínia. O objetivo dos sócios é obter uma redução média de 20% nos custos de transporte, que atualmente é feito principalmente por caminhões. O projeto, que tem investimentos de R\$ 5 bilhões, é pioneiro no país e depois de pronto vai atravessar 45 municípios, ligando as principais regiões produtoras de etanol nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Goiás e Mato Grosso, à Refinaria de Paulínia (Replan), em São Paulo.

De acordo com a Petrobras, o sistema integrado vai se estender, em uma segunda fase, por uma malha de dutos até Barueri e Guarulhos, na Grande São Paulo, e Duque de Caxias, no Rio de Janeiro. A partir desses terminais, o etanol será levado diretamente aos postos de combustíveis por meio de transporte rodoviário de curta distância.

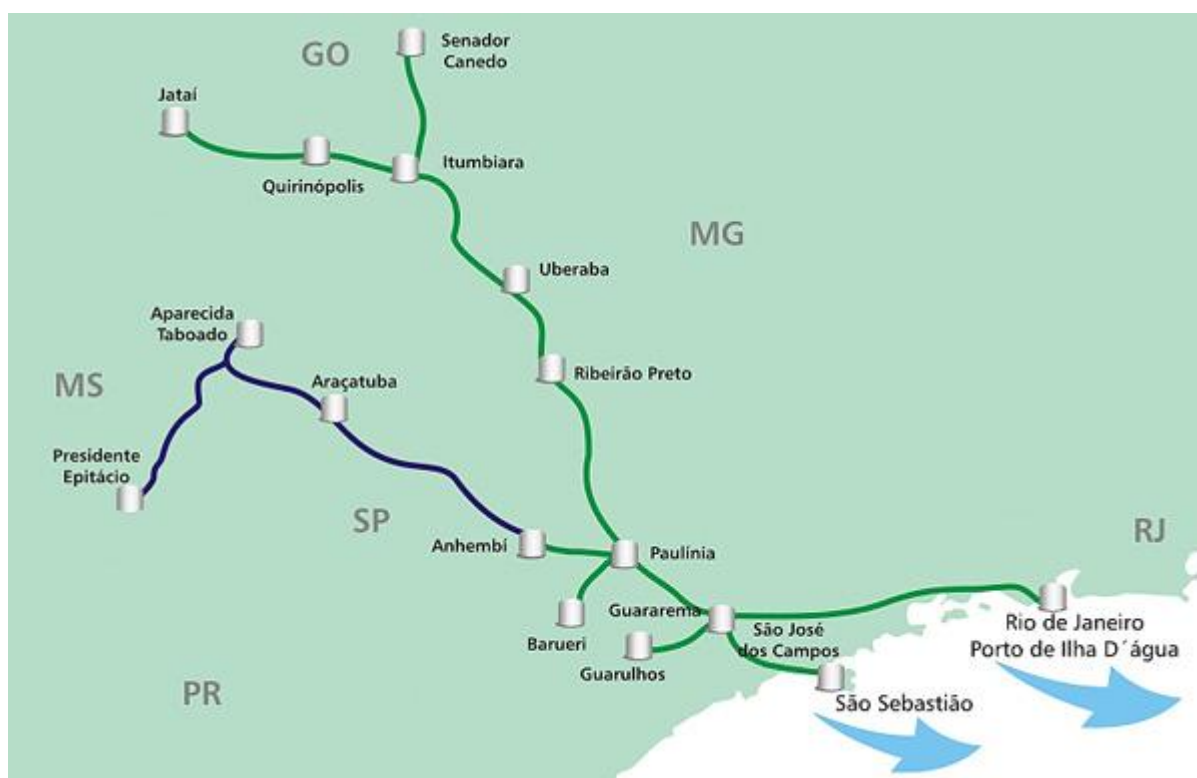


Figura 2.5 – Mapa do etanolduto

Fonte: EPTV (2011)

A melhoria do sistema logístico de distribuição do etanol, juntamente com a concentração econômica recente no setor sucroalcooleiro¹⁴ favorece entre outras coisas a diminuição do mercado informal de etanol hidratado, que segundo dados do Sindicom (2011), ainda se

¹⁴ Para maiores informações acerca do processo de concentração setorial ver: Baccarin, Gebara e Factore (2009); Anselmi (2009)

mantêm em níveis elevados, a partir da comparação entre a venda de etanol hidratado declarado pelas usinas ao MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento) e o que é declarado pelas distribuidoras à ANP, nas vendas para postos revendedores e exportação, conforme dados da tabela 2.1 e do gráfico 2.2.

Tabela 2.1
Mercado informal de etanol hidratado no Brasil – em milhões m³

Mercado	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Etanol Regular	4,6	3,5	3,8	3,2	4,5	4,7	6,2	9,4	13,4	16,5	15,1
Etanol Informal	1,2	1,2	1,1	1,6	0,9	1,7	1,5	0,9	1,6	2,0	2,1
Etanol total	5,8	4,7	4,9	4,8	5,4	6,4	7,7	10,3	15,0	18,5	17,2
Participação etanol informal no total	21%	26%	22%	33%	17%	27%	19%	9%	11%	11%	12%

Fonte: Sindicom, 2011

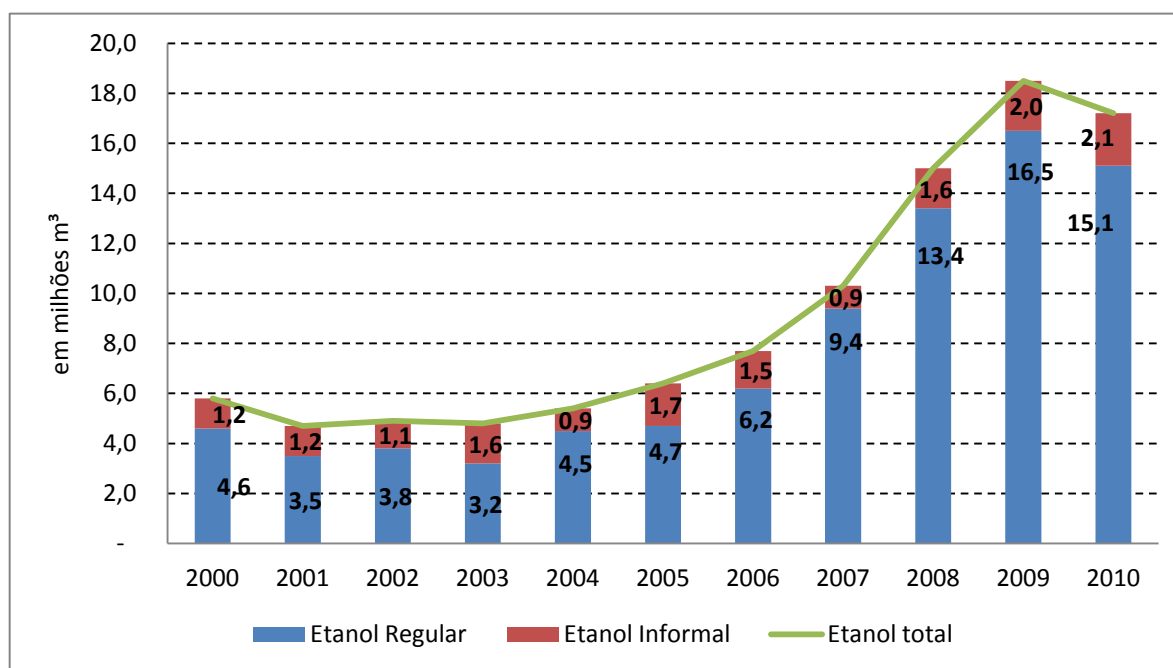


Gráfico 2.2 – Evolução do mercado informal de etanol hidratado

Fonte: Sindicom (2011)

2.4 – Distribuição

A quantidade de distribuidores operando no Brasil aumentou aproximadamente 15% entre os anos de 2000 e 2011, estabilizado em cerca de 220 distribuidores. O grande salto na quantidade de distribuidoras neste mercado ocorreu realmente entre 1997 e 2000, passando de 5 para 190 empresas operando no país.

A observações do dados estaduais, mostra que em São Paulo a quantidade de distribuidores em operação diminuiu de maneira expressiva, no período de 2000 a 2011, com uma redução de 30% no número de empresas em atuação, caindo de 93 em 2000 para 65 em 2011; de acordo com dados do gráfico 2.3, em grande medida, estes números refletem os processos de fusão de aquisição nas empresas distribuidoras em atuação no estado.

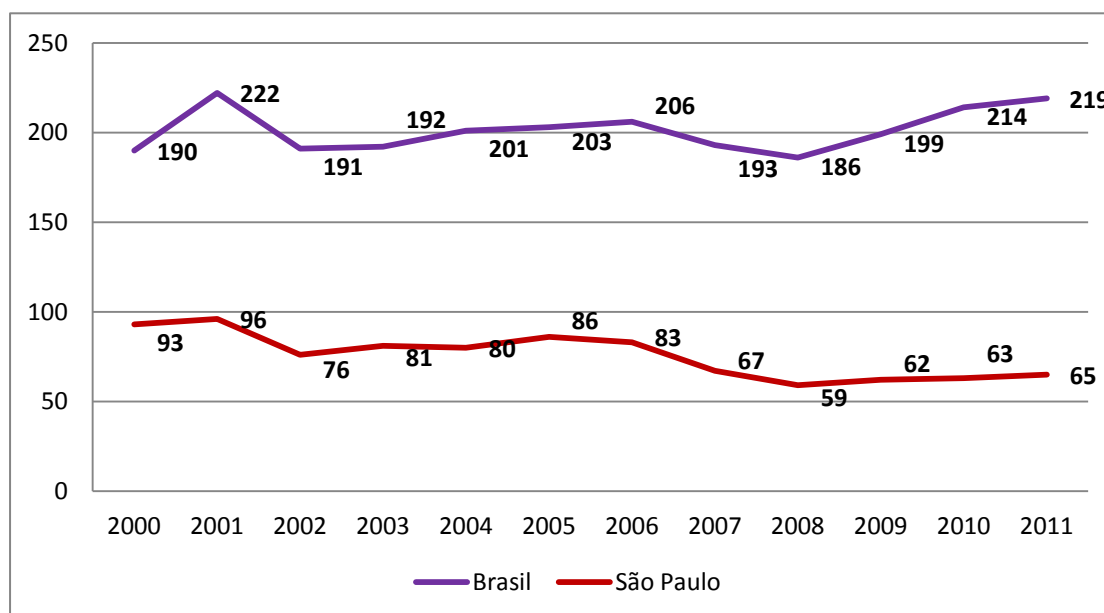


Gráfico 2.3

Quantidade de distribuidores de combustíveis líquidos – Brasil e São Paulo – em unidades

Fonte: Anuários Estatísticos ANP anos de 2001 a 2011

Dados da ANP mostram que em 2010, o mercado de gasolina C movimentou um volume de mais de 35 milhões m³, conforme se observa na tabela 2.1. O consumo deste combustível foi maior na região sudeste, mais de 15 milhões m³ e 45,6% do total nacional. O estado de São Paulo representou 56% do consumo da região. Observando o período de 2000 a 2011, percebe-se um aumento na quantidade vendida no Brasil, em cerca de 56%, e no estado de São Paulo,

um aumento menor que o nacional, mas também em patamares elevados, acima de 27% de aumento no período.

Tabela 2.2
Vendas nacionais de gasolina C dos anos 2000 a 2011– em mil m³

Região	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Brasil	22.630	22.211	22.610	22.610	23.174	23.553	24.008	24.325	25.175	25.409	29.843	35.451
São Paulo	7.428	7.451	7.165	6.715	6.697	6.935	7.042	7.154	7.020	6.697	7.436	9.455
Participação de SP no total nacional	33%	34%	32%	30%	29%	29%	29%	29%	28%	26%	25%	26%

Fonte: ANP, 2012

O mercado continua altamente concentrado, conforme os dados disponíveis na tabela 2.2. Em 2011 as quatro maiores distribuidoras forneceram mais de 68% do total consumido internamente, sendo o restante do volume comercializado pulverizado entre outras 135 distribuidoras que comercializam gasolina automotiva.

Tabela 2.3
Participação das distribuidoras nas vendas de gasolina C – em %

Distribuidor	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
BR	18,7	20,0	21,8	20,9	21,8	24,3	24,2	25,5	26,0	28,9	29,4	30,0
Ipiranga ¹	23,6	23,6	23,3	23,9	24,5	25,2	25,4	15,9	13,2	20,2	19,6	19,8
Shell	11,4	11,3	11,0	10,5	10,4	10,1	10,2	10,7	11,2	11,3	12,6	12,3
Cosan ²	12,5	12,5	12,0	11,0	10,2	9,1	7,7	7,5	6,9	6,6	6,8	6,6
Dominantes	66,2	67,4	68,1	66,3	66,9	68,6	67,5	59,6	57,3	67,0	68,4	68,7
Outros	33,8	32,6	32,0	33,7	33,1	31,4	32,5	40,4	42,7	33,0	31,6	31,3

¹ Inclui operações do grupo Chevron

² Inclui operações do grupo Esso

Fonte: Anuários Estatísticos da ANP anos de 2000 a 2011

Elaboração própria

As vendas de etanol hidratado praticamente quadruplicaram entre os anos de 2000 e 2009, chegando a mais de 15 milhões m³ em 2010, conforme dados da tabela 2.4. Todas as regiões do Brasil apresentaram crescimento em seu consumo. No Sudeste, responsável por 65,9% do mercado nacional de etanol hidratado, o estado de São Paulo é responsável por 80% do consumo. Chama atenção a queda da produção de etanol no ano de 2011, quase 30% abaixo do

produzido no ano anterior. Dados da Única dão conta de que a queda na produção de etanol em 2011/2012 se deve majoritariamente a idade avançada dos canaviais, em função da menor renovação da cultura e menor investimento em tratamentos culturais nos últimos anos, somados a condições climáticas desfavoráveis deste ano como longo período de estiagem e geadas.

Dados do Centro de Tecnologia canvieira (CTC) indicam ainda que a queda na produção se explica também pela redução na produtividade dos canaviais, que caiu 19,66% em relação a safra anterior, como resultado do florescimento do canavial que faz com que a concentração de açúcar caia de forma expressiva (MAGOSSI, 2011). A matriz de eficiência energética para automóveis de pequeno porte neste ano ficou então mais concentrada na gasolina que no etanol.

Tabela 2.4
Vendas nacionais de etanol hidratado nos anos 2000 a 2011 – em mil m³

Região	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Brasil	4.604	3.502	3.792	3.245	4.513	4.667	6.187	9.367	13.290	16.471	15.074	10.718
São Paulo	1.921	1.424	1.732	1.432	2.327	2.401	3.744	5.545	7.251	8.610	8.374	6.334
Participação de SP no total nacional	42%	41%	46%	44%	52%	51%	61%	59%	55%	52%	55%	59%

Fonte: ANP, 2010

Tabela 2.5
Participação das distribuidoras nas vendas de etanol hidratado – em %

Distribuidor	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
BR	13,3	13,9	15,4	16,3	15,2	17,4	15,1	17,9	19,3	22,2	20,7	22,6
Ipiranga ¹	17,3	17,3	17,2	16,7	17,9	20,9	16,6	12,5	11,5	17,0	16,3	17,0
Shell	7,8	7,8	7,8	6,9	8,1	10,2	8,4	10,6	12,4	13,1	13,5	14,0
Cosan ²	8,4	7,6	7,0	5,6	5,3	5,4	3,9	5,0	4,9	5,1	5,0	5,4
Dominantes	46,8	46,6	47,3	45,5	46,5	53,9	44,0	46,0	48,1	57,4	55,5	59,0
Outros	53,2	53,4	52,7	54,5	53,6	46,1	56,0	54,0	51,9	42,6	44,5	41,0

¹ Inclui operações do grupo Chevron

² Inclui operações do grupo Esso

Fonte: Anuários Estatísticos da ANP anos de 2000 a 2011

Elaboração própria

Da mesma forma que o mercado de gasolina C, o mercado de distribuição de etanol hidratado se manteve concentrado, contudo, em menor proporção que a concentração das vendas da gasolina C. As quatro maiores empresas detêm 59% das vendas e o restante foi dividido entre 150 outras distribuidoras que comercializam etanol, conforme dados da tabela 2.5. Ao

contrário do que se percebeu nas participações das distribuidoras dominantes nas vendas de gasolina, que se manteve praticamente estável nos 10 anos analisados, a participação destas nas vendas de álcool hidratado cresceu mais de 13 p.p. no mesmo período.

Observa-se que os mercados de etanol e gasolina seguem de forma compensatória entre si de forma que a queda nas vendas de um combustível é compensada pelo aumento do outro, sempre amparadas na comparação dos preços e eficiência energética¹⁵ desses combustíveis. Segundo esta ótica, a observação da produção nacional de autoveículos leves, que são os responsáveis por quase a totalidade do consumo nacional de gasolina e etanol, mostra o alinhamento evidente entre a produção desses veículos e a eficiência energética total produzida nos combustíveis do ciclo OTTO (motores de combustão interna com ignição por centelha movidos a etanol hidratado, gasolina ou GNV), Conforme dados do gráfico 2.4 a seguir.

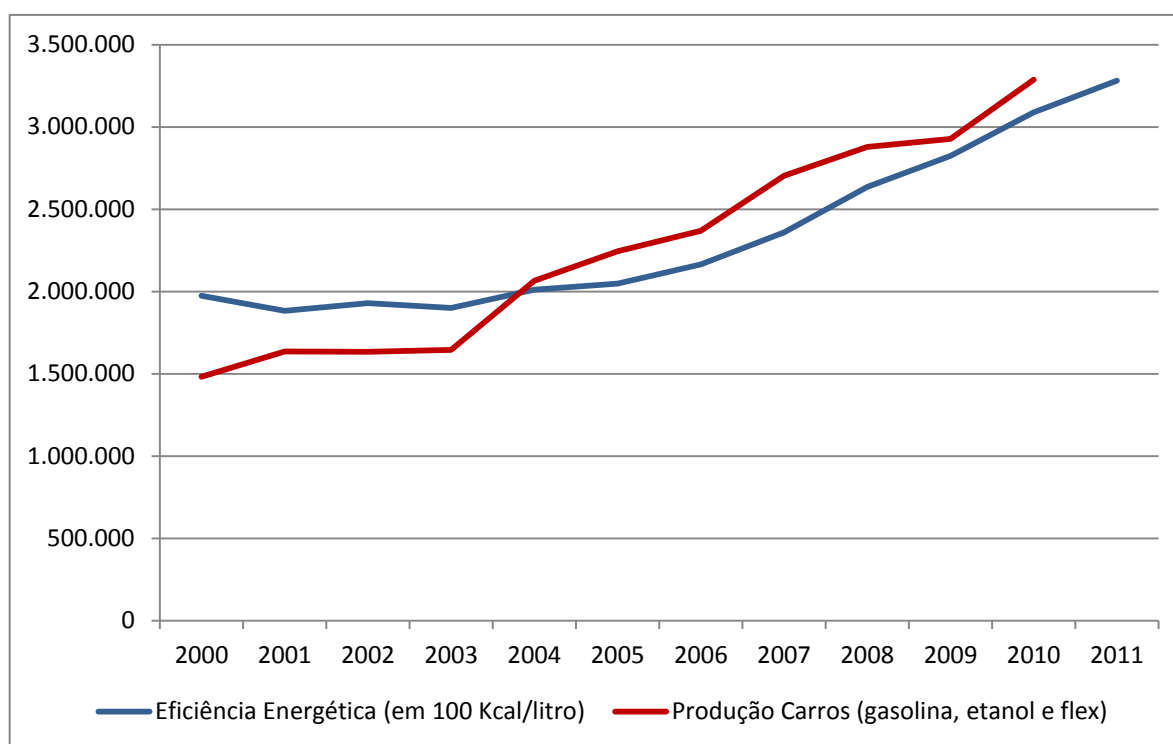


Gráfico 2.4

Comparativo produção de automóveis x eficiência energética da soma gasolina e etanol

Fonte: Anuários Estatísticos ANP anos de 2001 a 2011, ANFAVEA (2011)

Elaboração própria

¹⁵ Equivale-se os volumes de etanol hidratado e GNV em gasolina através do poder calorífico de cada combustível para se analisar outros efeitos além do volume proveniente pela simples soma dos combustíveis. Considerou-se poder calorífico da gasolina = 7.629Kcal/litro, etanol hidratado = 5.380Kcal/litro. (SINDICOM,2011)

2.5 – *Revenda varejista*

Consideram-se postos revendedores de derivados de petróleo os postos de abastecimento de veículos automotores e de serviços relacionados ao setor automotivo, que comercializam, entre aqueles derivados, as gasolinas automotivas e/ou o óleo diesel e/ou etanol hidratado.

A ANP determina que, segundo a legislação vigente, o posto revendedor é obrigado a informar ao consumidor, de forma clara e ostensiva, a origem do combustível comercializado. O posto poderá optar por exibir ou não a marca comercial do distribuidor fornecedor dos combustíveis. De acordo com a escolha, o posto terá uma das duas condições:

a) Posto bandeirado: Quando optar por exibir a marca comercial de um distribuidor, o posto deverá vender somente combustíveis fornecidos pelo distribuidor detentor da marca comercial exibida aos consumidores;

b) Posto bandeira branca: Quando optar por não exibir marca comercial de nenhuma distribuidora. O posto deverá identificar, de forma destacada e de fácil visualização pelos consumidores, em cada bomba abastecedora, o distribuidor fornecedor do respectivo combustível.

Em 2011, 38.459 postos operavam no Brasil. Deste total, mais de 42,1% encontravam-se na Região Sudeste; 21,2% na Região Sul; 21,5% na Região Nordeste; 8,5% na Região Centro-Oeste; e 6,8% na Região Norte. Conforme dados da tabela 2.6, no Brasil, os postos de bandeirados ainda são maioria, ultrapassando substancialmente os postos de bandeira branca em quantidade. Ressalta-se o expressivo aumento dos postos de bandeira branca nos últimos 10 anos, passando de uma participação de 8% no total de postos no Brasil para 44% em 2011.

No estado de São Paulo, a configuração da divisão dos postos segundo bandeiras é muito parecida com a configuração nacional, conforme se observa na tabela 2.7. A única diferença se dá na participação dos postos de bandeiras regionais. Enquanto no Brasil, é crescente a participação de bandeiras regionais no bandeiramento de postos, aumentando mais de 13% em quantidade no período de 2000 a 2011, no estado de São Paulo esta participação é decrescente, caindo para menos da metade no mesmo período. Em parte, o fato se explica pelo intenso processo de fusões e aquisições de distribuidoras menores por distribuidoras dominantes ou de médio porte. O aumento da quantidade de postos de bandeira branca é expressivo, e acompanha a média nacional, passando de 10% do total de postos do estado em 2000 para 44% em 2009.

Tabela 2.6
Postos segundo bandeiras – Brasil – em unidades

Bandeiras	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
BR	6.890	6.893	5.366	5.296	5.527	6.756	6.355	6.220	6.252	6.786	7.364	7.576
Ipiranga ¹	8.709	8.498	6.777	6.430	6.399	6.490	6.151	5.819	5.935	5.722	5.110	5.192
Shell	3.534	3.131	2.235	1.960	1.943	1.890	1.836	1.862	2.016	2.178	2.367	2.423
Cosan ²	3.080	2.818	2.257	2.088	1.976	1.853	1.638	1.508	1.470	1.495	1.503	1.538
Bandeiras Dominantes	22.213	21.340	16.635	15.774	15.845	16.989	15.980	15.409	15.673	16.181	16.343	16.730
% no total de postos	76%	65%	56%	50%	47%	48%	46%	44%	43%	43%	44%	44%
Bandeiras Regionais	4.501	5.433	5.184	5.519	5.667	4.699	4.589	4.519	5.140	5.176	4.611	5.111
Postos Bandeirados	26.714	26.773	21.819	21.293	21.512	21.688	20.569	19.928	20.813	21.357	20.955	21.841
% no total de postos	92%	82%	73%	68%	64%	61%	59%	57%	57%	56%	56%	57%
Bandeira Branca	2.397	5.924	7.985	10.142	12.108	13.897	14.140	15.089	15.917	16.616	16.617	16.618
% no total de postos	8%	18%	27%	32%	36%	39%	41%	43%	43%	44%	44%	44%
Total	29.111	32.697	29.804	31.435	33.620	35.585	34.709	35.017	36.730	37.973	37.571	38.459

¹ Inclui postos Texaco

² Inclui postos Esso

Fonte: Anuários estatísticos ANP dos anos de 2001 a 2011

Elaboração Própria

Tabela 2.7
Postos segundo bandeiras – São Paulo – em unidades

Bandeiras	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
BR	1.546	1.417	1.057	941	995	1.452	1.390	1.324	1.294	1.415	1.682	1.698
Ipiranga ¹	1.855	1.674	1.302	1.184	1.211	1.256	1.247	1.174	1.274	1.312	1.279	1.285
Shell	1.313	1.150	849	736	760	758	746	759	826	896	780	783
Cosan ²	872	843	689	643	626	588	539	480	486	511	517	510
Bandeiras Dominantes	5.586	5.084	3.897	3.504	3.592	4.054	3.922	3.737	3.880	4.134	4.257	4.276
% no total de postos	71%	60%	50%	44%	42%	46%	47%	45%	45%	47%	49%	49%
Bandeiras Regionais	1.466	1.525	1.327	1.237	1.206	657	536	489	615	554	639	642
Postos Bandeirados	7.052	6.609	5.224	4.741	4.798	4.711	4.458	4.226	4.495	4.688	4.896	4.918
% no total de postos	90%	77%	66%	60%	56%	53%	53%	51%	52%	53%	56%	56%
Bandeira Branca	826	1.930	2.637	3.195	3.732	4.135	3.946	4.067	4.100	4.129	3.863	3.880
% no total de postos	10%	23%	34%	40%	44%	47%	47%	49%	48%	47%	44%	44%
Total	7.878	8.539	7.861	7.936	8.530	8.846	8.404	8.293	8.595	8.817	8.759	8.798

¹ Inclui postos Texaco

² Inclui postos Esso

Fonte: Anuários estatísticos ANP dos anos de 2001 a 2011

Elaboração Própria

Ainda no comparativo entre postos revendedores, a elaboração de um mapa da revenda, a partir dos dados secundários disponibilizados pela ANP nos permite avaliar que as diferenças entre postos bandeirados e de bandeira branca se consolida em termos de quantidades vendidas e também revela inclinação a diferentes segmentos de mercado (gasolina ou etanol).

De forma geral, o mapa da revenda revela que há uma inclinação evidente dos distribuidores dominantes concentrarem suas negociações junto aos seus postos franqueados em reduzir as negociações com postos de bandeira branca, haja vista a baixa participação dos distribuidores dominantes no fornecimento aos postos de bandeira branca, tanto nas vendas de gasolina quanto de etanol. Infelizmente, a base de dados disponibilizada pela ANP não nos fornece dados anteriores dos indicadores utilizados na elaboração deste mapa de revenda para que se possa desenhar a trajetória do comportamento desses agentes no mercado.

Quadro 2.1
Mapa da revenda de Gasolina – Brasil - 2010

FORNECEDORES	POSTO DE COMBUSTÍVEL
BR (8,7%)	BANDEIRA BRANCA (32,9% das vendas de combustíveis) venda média por posto = 590,9 m³/ano
Ipiranga (6,3%)	
Shell (2,9%)	
Cosan (3,6%)	
Outras (78,5%)	
Distribuidores bandeirados (100%)	BANDEIRADOS (67,1% das vendas de combustíveis) venda média por posto = 955,6 m³/ano

Fonte: Boletim Abastecimento em números, ANP, 2011
Elaboração Própria

Observando o mapa da revenda de gasolina, no quadro 2.1 percebemos que a galonagem vendida anualmente pelos postos bandeirados supera em muito a galonagem média dos postos de bandeira branca. Quando a análise é feita para o etanol, há uma inversão das vendas, sendo as vendas médias dos postos bandeira branca superiores à dos postos bandeirados, conforme dados do quadro 2.2. A participação no fornecimento dos distribuidores dominantes para os postos de bandeira branca também é bem menor no etanol que na gasolina.

Quadro 2.2
Mapa da revenda de Etanol – Brasil - 2010

FORNECEDORES	POSTO DE COMBUSTÍVEL
BR (3,8%)	<p style="text-align: center;">BANDEIRA BRANCA (48,1% das vendas de combustíveis) venda média por posto = 436,3 m³/ano</p>
Ipiranga (3,0%)	
Shell (1,0%)	
Cosan (1,5%)	
Outras (90,7%)	
Distribuidores bandeiradores (100%)	<p style="text-align: center;">BANDEIRADOS (51,9% das vendas de combustíveis) venda média por posto = 373,34 m³/ano</p>

Fonte: Boletim Abastecimento em números, ANP, 2011
 Elaboração Própria

De outra parte, se estendemos a análise segundo bandeiras e não apenas dividindo os postos entre bandeirados ou bandeira branca, a vantagem dos postos bandeirados por bandeiras dominantes se intensifica, demonstrando que a galonagem vendida média anual dos postos de bandeiras dominantes é substancialmente maior que a dos postos de bandeira branca, nas vendas de gasolina, se mantendo acima do dobro vendido pelos postos de bandeira branca, conforme dados descritos na tabela 2.8 e é maior também nas vendas de etanol, contudo em intensidade menor, conforme dados da tabela 2.9.

A análise destes dados destaca também que a média de venda anual dos postos de bandeiras regionais acompanha a média de vendas dos postos de bandeira branca nas vendas de gasolina, contudo é mais de dez vezes menor quando se avalia as vendas de etanol. Em termos comerciais os dados secundários nacionais apontam, portanto, que, em média, o posicionamento dos postos de bandeiras regionais é pior que o posicionamento dos postos de bandeira branca em termos de quantidades vendidas.

Tabela 2.8
Composição nacional das vendas de gasolina C – Segundo distribuidores

Bandeira	Vendas anuais totais (m ³ /ano)	Composição das vendas				Quantidade de Postos bandeirados	Média de venda bandeirados (m ³ /ano)
		Bandeira branca (m ³ /ano)	%	Bandeirados (m ³ /ano)	%		
BR	8.773.842	854.196	9,7%	7.919.646	90,3%	7.364	1.075,45
Ipiranga ¹	5.849.228	618.556	10,6%	5.230.672	89,4%	5.110	1.023,61
Shell	3.760.218	284.732	7,6%	3.475.486	92,4%	2.367	1.468,31
Cosan ²	2.029.324	353.460	17,4%	1.675.864	82,6%	1.503	1.115,01
Regionais	9.430.388	7.707.402	81,7%	1.722.986	18,3%	4.611	373,67
SOMA	29.843.000	9.818.347	32,9%	20.024.653	67,1%	20.955	955,60

¹ Inclui postos Texaco

² Inclui postos Esso

Fonte: Anuário estatístico ANP 2010

Elaboração Própria

Tabela 2.9
Composição nacional das vendas de etanol – Segundo distribuidores

Bandeira	Vendas anuais totais (m ³ /ano)	Composição das vendas				Quantidade de Postos bandeirados	Média de venda bandeirados (m ³ /ano)
		Bandeira branca (m ³ /ano)	%	Bandeirados (m ³ /ano)	%		
BR	3.120.318	275.523	8,8%	2.844.795	91,2%	7.364	386,31
Ipiranga ¹	2.457.062	217.518	8,9%	2.239.544	91,1%	5.110	438,27
Shell	2.034.990	72.506	3,6%	1.962.484	96,4%	2.367	829,10
Cosan ²	753.700	108.759	14,4%	644.941	85,6%	1.503	429,10
Regionais	6.707.930	6.576.289	98,0%	131.641	2,0%	4.611	28,55
SOMA	15.074.000	7.250.594	48,1%	7.823.406	51,9%	20.955	373,34

¹ Inclui postos Texaco

² Inclui postos Esso

Fonte: Anuário estatístico ANP 2010

Elaboração Própria

Destacamos ainda que os dados secundários que permitiram as análises do perfil de venda e configuração do fornecimento segundo bandeiras, não estão consolidados em dados estaduais, limitando a análise específica para o estado de São Paulo a fim de confirmar se no estado se mantém este mesmo perfil de vendas. De todo modo, os dados nacionais são, obviamente, uma sinalização do que deve estar ocorrendo em nível estadual, dada expressiva participação do estado no total nacional.

2.6 – Fiscalização

A fiscalização da atividade de revenda de combustíveis é feita pela ANP com objetivo de manter o funcionamento adequado do abastecimento nacional de combustíveis, com vistas à garantia da segurança e qualidade dos combustíveis e promoção da concorrência leal e eficiência econômica entre os agentes do setor.

No que se refere à revenda de combustíveis, a ANP executa dois tipos principais de fiscalização. A primeira delas é a fiscalização da qualidade dos combustíveis no Programa de monitoramento da qualidade dos combustíveis (PMQC), que engloba todos os postos de combustível do país suscetíveis a fiscalização mensal por sorteio ou em ações planejadas de fiscalização. São observadas as características do combustível no que tange a sua qualidade exigida bem como avaliadas condições gerais de funcionamento da atividade de revenda.

A segunda é o levantamento de preços e margens de comercialização de combustíveis, do programa de fiscalização da concorrência (LPMCC). Esta base é formada por uma amostra de postos revendedores pesquisados semanalmente. Esta fiscalização se relaciona fundamentalmente com a fiscalização da concorrência no setor pelo acompanhamento dos preços praticados e consultas às notas fiscais de compra.

Especificamente para esta tese, nos interessa a observação dos dados de fiscalização relativos à qualidade dos combustíveis e à fidelidade nas compras para comprovação da manutenção dos arranjos exclusivos de negociação estabelecidos legalmente, os quais serão objeto da verificação do comportamento oportunista no setor

2.6.1 – Qualidade dos combustíveis

Vale destacar que, segundo a legislação vigente, em caso de identificação de irregularidades encontradas nos combustíveis analisados, postos e distribuidores possuem responsabilidade solidária sobre o fato, a exceção de defesa de uma das partes com a apresentação de amostra testemunha¹⁶ que corrobore isenção culposa das partes envolvidas.

¹⁶ A amostra testemunha é uma amostra representativa de um produto, isto é, uma amostra que traz em si as mesmas características do produto de onde foi coletada. Normalmente coletada com o objetivo de servir como prova material em processos administrativos ou judiciais, podendo ser submetida à análise, para dirimir dúvidas quanto a sua natureza e origem. A amostra testemunha deve ser coletada na presença de prepostos das partes interessadas, identificada e acondicionada de acordo com a legislação ou regulamento que propõe sua coleta. Instituído em 2000, desde 2007 a coleta de amostra testemunha por parte dos postos varejistas é facultativa.

No que rege especificamente a relação entre postos revendedores e consumidores finais, a legislação prevê que é obrigação do posto realizar análises dos produtos em comercialização sempre que solicitadas pelo consumidor. Para isso, o posto revendedor deve manter disponíveis os materiais necessários à realização das análises (Resolução ANP nº 9, de 07/03/2007, ANP, 2010). A ANP estabelece ainda que o posto que não possuir os equipamentos necessários à verificação da qualidade, quantidade estocada e comercializada dos produtos poderá ser multado no valor de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) a R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais).

Dados das fiscalizações dos últimos 8 anos demonstram uma queda expressiva nos índices de não-conformidade, bem como o aumento das ações fiscalizadoras. No Brasil, o número de amostras coletadas praticamente dobrou entre os anos de 2003 e 2010. Foram 133.592 amostras em 2003 e 265.046 amostras em 2010. No estado de São Paulo as coletas aumentaram 76% passando de 39.360 para 69.507 no mesmo período.

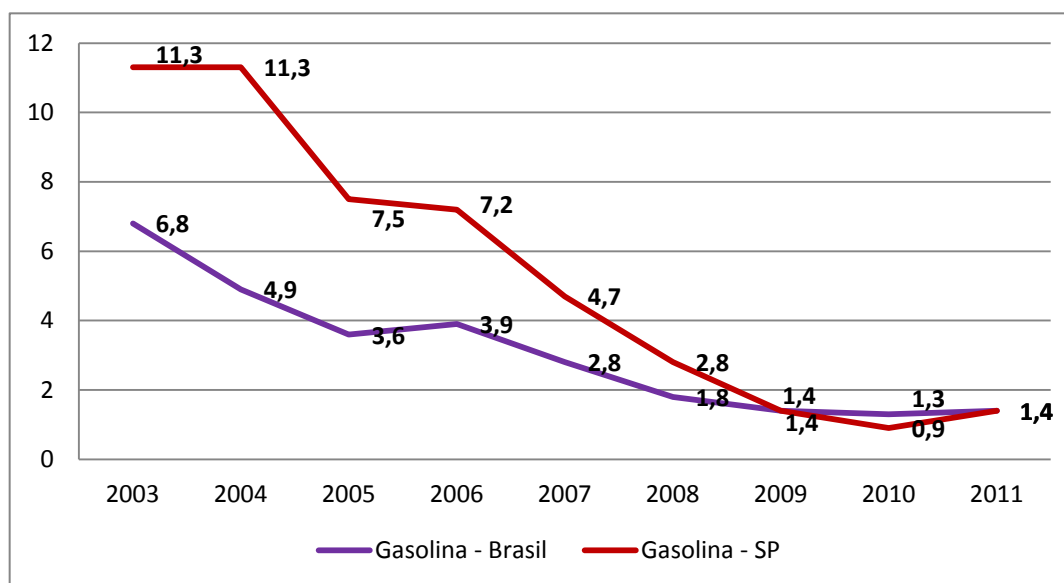


Gráfico 2.5

Evolução do Índice de Não-conformidade da Gasolina - % de amostras não conformes

Fonte: Anuários Estatísticos ANP anos de 2001 a 2010

Dados das não-conformidades encontradas na gasolina, observados no gráfico 2.5, dão conta que as não-conformidades encontradas no estado de São Paulo, estavam bastante acima da média nacional, quando do início das fiscalizações. No decorrer dos anos, este índice apresentou tendência de queda, de forma que em 2010 as não-conformidades encontradas no estado de São Paulo situaram-se abaixo da média nacional. A redução das não-conformidades

no estado esteve potencializada pelo início das ações de fiscalização conjunta da Secretaria da fazenda (Sefaz) a partir de 2005, com o início da operação De Olho na Bomba¹⁷.

Os dados das não-conformidades encontradas no etanol, no gráfico 2.6 segue a mesma tendência de queda encontrada nas não-conformidades da gasolina C. A comparação dos dados nacionais e estaduais se mantém mais próximas também pelo fato do estado corresponder a mais da metade do consumo nacional, enquanto que a participação no consumo nacional de gasolina C está pouco acima de um quarto do total. Assim como na gasolina, expressiva queda nos percentuais de adulteração após 2005, efeito provavelmente derivado do aumento das ações de fiscalização da Sefaz. Diferente da gasolina, nos últimos seis anos os percentuais de não-conformidades no estado mantêm-se praticamente metade dos percentuais nacionais.

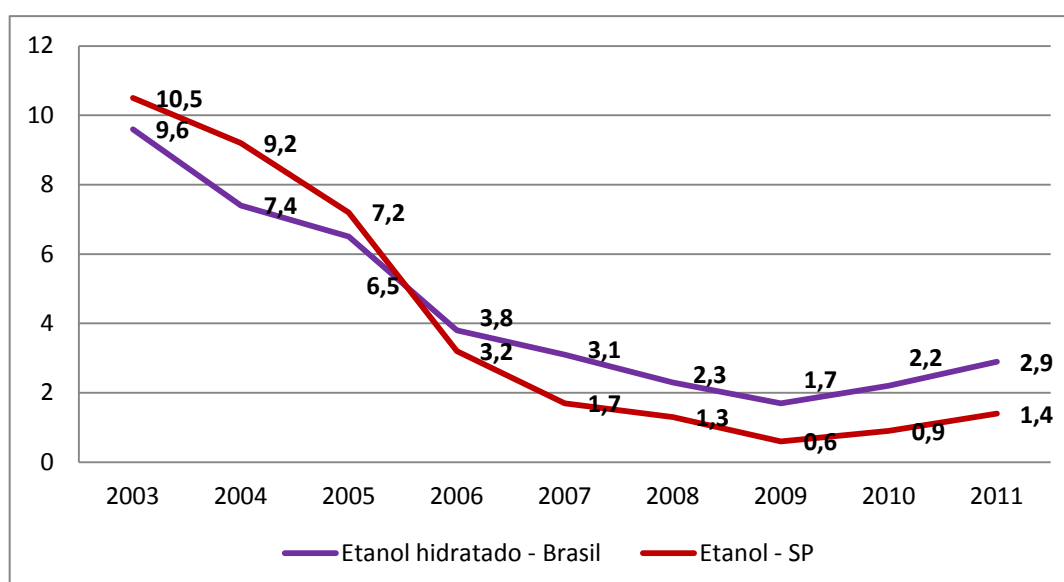


Gráfico 2.6
Evolução do Índice de Não-conformidade do Etanol hidratado - % de amostras não conformes
 Fonte: Anuários Estatísticos ANP anos de 2001 a 2010

Quando comparados os dados de não-conformidade segundo as bandeiras dos postos em que as amostras foram coletadas, os percentuais de não-conformidades revelaram-se maiores nos

¹⁷ A operação “De Olho na Bomba” é realizada semanalmente em todas as 18 Delegacias Regionais Tributárias do estado de São Paulo. Nela são aferidas as bombas e conferidos os dados cadastrais dos estabelecimentos. Em relação ao combustível comercializado, amostras são coletadas e encaminhadas para o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT). Encontrada qualquer irregularidade metrológica, o IPEM pode efetuar a lacração imediata das bombas. No caso de indício de adulteração, os proprietários ainda podem ser multados, pelo IPEM e pela Secretaria da Fazenda, por sonegação fiscal. Se o laudo definitivo elaborado pelo IPT apontar adulteração, o proprietário do estabelecimento tem a chance de solicitar que a amostra em seu poder seja submetida aos mesmos testes (contraprova). Confirmada a adulteração, o estabelecimento poderá ter a inscrição estadual cassada. (SEFAZ, 2011)

postos de bandeira branca, seguidos pelas bandeiras regionais e com menor índice de não-conformidades, os postos que ostentam bandeiras dominantes. Os dados disponíveis na tabela 2.10 e no gráfico 2.7 demonstram quedas expressivas nos índices de não-conformidades e uma maior proximidade nas não-conformidades da gasolina entre os tipos de postos nos últimos anos.

Tabela 2.10
Índice de Não-conformidade da gasolina – % no total de amostras coletadas – Segundo Bandeiras

Bandeira	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
BR	4,8	2,6	1,9	1,7	1,8	1,4	0,8	0,9	1,2
Ipiranga ¹	3,4	1,9	1,6	1,3	1,6	1,3	0,8	0,8	0,8
Shell	3,0	1,7	1,5	1,4	1,8	1,3	0,8	0,6	1,1
Cosan ²	3,4	2,2	1,6	1,5	1,3	1,4	0,5	0,6	1,1
Dominantes	3,8	2,1	1,7	1,5	1,7	1,3	0,8	0,8	1,1
Regionais	6,8	4,7	3,0	2,7	2,4	1,4	1,2	1,5	1,8
Branca	14,3	11,5	7,4	5,7	5,1	3,0	2,2	1,9	2,1
Total	6,6	4,9	3,6	3,1	2,9	2,0	1,4	1,3	1,6

¹ Inclui postos Texaco

² Inclui postos Esso

Fonte: Boletim Mensal da Qualidade anos de 2003 a 2011

Elaboração Própria

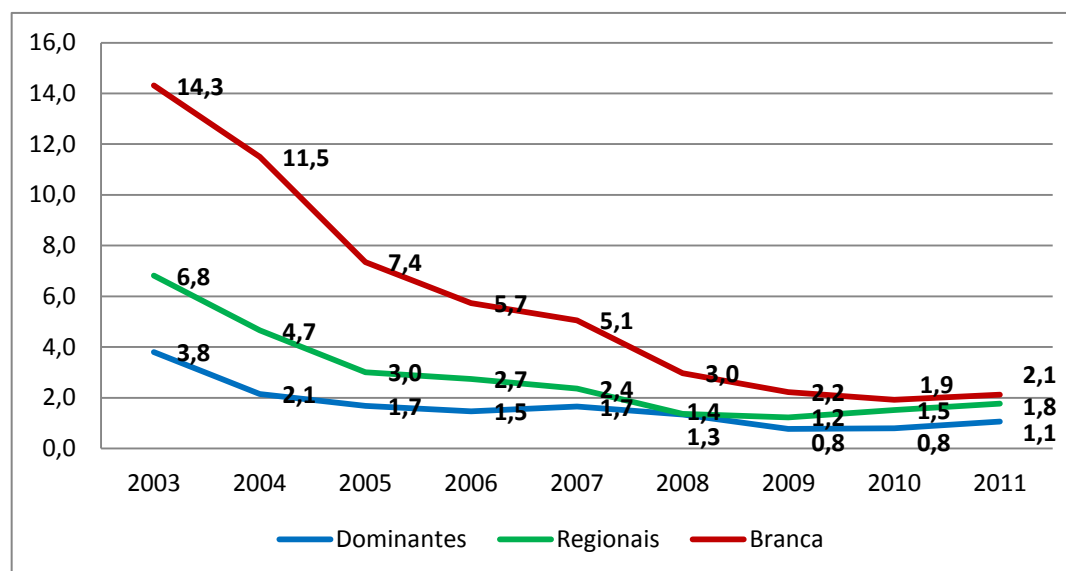


Gráfico 2.7
Não-conformidade da gasolina por tipo de bandeira - % de amostras não conformes
Fonte: ANP, 2010

Exatamente o mesmo comportamento para os índices de não-conformidade segundo bandeiras nas análises de gasolina, foi encontrado para o Etanol. Dados da tabela 2.11 e do gráfico 2.8

evidenciam que nas fiscalizações são encontradas maiores irregularidades nos postos de bandeira branca, seguidos pelos postos de bandeiras regionais, e com menor índice de inconformidades os postos de bandeiras dominantes.

Tabela 2.11
Índice de Não-conformidade do etanol – % no total de amostras coletadas – Segundo Bandeiras

Bandeira	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
BR	7,2	4,8	3,8	2,3	2,3	2,0	1,2	2,1	2,1
Ipiranga ¹	6,4	3,9	3,4	1,9	1,8	1,3	0,9	1,7	0,8
Shell	5,7	3,8	3,7	1,7	2,5	1,0	0,5	1,7	1,1
Cosan ²	7,0	5,2	3,7	2,1	2,2	1,4	1,1	1,5	1,9
Dominantes	6,7	4,4	3,6	2,0	2,1	1,5	1,0	1,9	1,6
Regionais	8,5	8,7	7,2	3,5	3,7	3,0	1,9	2,4	2,4
Branca	12,8	10,6	10,6	4,8	4,7	3,2	2,5	2,6	3,0
Total	9,2	7,6	6,9	3,2	3,3	2,3	1,7	2,2	2,3

¹ Inclui postos Texaco

² Inclui postos Esso

Fonte: Boletim Mensal da Qualidade anos de 2003 a 2011

Elaboração Própria

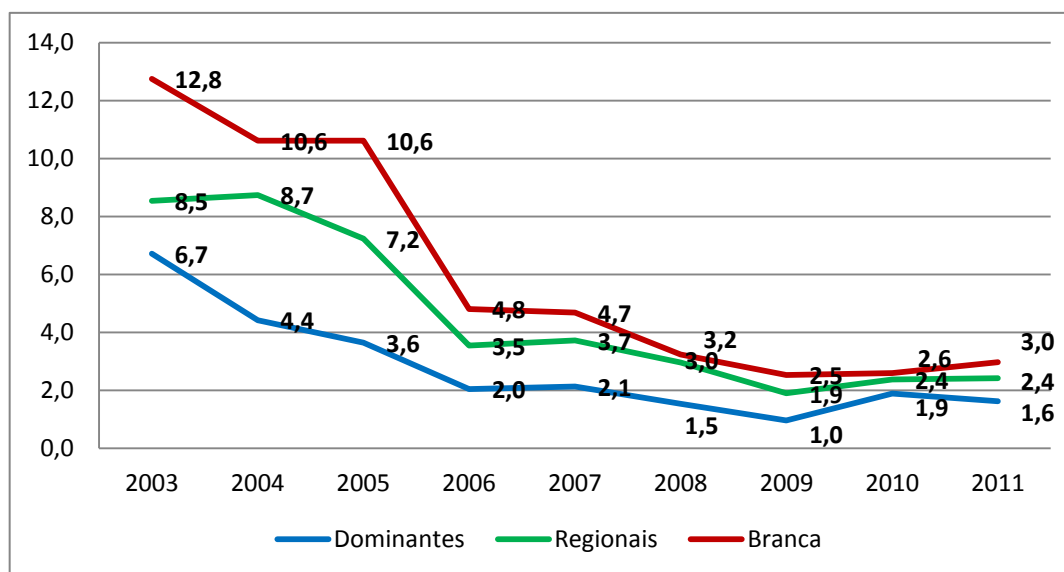


Gráfico 2.8

Não-conformidade do etanol por tipo de bandeira - % de amostras não conformes

Fonte: ANP, 2010

Dados das participações na fiscalizações (ver tabela 2.12 e 2.13) demonstram que nos últimos nove anos, a participação dos postos de bandeira branca nos atos de fiscalização tem sido crescente, tanto para a gasolina, quanto para o etanol, provável consequência do aumento nas quantidades de postos de bandeira branca em atuação no mercado, conforme dados já

detalhados anteriormente. Como consequência subjacente, a participação nas fiscalizações dos postos de bandeira dominante e regionais tem recuado.

Tabela 2.12
Participação nas fiscalizações de Gasolina –% no total de amostras coletadas – Segundo Bandeiras

Bandeira	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
BR	20,7	20,0	21,2	22,0	21,7	21,1	21,9	23,4	25,3
Ipiranga ¹	25,4	23,4	21,1	20,3	19,7	19,1	17,4	15,5	13,1
Shell	9,0	8,6	7,6	6,1	6,8	7,0	7,2	7,4	7,2
Cosan ²	9,0	8,1	7,2	5,8	5,9	5,3	4,9	4,9	4,1
Dominantes	64,1	60,1	57,1	54,2	54,2	52,5	51,5	51,3	49,6
Regionais	13,4	13,6	12,5	11,0	10,6	10,1	10,5	10,0	9,8
Branca	22,5	26,3	30,3	34,8	35,2	37,4	38,0	38,7	40,6
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

¹ Inclui postos Texaco

² Inclui postos Esso

Fonte: Boletim Mensal da Qualidade anos de 2003 a 2011

Elaboração Própria

Tabela 2.13
Participação nas fiscalizações do Etanol –% no total de amostras coletadas – Segundo Bandeiras

Bandeira	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
BR	17,4	16,4	19,7	22,5	21,6	22,6	22,5	22,5	26,4
Ipiranga ¹	18,5	16,7	17,8	20,2	18,8	19,1	17,4	14,7	11,0
Shell	5,2	5,0	5,2	6,5	7,1	7,6	7,6	7,3	7,5
Cosan ²	7,0	6,6	6,0	6,2	6,1	5,6	5,3	5,5	5,2
Dominantes	48,1	44,7	48,7	55,4	53,6	54,9	52,8	50,1	50,1
Regionais	15,5	14,1	9,5	7,2	6,3	6,8	7,7	7,8	7,5
Branca	36,4	41,2	41,8	37,4	40,0	38,3	39,5	42,1	42,4
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

¹ Inclui postos Texaco

² Inclui postos Esso

Fonte: Boletim Mensal da Qualidade anos de 2003 a 2011

Elaboração Própria

A fim de analisar a representatividade de cada bandeira no total das fiscalizações, calculamos um índice de participação das fiscalizações. Este índice foi calculado pela divisão da participação nas fiscalizações pela participação no mercado de cada bandeira medida pela quantidade de postos em atuação. Desta forma, índices acima de 1,0 indicam que proporcionalmente a bandeira é mais fiscalizada que sua participação no mercado e,

analogamente, resultados abaixo de 1,0 indicam por sua vez que as fiscalizações àquela bandeira se deu em proporção menor que sua participação no mercado.

Os índices de fiscalização calculados estão nas tabelas 2.14 e 2.15. Os resultados encontrados nas fiscalizações de gasolina e etanol foram diferentes, mas indicaram uma tendência clara de que os postos de bandeiras dominantes tem sido mais fiscalizados que sua participação no mercado, enquanto que postos de bandeiras regionais e postos de bandeira branca têm sido menos fiscalizados que suas respectivas participações no mercado. Comparativamente, os postos de bandeiras dominantes e regionais têm sido mais fiscalizados para a gasolina, enquanto que os postos de bandeira branca tem sido mais fiscalizados para o etanol. Em termos de quantidades vendidas, e não de quantidade de unidades de revenda em atuação, acredita-se a fiscalização tem sido abrangente às bandeiras, sem apresentar grandes distorções, embora não haja dados secundários que permitam a realização dessa análise, em termos quantitativos.

Tabela 2.14
Índice de Participação nas fiscalizações de Gasolina – Segundo Bandeiras

Bandeira	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
BR	↑ 1,23	↑ 1,22	↑ 1,11	↑ 1,20	↑ 1,22	↑ 1,24	↑ 1,23	↑ 1,19	↑ 1,28
Ipiranga ²	↑ 1,24	↑ 1,23	↑ 1,16	↑ 1,15	↑ 1,19	↑ 1,18	↑ 1,16	↑ 1,14	↓ 0,97
Shell	↑ 1,44	↑ 1,49	↑ 1,43	↑ 1,16	↑ 1,28	↑ 1,27	↑ 1,26	↑ 1,18	↑ 1,14
Cosan ³	↑ 1,35	↑ 1,37	↑ 1,39	↑ 1,23	↑ 1,38	↑ 1,33	↑ 1,25	↑ 1,22	↑ 1,02
Dominantes	↑ 1,28	↑ 1,27	↑ 1,20	↑ 1,18	↑ 1,23	↑ 1,23	↑ 1,21	↑ 1,18	↑ 1,14
Regionais	↓ 0,76	↓ 0,81	↓ 0,95	↓ 0,83	↓ 0,82	↓ 0,72	↓ 0,77	↓ 0,82	↓ 0,73
Branca	↓ 0,70	↓ 0,73	↓ 0,78	↓ 0,85	↓ 0,82	↓ 0,86	↓ 0,87	↓ 0,88	↓ 0,94
Total	⇒ 1,00	⇒ 1,00	⇒ 1,00	⇒ 1,00	⇒ 1,00	⇒ 1,00	⇒ 1,00	⇒ 1,00	⇒ 1,00

¹ Inclui postos Texaco

² Inclui postos Esso

Fonte: Índices calculados a partir de dados do Boletim Mensal da Qualidade anos de 2003 a 2011

Elaboração Própria

Tabela 2.15
Índice de Participação nas fiscalizações do Etanol – Segundo Bandeiras

Bandeira	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
BR	↑ 1,03	⇒ 1,00	↑ 1,04	↑ 1,23	↑ 1,22	↑ 1,33	↑ 1,26	↑ 1,15	↑ 1,34
Ipiranga ²	↓ 0,90	↓ 0,88	↓ 0,97	↑ 1,14	↑ 1,13	↑ 1,18	↑ 1,16	↑ 1,08	↓ 0,82
Shell	↓ 0,83	↓ 0,87	↓ 0,98	↑ 1,23	↑ 1,34	↑ 1,38	↑ 1,32	↑ 1,16	↑ 1,18
Cosan ³	↑ 1,06	↑ 1,12	↑ 1,16	↑ 1,32	↑ 1,42	↑ 1,40	↑ 1,34	↑ 1,39	↑ 1,30
Dominantes	↓ 0,96	↓ 0,95	↑ 1,02	↑ 1,20	↑ 1,22	↑ 1,29	↑ 1,24	↑ 1,15	↑ 1,15
Regionais	↓ 0,88	↓ 0,83	↓ 0,72	↓ 0,55	↓ 0,49	↓ 0,48	↓ 0,57	↓ 0,63	↓ 0,57
Branca	↑ 1,13	↑ 1,14	↑ 1,07	↓ 0,92	↓ 0,93	↓ 0,88	↓ 0,90	↓ 0,95	↓ 0,98
Total	⇒ 1,00	⇒ 1,00	⇒ 1,00	⇒ 1,00	⇒ 1,00	⇒ 1,00	⇒ 1,00	⇒ 1,00	⇒ 1,00

¹ Inclui postos Texaco

² Inclui postos Esso

Fonte: Índice calculados a partir de dados do Boletim Mensal da Qualidade anos de 2003 a 2011

Elaboração Própria

Quanto ao tipo de não-conformidades encontradas na gasolina, o perfil estadual apresenta muita semelhança com o perfil nacional de não-conformidades, segundo dados dos gráficos 2.9 e 2.10. As não-conformidades mais comuns são as alterações de destilação, que indicam que houve adição de solventes ao combustível, seguida pelo excesso de etanol adicionado ao combustível, seguem a estas, em menor proporção, as alterações de octanagem e outras inconformidades quanto à características gerais do combustível, como aspecto e cor.

Relatório do Ministério Público Federal do estado de SP, indica que dentre os solventes utilizados de forma irregular, o mais comum é o solvente de borracha, que provoca alteração na curva de destilação e octanagem da gasolina, uma vez que esta tem uma curva de destilação entre 35° e 220° C, enquanto o solvente de borracha é de 65° a 120° C. Há ainda outros solventes que pouco alteram a composição química da gasolina, sendo muito difícil identificar sua adição irregular. Nestes casos a lei determina que eles recebam um marcador químico, cuja presença pode ser verificada por meio de testes em laboratório¹⁸.

¹⁸ A adição de marcador a esses solventes foi regulamentada pela portaria ANP nº 274 de 01/11/2001. Em caso de suspeita deste tipo de fraude é realizada análise cromatográfica gasosa em laboratórios credenciados pela ANP.

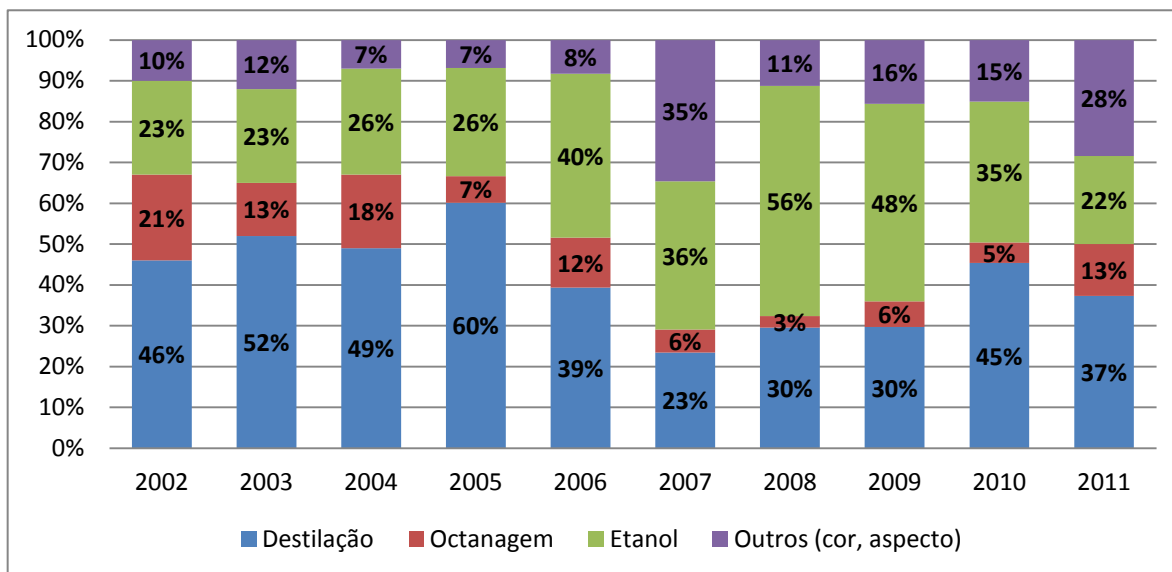


Gráfico 2.9
Especificação da Não-conformidade – Gasolina C – Brasil¹

¹ Dados mensais de dezembro de cada ano

Fonte: Boletim Mensal da Qualidade de 2002 a 2011

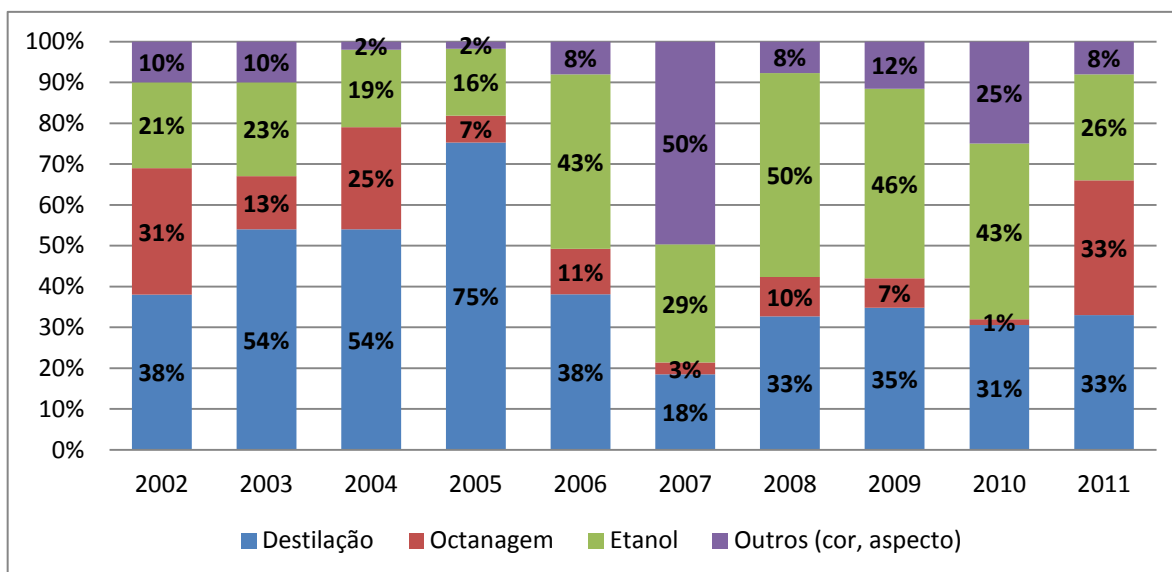


Gráfico 2.10
Especificação da Não-conformidade – Gasolina C – São Paulo¹

¹ Dados mensais de dezembro de cada ano

Fonte: Boletim Mensal da Qualidade de 2002 a 2011

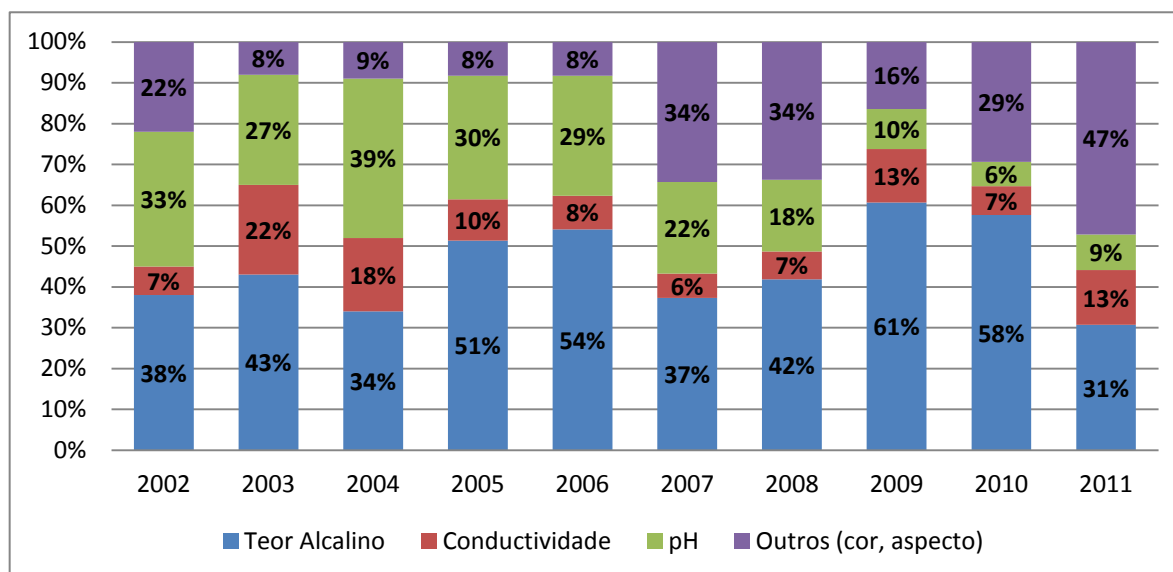


Gráfico 2.11
Especificação da Não-conformidade – Etanol – Brasil¹

¹ Dados mensais de dezembro de cada ano

Fonte: Boletim Mensal da Qualidade de 2002 a 2011

A maior incidência de não-conformidade verificada no etanol está no teor alcoólico (ver gráficos 2.11 e 2.12), que indica adição de água no combustível. Esta não-conformidade pode ser decorrente tanto da adulteração do etanol anidro submetido à adição inadequada de água, num processo de adulteração deliberado, quanto do manuseio inadequado, que pode contaminar etanol hidratado com água. A fraude de adição de água ao etanol anidro, para produção do que se chama “etanol molhado” é empregada para sonegação de impostos, notadamente, ICMS, uma vez que a fiscalização sobre a comercialização do etanol anidro é mais vulnerável que a existente para etanol hidratado.

Segundo Ministério Público de São Paulo a diferença está no recolhimento de ICMS, que no caso do etanol hidratado, a obrigação do recolhimento se dá na usina, com retenção do tributo na fatura da nota fiscal, enquanto que o etanol anidro tem tributação diferida, ou seja, o recolhimento somente ocorre quando da venda do produto pela distribuidora aos postos de combustível. Por esta razão, a resolução ANP nº 36 determinou a adição de corante laranja ao etanol anidro licenciado, já que o etanol hidratado deve ser incolor.

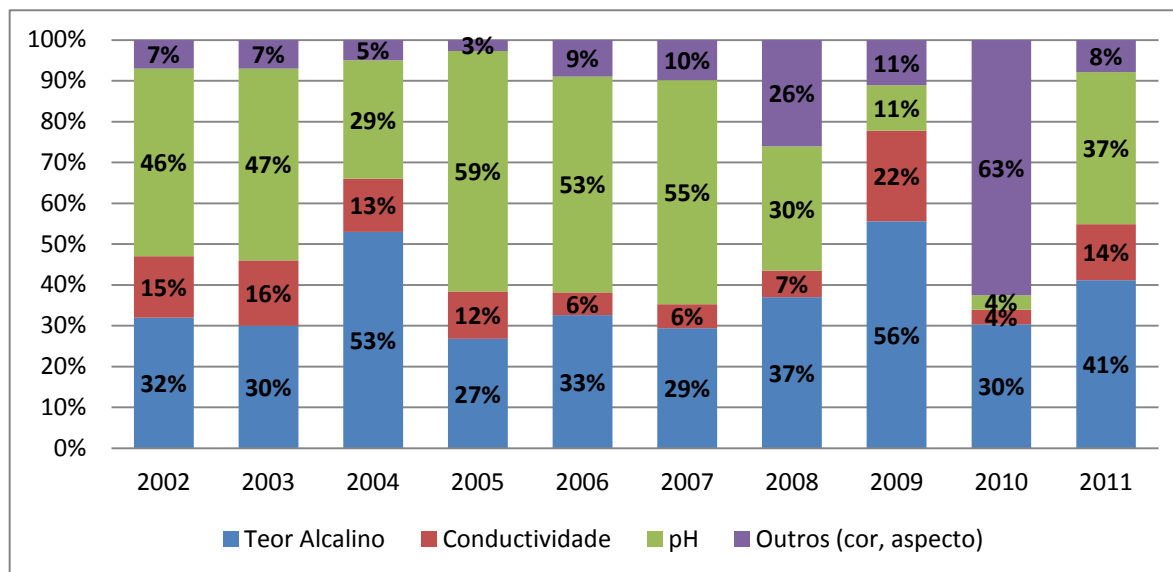


Gráfico 2.12
Especificação da Não-conformidade – Etanol – São Paulo

¹ Dados mensais de dezembro de cada ano

Fonte: Boletim Mensal da Qualidade de 2002 a 2011

Problemas na produção e/ou armazenamento podem provocar alteração do pH e da condutividade do etanol, que são as duas outras inconformidades mais recorrentes tanto no País quanto no estado de São Paulo. A diferença de condutividade também se relaciona com a existência do “etanol molhado”. A condutividade do etanol hidratado regular é baixa não excedendo a $500\mu\text{S/m}$ (microsimens por metro), enquanto a condutividade do etanol irregular, “hidratado” com água não destilada apresenta alta condutividade elétrica, chegando a mais de $2.000\mu\text{S/m}$

Outras inconformidades quanto à características gerais do combustível, como aspecto e cor são mais recorrentes no País que no estado, a exceção do ano de 2010, onde inconformidades deste tipo foram mais da metade das ocorrências no estado de São Paulo.

A Lei vigente prevê sanções administrativas para os infratores das normas que regulam a atividade de revenda. Há vários tipos de sanções que podem ser aplicadas, desde multas e suspensão temporária do funcionamento do estabelecimento até a revogação da autorização para o exercício da atividade.

Para o consumidor, as principais consequências da presença de combustíveis adulterados e/ou não-conformes nos motores são resíduos em bicos injetores e válvulas; perda de potência; aumento de consumo; resíduos sobre as velas de ignição; resíduos na câmara de combustão e batida de pinos.

2.6.2 – Fidelidade das compras

Como já mencionado, os processos de fiscalização da ANP incluem ainda o levantamento de origem dos combustíveis vendidos. Deste levantamento, é calculado e divulgado pela ANP o índice de infidelidade dos combustíveis, dado pelo percentual de amostras coletadas para análise de qualidade, ou consultadas no levantamento de preços, das quais não se apresenta nota fiscal comprobatória de origem. Ou seja, são combustíveis que o posto revende, mas que não apresenta nota fiscal que comprove origem. Importante ressaltar que estas notas fiscais deveriam ser apresentadas já que de acordo com o inciso III do Art. 3º da Portaria ANP nº 202 de 15 de agosto de 2000¹⁹, que regulamenta os procedimentos para levantamento de preços e margens de comercialização de combustíveis, o agente econômico obriga-se a disponibilizar à empresa pesquisadora, durante a pesquisa, as informações solicitadas, inclusive notas fiscais.

A análise destes índices, nas tabelas 2.16 e 2.17 revela que para todas as bandeiras houve um aumento nos índices de infidelidade, sendo os índices encontrados para o etanol sempre maiores que os da gasolina.

Tabela 2.16
Índice de Infidelidade da Gasolina –% no total de amostras coletadas – Segundo Bandeiras

Bandeira	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
BR	18,5	22,7	27,7	21,3	20,6	24,9	28,3	30,7
Ipiranga ²	15,8	19,0	26,1	22,4	19,5	23,3	29,9	35,3
Shell	17,4	20,1	24,7	21,2	18,5	22,1	28,2	28,8
Cosan ³	19,0	20,9	24,5	21,4	19,0	23,3	27,2	31,6
Dominantes	17,4	20,6	26,3	21,7	19,8	23,7	28,7	31,8
Regionais	23,2	30,2	27,4	31,7	29,0	28,2	32,4	53,0
Branca	27,1	31,1	30,8	30,8	33,6	32,1	35,2	37,3
Total	20,3	24,7	27,8	25,9	25,6	27,3	31,6	36,1

² Inclui postos Texaco

³ Inclui postos Esso

Fonte: Boletim Mensal da Qualidade anos de 2003 a 2011

Elaboração Própria

¹⁹ PORTARIA ANP Nº 202, DE 15.8.2000 - DOU 16.8.2000; regulamenta os procedimentos para levantamento de preços e margens de comercialização de combustíveis praticados em estabelecimentos de agentes econômicos autorizados pela ANP disponível em: http://nxt.anp.gov.br/nxt/gateway.dll/leg/folder_portarias_anp/portarias_anp_tec/2000/agosto/panp%20202%20-%202000.xml#art2

Tabela 2.17

Índice de Infidelidade do Etanol – % no total de amostras coletadas – Segundo Bandeiras

Bandeira	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
BR	26,1	29,6	36,5	21,2	29,3	26,6	31,5	38,6
Ipiranga ²	25,5	27,1	35,6	25,3	27,7	25,9	33,2	40,4
Shell	21,0	27,9	33,0	23,4	23,1	21,6	27,9	33,9
Cosan ³	28,8	27,9	36,2	25,5	27,5	25,0	31,5	37,0
Dominantes	25,7	28,2	35,8	23,5	27,7	25,5	31,5	38,2
Regionais	30,0	19,9	45,3	33,4	45,7	36,2	40,3	45,9
Branca	36,7	38,2	40,2	30,9	36,6	33,7	39,5	44,6
Total	30,4	31,2	38,7	27,0	32,4	29,4	35,4	41,3

² Inclui postos Texaco

³ Inclui postos Esso

Fonte: Boletim Mensal da Qualidade anos de 2003 a 2011

Elaboração Própria

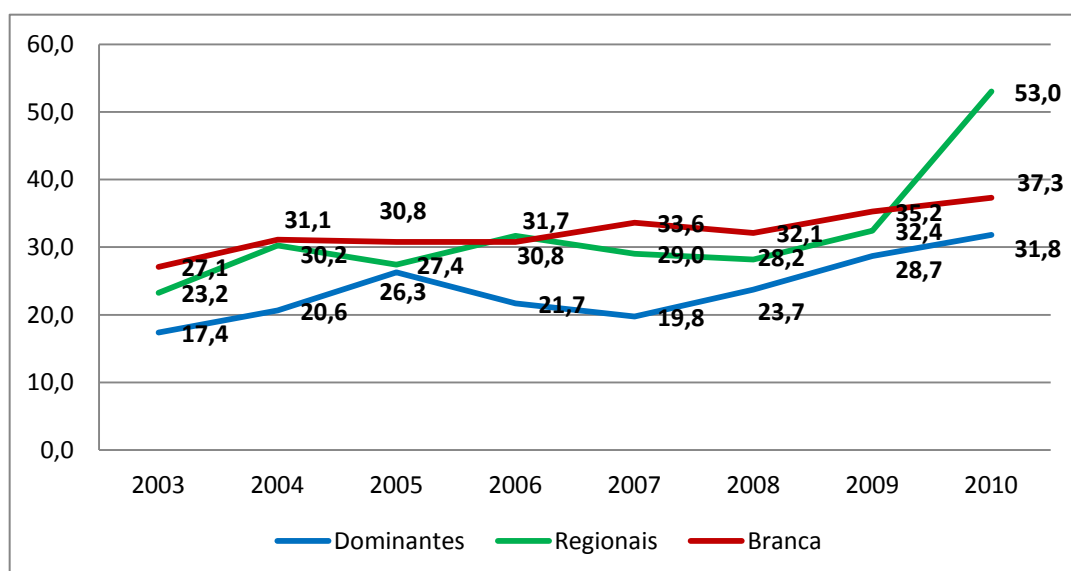


Gráfico 2.13

Índices de infidelidade da Gasolina – segundo bandeiras – em %

Fonte: Boletim Mensal da Qualidade de 2003 a 2011

Elaboração própria

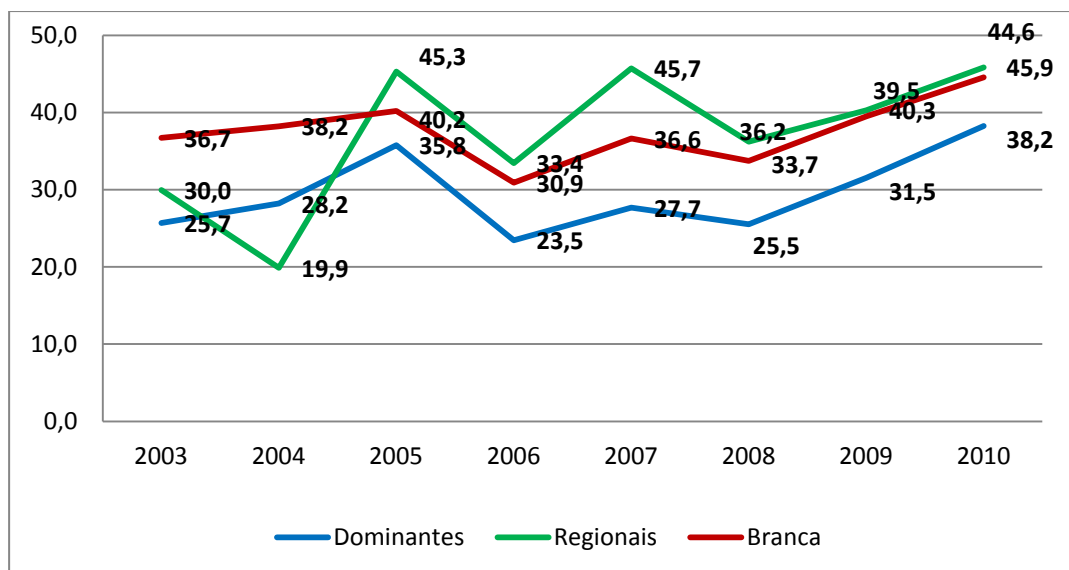


Gráfico 2.14
Índices de infidelidade do Etanol – segundo bandeiras – em %
 Fonte: Boletim Mensal da Qualidade de 2003 a 2011
 Elaboração própria

A observação dos dados (ver gráficos 2.13 e 2.14) dá conta que o índice de infidelidade dos postos de bandeiras regionais se mantém substancialmente acima dos postos de bandeira branca e dominantes para o etanol a partir de 2005 e para a gasolina no último ano. Os índices das bandeiras dominantes são os menores em praticamente todo o período nos dois combustíveis, mantendo-se numa tendência de alta.

Uma explicação possível seria o incentivo, por parte dos distribuidores, de que os dados de compra não sejam abertos ao mercado, como quer a ANP. Dados do Expresso nº 14/2011²⁰ do RECAP (Sindicato do comércio varejista de derivados de petróleo de campinas e região) indica o conhecimento de que as distribuidoras estariam orientando seus postos credenciados no sentido de se absterem de fornecer ao agente da ANP as notas fiscais de compra de combustíveis, especialmente quando estes têm preços diferenciados. O Expresso adverte seus associados quanto a esta prática esclarecendo que tal procedimento é ilegal podendo levar ao cancelamento da autorização da ANP ao revendedor.

²⁰ Disponível em <http://www.recap.com.br/clipping/expressos/14print.htm>

Conclusões do capítulo

Diante dos dados secundários do setor de combustíveis, percebemos grandes diferenças entre os revendedores bandeirados e não bandeirados. Os dados secundários revelam a supremacia de vendas dos postos bandeirados de grandes distribuidores e, surpreendentemente, demonstram que em termos comerciais, os postos de bandeira branca estão mais bem posicionados que aqueles de bandeiras regionais

Os dados secundários também evidenciaram uma inclinação diferente nos seguimentos de vendas, estando os postos bandeirados mais inclinados às vendas de gasolina, que às vendas de etanol, que por sua vez tem sido o foco dos postos de bandeira branca.

Os dados relativos às fiscalizações demonstram o elevado risco de comportamento oportunista tanto por adulteração quanto por compras fora do arranjo exclusivo de negociação. Os dados analisados demonstram uma queda nos índices de adulteração nos últimos anos, e um uma tendência de alta para as quebras por compras fora do arranjo exclusivo de negociação.

Os índices de não-conformidade (adulteração) são maiores para postos de bandeira branca, os quais, segundo os índices de participação nas fiscalizações têm sido fiscalizados em proporção menor que sua participação no mercado, em quantidades de unidades revendedoras. Evidentemente, chama atenção o quanto os índices de não-conformidade segundo bandeiras tem se aproximado, de maneira que enquanto no início dos anos 2000 os índices para postos de bandeira branca eram absurdamente maiores que o de postos bandeirados, atualmente esses índices estão bem mais próximos.

Para os índices de infidelidade não há confiança que estes representando de fato a compra fora do arranjo ou se representam a recusa dos empresários em apresentar documentação solicitada, de toda forma, a conduta é inapropriada, sendo sua tendência de alta, algo inesperado.

Ainda sobre esta questão de oportunismo, é válido ressaltar que os índices apresentados pelos relatórios de fiscalização são certamente muito menores que o real, dada a pouca fiscalização da atividade de revenda se comparada ao giro de estoques extremamente alto verificado no setor. Mesmo que as operações de fiscalização estejam intensificadas, as possibilidades de fraude e comportamentos nocivos ainda são persistentes no mercado e, sempre potencializados, quando, por parte dos órgãos de fiscalização houver também condutas que não estejam alinhadas ao compromisso de defesa do interesse público, conforme prevê a legislação.

Chama atenção também, no tratamento dos dados secundários, a recuperação da parcela de mercado das distribuidoras dominantes, frente a grande perda que ocorreu nos três últimos anos da década de noventa. Os dados secundários demonstram que estas firmas estão conseguindo aumentar suas participações de mercado e mais que isso, o mapa da revenda no setor indica que este aumento nas participações de mercado destas firmas está sendo priorizado mais pelo aumento nas quantidades vendidas nas unidades revendedoras varejistas e não na ampliação no número de unidades revendedoras fraqueadas, já que este último dado tem decrescido nos últimos dez anos. Em outras palavras, as distribuidoras dominantes vendem progressivamente uma quantidade maior de combustível em menos unidades de varejo.

Ao contrário, as distribuidoras independentes e regionais têm perdido fatia de mercado nos últimos 10 anos e as redes de postos regionais tem apresentado expressivo decréscimo no varejo paulista, enquanto que os postos de bandeira branca tem se multiplicado de maneira expressiva nesses últimos 10 anos avaliados. O rápido aumento no número de unidades revendedoras de bandeira branca tem se configurado em unidades de menor porte, com volume reduzido de vendas, em grande medida derivado do fato de que nestes estabelecimentos o investimento para início das atividades é responsabilidade exclusiva de seus proprietários, não havendo aporte de capital de nenhuma ordem por parte das firmas distribuidoras. Esta exigência de capital limita capacidade de investimento de pequenos empreendedores frente ao aporte de recursos disponíveis nas distribuidoras, sobretudo, nas dominantes.

Os capítulos que seguem tratam dos resultados das entrevistas realizadas com distribuidores e proprietários de postos e pretendem elucidar outras questões acerca do panorama setorial, bem como avançar na particularização de questões tratadas neste capítulo de forma generalizada e pouco precisa.

CAPÍTULO 3

ESTUDO DAS TRANSAÇÕES DAS DISTRIBUIDORAS DE COMBUSTÍVEL COM O VAREJO PAULISTA

O capítulo trata dos resultados das entrevistas com empresários, diretores e gerentes de empresas distribuidoras para entendimento das características das transações com postos revendedores varejistas no estado de São Paulo, especificamente para o ativo combustível automotivo – etanol e gasolina. A metodologia utilizada está descrita no capítulo primeiro não sendo, portanto, reproduzida aqui.

O capítulo avança na caracterização setorial iniciada no capítulo 2, apresentando novos dados acerca da formação das transações no setor, os quais não estão disponíveis em dados secundários. As informações levantadas servem ao cumprimento dos objetivos centrais da tese e subsidiam as discussões seguintes acerca do oportunismo e outras hipóteses importantes deste trabalho.

O capítulo se divide em duas partes principais. A primeira contém uma descrição das empresas entrevistadas, ressaltando suas características quanto ao porte, perfil de vendas etc. Adianta-se que a amostra de empresas entrevistadas está alinhada em alto grau ao perfil setorial nacional, de forma que o leitor que já detém conhecimento relevante do setor de distribuição brasileiro pode dispensar a leitura desta primeira parte. Para os demais, espera-se que esta descrição facilite as discussões seguintes.

A segunda parte do capítulo é um grande tópico dedicado à exposição dos resultados das entrevistas, com dados que consubstanciam as conclusões acerca das estruturas da governança das transações no setor. Os resultados estão subdivididos em três sub-tópicos principais: atributos das transações; mecanismos de coordenação e comportamentos oportunistas e precaução. Segue a estes um tópico de considerações do capítulo com as principais conclusões desta etapa de pesquisa.

3.1 – Características gerais dos entrevistados

3.1.1 – Porte e participações de mercado

No quadro 3.1 descrevemos os principais dados das empresas entrevistadas. Na questão de porte, chama atenção o fato de haver grandes empresas em todas as categorias de distribuidores.

Quadro 3.1
Caracterização dos entrevistados

Dados	Independentes	Regionais	Dominantes	SOMA
Quantidade de empresas entrevistadas	10	12	3	25
Porte ¹	3 – Pequenas 2 – Média-grande 5 - Grandes	1 – Micro 1 – Média 6 – Média-grande 4 - Grandes	3 - Grandes	1 – Micro 3 - Pequenas 1 – Média 8 – Média-grande 12 – Grandes
Mercado Etanol				
Participação no mercado (conjunto de empresas)	10,2%	5,8%	56%	72%
Participação máxima	3,6%	2,2%	21,3%	21,3%
Participação mínima	0,04%	0,03%	16,5%	0,03%
Participação média	1,45%	0,53%	18,7%	2,8%
Mercado Gasolina				
Participação no mercado (conjunto de empresas)	1,5%	11%	67,5%	80%
Participação máxima	0,5%	5,8%	29,7%	29,7%
Participação mínima	0,009%	0,16%	18%	0,009%
Participação média	0,18%	1%	22,4%	3,2%

¹ De acordo com classificação do BNDES: Classificação segundo receita operacional bruta anual:

Microempresa - Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões;

Pequena empresa - Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões;

Média empresa - Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões;

Médio-grande empresa - Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões;

Grande empresa - Maior que R\$ 300 milhões

A este respeito cabe ressaltar que segundo a classificação utilizada (classificação do BNDES) são grandes, as empresas de faturamento anual maior que R\$ 300 milhões, o que para este setor não é um valor tão elevado. Desta forma, esclarecemos que há entre as regionais uma empresa de faturamento anual substancialmente acima das demais, acima de R\$7 bilhões, enquanto nas dominantes todas estas grandes empresas tem receita operacional bruta acima de

R\$ 40 bilhões. Ou seja, mesmo sobre a mesma “classe”, as empresas consideradas “grandes” Independentes são substancialmente menores que as “grandes” Regionais, que por sua vez são expressivamente menores que as “grandes” Dominantes. Quanto aos mercados de atuação, o perfil das empresas entrevistadas mostra uma inclinação maior das Independentes ao mercado de etanol, enquanto o oposto é registrado junto às Dominantes e Regionais que apresentam participação maior no mercado de gasolina, o que é razoável considerando as características intrínsecas destas duas cadeias que tornam o trâmite da gasolina mais oneroso, com intensivos investimentos em compartilhamentos de bases secundárias etc do que a negociação de etanol, que é uma cadeia muito mais dispersa de movimentação menos custosa.

Os dados também chamam atenção para a diferença das participações de mercado para independentes e regionais nos seguimentos etanol e gasolina, de forma que a maior participação de mercado pode ser até 100 vezes maior que a mínima, revelando as grandes diferenças estruturais entre as empresas que compõem esta “franja competitiva” de empresas muito diferentes em porte e abrangência.

3.1.2 – Perfil de bandeiramento

Quanto ao perfil de bandeiramento das distribuidoras entrevistadas, resumido no quadro 3.2, a pesquisa constatou uma diferença significativa entre as distribuidoras.

Quadro 3.2
Perfil de bandeiramento

Dados	Independentes	Regionais	Dominantes
Criar uma nova bandeira	10% - Sim 90% Não	NA	NA
Expansão bandeiramento	NA	70% - Sim 30% - Não	100% - Sim
Modalidade de expansão	50% - Bandeirar postos já no mercado 50% Abrir novos	50% - Bandeirar postos já no mercado 50% Abrir novos	80% - Bandeirar postos já no mercado 20% Abrir novos
Tipo de bandeiramento	NA	50% - Expandido 50% - Marginal	100% - Expandido

Fonte: Pesquisa de campo

As Independentes, em sua maioria, não tem projetos de desenvolver bandeiramento futuro. Somente um dos entrevistados relatou haver planejamento neste sentido, sendo a principal motivação apresentada, a busca de fortalecimento e divulgação da marca. O principal entrave para bandeiramento foi o alto investimento necessário. Uma das independentes entrevistadas

relatou que já havia tido postos bandeirados e não pretende mais retornar a bandeirar, destacando como principais causas o alto custo dos investimentos para bandeiramento e o baixo retorno dada a infidelidade de compras dos postos bandeirados.

Para as Regionais, percebemos que em metade dos casos o bandeiramento é marginal, se aplicando apenas a postos de propriedade da família do proprietário da distribuidora, numa espécie de integração vertical. Nas demais, o bandeiramento é expandido embora muito tímido comparado ao bandeiramento da dominantes.

Dentre as Regionais, 70% indicam planos de expansão da rede de postos, prioritariamente por meio de bandeiramento de postos já atuantes no mercado e abertura de postos próprios ou com estabelecimento de parcerias. A expansão do bandeiramento tem sido lenta e gradual.

Para as Dominantes, a expansão do bandeiramento é uma questão crucial, sendo evidente a desmotivação das empresas em manter relações com postos de bandeira branca. Segundo os entrevistados, a tendência é de bandeirar os postos de bandeira branca com os quais se mantém relações frequentes (80%) e ampliar a rede de postos bandeirados, abrindo novos postos, contudo, com menor intensidade (20%).

Tanto para Regionais quanto para as Dominantes, os motivadores para realização desta expansão são o fortalecimento e divulgação da marca e o aumento do volume de vendas. O mecanismo de captação de novos parceiros mais citado foram os assessores em visitação e a páginas das empresas na internet.

3.1.3 –Relação com postos de bandeira branca

Segundo os dados do quadro 3.3, as Independentes apresentam um portfólio de clientes de bandeira branca substancialmente maior que o das Regionais e Dominantes. Normalmente, as Independentes convivem com volume de vendas médio por cliente muito menor que o praticado pelas Regionais e Dominantes; igualmente, é comum que as Independentes ampliem sua área de atuação a partir do carregamento de etanol diretamente nas usinas para saída das entregas, sem a necessidade de passagem pela base de distribuição, esta prática é menos comum para as distribuidoras Regionais e não foi relatada pelas Dominantes.

Quadro 3.3
Relação com postos de bandeira branca

Critério	Independentes	Regionais	Dominantes
Quantidade de clientes (na região de entrega de cada base – postos no cadastro)	Média de 700	Média de 300	Entre 50 e 300
Participação no faturamento	100%	de 80 a 98%	De 2 a 20%
Eficiência de seleção	Muito alta	Muito alta	Muito Alta
Adequação dos critérios	Adequados	Adequados	Adequados

Fonte: Pesquisa de campo

Todos os Dominantes entrevistados informaram que a venda para postos de bandeira branca está progressivamente menor, sendo que em algumas regiões do estado de São Paulo já não há mais cadastro deste tipo de postos, sendo as vendas concentradas apenas para os postos bandeirados.

Todos os distribuidores entrevistados consideram que a eficiência na seleção de parceiros tem sido eficiente, haja vista a adequação dos critérios utilizados. Importante ressaltar que a variável determinante dessa resposta para os distribuidores está relacionada a inadimplência. Não havendo problemas no pagamento, indica que a seleção é muito boa. Para os entrevistados, outros aspectos não foram levados em consideração na resposta de seleção de parceiros.

A adequação dos critérios utilizados refere-se ao cadastro dos clientes. Acredita-se que o cadastro é eficiente sempre que a aprovação do mesmo implicar em segurança de pagamentos futuros. As principais bases de dados utilizadas como consulta para aprovação de parceiros comerciais foi o Sintegra/SEFAZ (Sistema integrado de informações sobre operações interestaduais com mercadorias e serviços), que indica postos que estão habilitados a operar no mercado e a ANP, para verificação do tipo de bandeiramento do posto e o Serasa, serviço de proteção ao crédito.

Neste sentido, foi indicado ainda que a troca de informações entre os agentes é muito comum e significativa. Caso um posto seja descredenciado por alguma distribuidora, a troca de informação entre elas será suficiente para que o posto seja também descredenciado em várias outras distribuidoras. Todos os entrevistados confirmaram a existência deste procedimento.

3.1.4 – Comparativo entre postos de bandeira branca e bandeirados

No quadro 3.4, os Regionais indicam ser quase nula a distinção de preços e prazos entre postos bandeira Branca e Bandeirados. Para os Dominantes, é relatada uma pequena distinção de preços e prazos sendo o mais comum a prática de preços e prazos menores para bandeiras brancas, majoritariamente na execução de pagamento antecipado a preços mais baixos que os praticados com postos franqueados.

Chamam atenção as razões apontadas para a manutenção destes dois canais de distribuição. A permanência de postos franqueados para os Regionais está intrinsecamente ligada a questão do controle das práticas dentro do posto, com vista a redução da inconformidade e adulteração dos combustíveis, enquanto que a continuidade de relações com postos bandeira branca se dá pela necessidade de escoamento da produção, já que, conforme quadro 3.3, estes são responsáveis pela maior parte do faturamento das Regionais. Embora tenha sido informado pelas Regionais que é preferível negociar com postos franqueados, em virtude do maior controle, são reduzidos os incentivos para que os postos que são bandeira Branca passem a ser bandeirados da distribuidora, em virtude do alto custo para bandeiramento, custeado, normalmente, pelas distribuidoras.

Para os Dominantes, além das motivações comuns aos Regionais, foi apontada a divulgação da marca, que segundo estes é o maior ativo da empresa. A motivação para manutenção de comercialização com os postos de bandeira branca consiste no escoamento da produção, uma vez que se trata de atividade de elevada escala e giro e um possível bandeiramento futuro, que foi citado como a razão mais importante.

Quadro 3.4
Comparativo transações postos de bandeira branca x bandeirados

Critério	Regionais	Dominantes
Preço	98% - Iguais 2% - Maior para bandeira branca	10% - Iguais 90% - Menor para bandeira branca
Prazo de pagamento	Igual	80% - Iguais 20% - Menor para bandeira branca
Motivação ao bandeiramento	- Redução do risco de adulteração - Maior acesso ao posto (controle)	- Redução do risco de adulteração - Maior controle - Divulgação da marca
Motivação a negociação com bandeira branca	- Escoamento da produção - Economias de escala - transporte	- Escoamento da produção -Bandeiramento futuro

Fonte: Pesquisa de campo

3.2 - Estudo das transações entre distribuidoras e postos varejistas

3.2.1 – Atributos das transações

Frequência

Para todos os distribuidores entrevistados a frequência de negociações é elevada. Em todos os casos, o prazo máximo com o qual se mantém transações comerciais é de uma semana, sendo na maioria das vezes um contato diário ou a cada 2 dias.

Os Dominantes e Regionais relataram adicionalmente que o carregamento diário do posto funciona como estratégia de propaganda para os empresários do setor varejista. É bom que o caminhão da distribuidora esteja estacionado no posto, pois representa uma forma de propaganda, de divulgação da marca e construção de reputação junto aos clientes.

Para efeito de consideração teórica considera-se a frequência em que se negociam as transações. Nas transações sem contrato (com postos de bandeira branca) cada negociação é uma transação, já para as transações com contrato (postos bandeirados) a negociação é feita nos termos dos contratos, desta forma, a frequência se refere aos prazos com que estes são renovados, mesmo que os contatos para negociação sejam diários, já que as bases sobre as quais se negociam permanecem estabelecidas em contrato, portanto, só se alterariam caso o contrato se alterasse, ou seja, quando se sua renovação.

Incerteza

A questão da incerteza foi relatada pelos entrevistados como algo de extrema importância para o negócio. Todos os distribuidores entrevistados foram unânimes em afirmar que há preocupações muito grandes com respeito ao comportamento futuro do posto e suas consequências.

Para os Independentes, a única incerteza relatada é o risco de adulteração do combustível durante o transporte ou na revenda.

Já para as Regionais e Dominantes a questão da incerteza é relatada de forma mais complexa, além da incerteza pelo risco de adulteração de combustíveis, outras incertezas foram relatadas, especificamente relacionadas à proteção dos ativos de marca e outras especificidades, nas relações com postos bandeirados.

Quanto à questão da adulteração, que foi a incerteza mais importante relatada pelos entrevistados, a medida de prevenção adotada é a manutenção de amostras-testemunha para comprovar a conformidade dos combustíveis vendidos. É válido ressaltar que este procedimento de precaução não se aplica apenas em relação aos postos revendedores, mas também quando há prevenção quanto a um possível comportamento oportunista do agente que realiza o transporte do combustível.

Dentre todas as incertezas (*ex-post*) a que são expostas as transações, pode-se classificá-las em seis grupos (quadro 3.5), descritos abaixo, adiantando que as que mais impactam as governanças das transações são as incertezas por qualidade e fidelidade, sendo as demais, incertezas conhecidas, mas de baixa importância para os negócios.

- a) Incerteza quanto à qualidade do combustível vendido. Esta alerta para a possibilidade de venda de combustível irregular. Que pode ser deliberada ou não:

Deliberadas: Quando o posto incorre em adulteração intencional e criminosa do ativo combustível.

Não deliberadas: Quando ocorrem não-conformidades derivadas de erros no processo de carregamento dos tanques e/ou problemas estruturais que possam gerar contaminação.

- b) Incerteza quanto à fidelidade do posto. Ocorre quando o posto infringe a legislação e realiza compras fora de seu arranjo de negociação.
- c) Incerteza quanto à imagem exibida pelo posto. Ocorre quando o posto descumpre exigências de *layout* estipuladas nas normas de vinculação à marca da distribuidora, como limpeza, ostentação correta da marca, programação visual etc.
- d) Incerteza quanto ao cumprimento de normas contratuais. Referem-se a outras exigências contratuais que não se relacionam especificamente ao combustível ou a imagem do posto, como por exemplo, capacitação de pessoal, qualidade do atendimento etc.
- e) Incerteza quanto à metrologia do posto. Refere-se ao risco do posto estar operando com metrologia fora das normas especificadas ou com calibração desconforme de equipamentos.
- f) Incerteza quanto a questões legais de documentação. Refere-se à correta continuidade dos negócios do posto no que tange questões fiscais e outras obrigações legais.

Nas entrevistas ficam claros os diferentes graus de importância dado a cada uma delas. Para os entrevistados, as incertezas quanto à qualidade e fidelidade são consideradas as mais importantes do ponto de vista comercial. A questão da qualidade é preocupante para todos os agentes, como já comentado anteriormente, sendo a precaução e monitoramento seu maior mecanismo de controle. Para os agentes detentores de marca, a preocupação gira em torno da queda desse ativo junto aos consumidores.

A questão da incerteza quanto à fidelidade do posto nas transações também foi levantada como questão muito importante comercialmente, sendo seu controle realizado pelo acompanhamento do desempenho da unidade de revenda. Segundo os entrevistados, a percepção de que um agente está realizando compras fora de seu arranjo exclusivo é de fácil identificação e seu controle é feito de forma diferenciada, buscando primeiramente os mecanismos internos de ajuste e somente em última instância é buscada solução judicial para o conflito.

Quadro 3.5
Incertezas

Incerteza	Mecanismos de Controle pelo distribuidor	Distribuidor	Organização setorial responsável	Frequência de fiscalização
Qualidade	Posse de amostra testemunha	Dominantes Regionais Independentes	ANP	Alta ¹
	Visitas frequentes	Dominantes Regionais		
	Manutenção de laboratórios móveis de controle de qualidade dos combustíveis/ (Monitoramento de qualidade)	Dominantes Regionais		
	Verificação do reagente que garante procedência (Monitoramento de qualidade)	Dominantes		
Fidelidade	Monitoramento das compras do posto.	Dominantes	ANP	Baixa ¹
Imagem	Visitas frequentes / Certificação	Dominantes Regionais	NA	NA
Normas	Visitas frequentes/ Certificação	Dominantes Regionais	NA	NA
Metrologia	Não há	NA	Inmetro, Procon	Baixa ¹
Documentação	Recomposição periódica de dados cadastrais / Certificação	Dominantes	Sefaz, ANP	Média ¹

¹ Para esta classificação foi considerada como frequência alta a que ocorre mais de 5 vezes no ano; Média de 2 a 4 vezes no ano e baixa uma vez ao ano ou bianual

Fonte: Pesquisa de campo
Elaboração própria

As outras incertezas relacionadas à imagem, normas e documentação foram consideradas de importância muito baixa nas transações e seu controle é realizado de forma esporádica, pelo acompanhamento rotineiro dos parceiros comerciais. A incerteza quanto à metrologia não foi considerada importante para os entrevistados, sendo sua competência de fiscalização restrita aos órgãos públicos.

Especificidade de ativos

Para melhor esclarecer a unidade de análise das especificidades dos ativos nas transações consideradas pela pesquisa, segue sua descrição²¹:

Locacional: Casos em que o posto desfruta de vantagens junto ao distribuidor por estar em localização privilegiada quanto ao fluxo de automóveis²². É fato que a localização *per se* é característica intrínseca ao negócio de venda de combustíveis. Ressaltamos, portanto que a existência de ativo específico locacional na transação se refere aos casos em que o agente revendedor dispõe de um privilégio de localização tal, em termos de vendas, que passa a ser alvo de interesse das distribuidoras, configurando nesses casos, a localização como um ativo específico para a realização da transação.

Físicos: A existência de investimentos específicos para a transação, como adequação de equipamentos, maquinário, *lay-out*, dentre outras exigências na transação com a distribuidora.

Humanos: Quando há envolvimento de capital humano específico para a atividade, como o assessoramento dos postos por parte das distribuidoras, revelado prioritariamente pela concessão de auxílio técnico administrativo, jurídico, financeiro, ambiental, normativo etc.

Dedicados: Quando há realização de investimento específico à transação, com relação tal de dependência que implica em inviabilidade de uso futuro em virtude do fim das transações. Estão englobados neste caso investimentos adicionais às atividades rotineiras dos postos, como sistemas integrados de informação, sistemas de controle de estoque integrados e outros

²¹ É feita neste caso uma ressalva às lojas de conveniência que não constituíram especificidade de ativos de nenhuma ordem. Esta decisão de análise foi adotada pelo fato do negócio de conveniência não ser obrigatoriamente atrelado ao negócio de abastecimento, sendo muito comum inclusive, a uma completa dissociação destes dois negócios.

²² A questão da localização do posto torna-se particularmente importante, uma vez que os planos diretores dos municípios são restritivos quanto a possibilidade de estabelecimento dos postos de combustíveis já que estes tem que ser manter a distancias seguras de hospitais, escolas etc. Quanto maior aglomeração urbana, menos locais são apropriados ao estabelecimento da revenda, e desta forma, a manutenção de estabelecimentos em locais de grande fluxo de vendas se torna um ativo relevante na atividade revendedora.

benefícios conjuntos que possam minimizar custos operacionais e que são exclusivos daquela relação comercial.

Marca: Ativo intangível que diferencia postos bandeirados dos postos de bandeira branca.

Quadro 3.6
Especificidades dos ativos

Critério	Independentes	Regionais	Dominantes
3. Especificidade do ativo			
<i>a) Locacional</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>
Seleção de localização	Posto	80% posto 20% distribuidora	50% posto 50% distribuidora
Distância máxima	Não há	200 km	Não há
Distribuição	Bases Usinas parceiras	Base	Base
<i>b) Ativos Físicos</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>
Disponibiliza equipamentos	Não	Sim	Sim
Forma de disponibilização	NA	Comodato	Comodato Arrendamento Financiamento
Equipamentos fornecidos	NA	- bombas de combustível -Tanques de armazenamento -lay out	- bombas de combustível -Tanques de armazenamento -Lay out
Há postos próprios/arrendados?	Não	Sim	Sim
Periodicidade de avaliação equipamentos do posto	Não	Avaliação contínua	Avaliação contínua
Fornecer assistência técnica	Não	Não	Sim
Concede financiamento	Não	Sim	Sim
<i>c) Ativos Humanos</i>	<i>Não</i>	<i>Sim (marginalmente)</i>	<i>Sim</i>
Oferece cursos de capacitação	Não	Sim, raramente	Sim, 100% dos casos
Custeio dos cursos	NA	50% distribuidora 50% posto	100% posto
Estabelece requisitos mínimos de qualificação para funcionários do posto	Não	Não	Não
<i>d) Marca</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>
<i>e) Ativos dedicados</i>	<i>Não</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>

Fonte: Pesquisa de campo

No caso dos Dominantes, há transações com presença de ativos específicos locais, físicos, humanos, de marca e em grau muito tímido, dedicados.

Para os Regionais, foram ressaltados os ativos específicos locais e físicos. Os ativos humanos tem baixa expressividade, enquanto que a existência de ativos dedicados não foram relatados pelos entrevistados. Para estes, o ativo de marca tem progressivamente ganhado

importância do negócio, mas segundo as entrevistas, ainda é necessário maior esforço em propaganda e divulgação para fortalecimento das marcas.

Para os Independentes, nenhuma especificidade de ativos foi constatada, conforme dados do quadro 3.6.

A observação das diferentes combinações entre as especificidades dos ativos permite a identificação de vários tipos de postos revendedores, diferenciados pelas especificidades que compõem suas transações. Um resumo das situações possíveis consta no quadro 3.7.

Quadro 3.7
Tipos de postos segundo especificidades dos ativos

Tipos de Postos	Especificidade do ativo					Caracterização
	Locacional	Físicos	Humanos	Dedicados	Marca	
Tipo 1	Transação conta com TODOS os ativos específicos					É composto por uma minoria de postos, localizados em local privilegiado, que desfrutam de todas as vantagens da associação à marca. São casos de quase integração.
Tipo 2	Transação conta com 4 os ativos específicos					São postos semelhantes ao do tipo 1, em que a transação não dispõe de um dos ativos específicos possíveis. O mais comum é que não desfrutem dos ativos dedicados. São também unidades muito integradas aos seus distribuidores bandeirados.
Tipo 3	Transação conta com 3 ativos específicos					É o tipo mais comum de postos bandeirados, que além da marca dispõe de dois outros ativos específicos a transação, como ativos físicos e humanos, eventualmente, locacional.
Tipo 4	Transação conta com 2 ativos específicos					Quando a transação conta com apenas um ativo específico além da marca. São transações menos integradas ao distribuidor, com baixa dependência por parte do posto.
Tipo 5	Transação conta com apenas 1 ativo específico: Marca					Um tipo menos comum de postos bandeirados. São unidades revendedoras completamente independentes das distribuidoras no tange à montagem e condução do negócio, valendo-se apenas do ativo de marca do distribuidor para realização da transação.
Tipo 6	Transação conta com 3 ativos específicos: À exceção da Marca					Um tipo praticamente inexistente. São postos de bandeira branca, nos quais a transação dispõe de das especificidades de ativos possíveis: física, humano e locacional. Nestes casos é esperado bandeiramento futuro.
Tipo 7	Transação conta com 2 ativos específicos: À exceção da Marca					Um tipo pouco comum. Postos de bandeira branca, que nos quais a transação dispõe de alguma especificidade de ativos como físico, humano ou locacional. Como em postos do tipo 6, nestes casos é esperado bandeiramento futuro.
Tipo 8	Transação conta com apenas 1 ativo específico: À exceção da Marca					Postos de bandeira branca, nos quais a transação dispõe de alguma especificidade de ativos como físico, humano ou locacional
Tipo 9	Transação não conta com NENHUMA especificidade de ativos					Posto de bandeira branca típico que mantém apenas relações de compra e venda com diferentes distribuidores.

Fonte: Elaboração própria

3.2.2 – Mecanismos de coordenação

Na coordenação das transações com postos varejistas, os distribuidores regionais e dominantes ressaltam a utilização de dois instrumentos principais: os contratos e os mecanismos complementares aos contratos. Trataremos, portanto desses dois mecanismos separadamente. Para os independentes, que governam suas transações exclusivamente via mercado, não há utilização desses mecanismos. Desta forma, este tópico (3.2.2) fica restrito aos distribuidores de bandeiras dominantes e regionais.

Contratos

Para a pesquisa se torna importante conhecer de que forma o mecanismo contratual tem sido utilizado pelos distribuidores. Notadamente, os entrevistados não se mostraram dispostos a revelar o conteúdo de seus contratos, nem relatar de que forma se percebe a evolução deste mecanismo ao longo dos últimos anos, conforme se questionou. As respostas obtidas sobre os contratos revelaram, portanto, muito mais um caráter geral do funcionamento deste instrumento que propriamente especificidades de sua execução e desenvolvimento. Nas entrevistas ficou muito clara a importância dada a este mecanismo e a preocupação de que este seja o mais eficiente possível. Os dados referentes aos contratos estão resumidos quadro 3.9.

No que se refere à periodicidade com que se efetuam revisões de contratos, tanto Regionais quanto Dominantes indicaram haver revisões permanentes e que os contratos tem se alterado muito nos últimos anos. Um dos Dominantes entrevistados informou que os contratos estabelecidos em fins dos anos noventa são muito diferentes dos contratos atuais, mas não revelou o teor das alterações nem os motivadores do aprimoramento dos contratos. Os outros dois Dominantes entrevistados indicaram que os contratos atuais são muito mais simples que os anteriores, procurando destacar os interesses fundamentais da companhia e se adequar ao que a legislação permite, abrindo mão, progressivamente, de cláusulas leoninas ou daquelas sujeitas à interpretação judicial. A simplificação dos contratos serve ao objetivo principal de se “fazer valer” mais rapidamente.

Quanto à duração dos contratos, ela é muito semelhante para Regionais e Dominantes, variando entre 5 e 10 anos. Neste sentido, cada contrato tem uma formatação, pois se referem não apenas a cessão de marca e exclusividade de fornecimento, mas costuma englobar ativos específicos, como máquinas, equipamentos, planos de assistência ao negócio dentre outros, já tratados no tópico de especificidades de ativos, o que pode variar muito entre os franqueados.

Quadro 3.8
Características dos Contratos

Critério	Regionais	Dominantes
Revisão dos contratos	Muito Alta	Muito Alta
Duração dos contratos com postos bandeirados	5 a 7 anos	5 a 10 anos
Estabelece contratos com postos de bandeira branca?	92% - Não 8% - Sim	100% - Não

Fonte: Pesquisa de campo

Com relação ao estabelecimento de contratos com postos de bandeira branca, um dos distribuidores Regionais entrevistados indicou a existência de contratos de curto prazo, até dois anos, para fornecimento a postos de bandeira branca. Este fato isolado se aplica exclusivamente em casos de insolvência do posto de bandeira branca e a realização de financiamento da dívida por parte da distribuidora. Nestes casos, a distribuidora estabelece um contrato de financiamento para o pagamento da dívida e juntamente com esse, um contrato de vendas exclusivas durante o prazo de pagamento do financiamento concedido. É um procedimento muito pouco comum, relacionado muito mais à financiamento de dívida que as transações do mercado de combustível.

A pesquisa teve acesso aos contratos praticados por um Regional e um Dominante. Os contratos foram cedidos por dois proprietários de postos revendedores, lembrando que dentre os distribuidores entrevistados, nenhum se mostrou disposto a fornecer tais informações. A leitura dos contratos revelou pouca diferença em seus conteúdos, sendo o contrato da Regional muito mais extenso e detalhado que o contrato da Dominante, mas tratando basicamente das mesmas questões, de forma mais prolixa. Para se ter uma ideia, o contrato da Regional tinha 17 páginas enquanto que o da Dominante, apenas quatro. Vale ressaltar que este comparativo é restrito aos dois contratos acessados, não sendo suficiente para análises conclusivas de todo o setor, ou de uma amostragem confiável. Desta forma, o quadro 3.9 estabelece comparativo dos dois contratos aos quais tivemos acesso, em caráter informativo. A observação destes contratos releva que, mesmo sendo muito parecidos, o contrato da Regional apresenta mais cláusulas para resguardar a companhia que o da Dominante, principalmente quando considerados os prazos para aviso do interesse em rescisão que é de 1 ano para a Regional, e só de 1 mês para a Dominante; e a multa por inadimplemento do contrato, que é de 12% sobre o litro para regionais e somente de 2% para a Dominante.

Quadro 3.9
Comparativo dos contratos – Regionais e Dominantes

CRITÉRIO	Regionais	Dominantes
1. DADOS CONTRATUAIS		
Garantia contratual – fiadores com co-responsabilidade	Sim	Sim
Garantia física – instalações do revendedor	Não	Sim
Prazo de vigência	5 anos	6 anos
Condições suspensivas de vigência (não ter autorizações etc.)	Sim	Não
Renovação imediata	Sim, por igual período	Sim, por prazo indeterminado
Prazo de antecedência para o rompimento do contrato após prorrogação	365 dias	30 dias
Bonificação financeira caso o contrato seja integralmente cumprido	Sim	Não
Na hipótese de inadimplemento, a distribuidora exige o cumprimento do contrato e/ou cobrará multa compensatória	Quantidades faltantes x 12% do preço do litro	Quantidades faltantes x 2% do preço do litro
Multa prevista pelo posto vender produtos em desacordo com as normas oficiais	Sim	Não
2. COMERCIALIZAÇÃO		
Objeto do contrato	Licença da marca Fornecimento dos produtos vendidos Cessão de equipamentos	
Comercialização de produtos	Galonagem mensal	Galonagem pelo período do contrato
Exigência de aquisição diária	Sim	Não
Preços livres ao distribuidor	Sim	Sim
Forma de pagamento	À vista/boleto	À vista/boleto
Multas sobre atraso	Juros 1% am Multa 10% Honorários 20%	Juros 1% am Multa 10% Honorários 20%
Distribuidor se impõe o direito de contratar operações de crédito em nome do revendedor para comercializar produtos objeto do contrato	Sim	Não
Quantidades pedidas	Livres, múltiplos de 5.000 litros	Livres
Antecedência de pedidos	24 horas	24 horas
3. OBRIGAÇÕES DO DISTRIBUIDOR		
Fornecer produtos rigorosamente dentro das especificações legais	Sim	Sim
Desenvolver material publicitário, uniformes, utensílios de revenda e técnicas de treinamento de pessoal	Não	Sim
Elaboração de <i>lay out</i> e projeto arquitetônico	Não	Sim
4. OBRIGAÇÕES DO REVENDEDOR		
Manter exclusividade de comercialização	Sim	Sim
Manter produtos nas condições recebidas	Não	Sim
Participar dos programas de manutenção predial e imagem	Sim	Sim
Permitir acesso de verificação das atividades pelo distribuidor	Sim	Sim
Providenciar imediato reparo em equipamentos avariados	Sim	Sim
Atender as normas ambientais	Sim	Sim
Exigência de serviços de manutenção preventiva de equipamentos	Sim	Sim
Periodicidade exigida de manutenção preventiva de equipamentos	Trimestral	-
5. CONTRATO DE IMAGEM		
Exigência de serviços de manutenção preventiva de instalações	Não	Sim
Periodicidade exigida	-	Mensal
Detalhamento das tintas para pintura externa e procedimentos de limpeza	Não	Sim
Cobrança de mensalidade para execução de serviços de manutenção de imagem	Não	Sim

Fonte: Contratos fornecidos

Elaboração própria

Complementares aos contratos

Considerando, sob a perspectiva deste trabalho, que o contrato é uma estrutura que pode contar com mecanismos adicionais mais ou menos formalizados, os distribuidores foram questionados quanto à existência e aplicação destes mecanismos. Foram considerados aqueles que estão alinhados a abordagem teórica adotada, consonantes com as proposições de Mênard (2001), as respostas estão sintetizadas no quadro 3.10.

Quadro 3.10

Utilização de mecanismos de coordenação além dos contratos

Mecanismo	Critério avaliado	Regionais	Dominantes
Confiança	Alguma forma de confiança	Não utiliza	Não utiliza
Influência	Regras formais e convenções	Utiliza	Utiliza marginalmente
Liderança	Exercício de alguma forma de autoridade sobre o negócio do posto: por exemplo, monitoramento sem aviso prévio, assessoria ao direta ao negócio	Utilizado marginalmente	Utiliza
Instituições <i>ad hoc</i>	Existência de uma entidade autônoma com princípios de hierarquia. Revelado pela associação do posto a uma marca adicional, como os programas de monitoramento da qualidade dos combustíveis	Não utiliza	Utiliza amplamente

Fonte: Pesquisa de campo

Com respeito à confiança que eles depositam no revendedor e se a confiança interfere na realização das transações, como mecanismo adicional, os entrevistados foram unânimes em responder que não é comum “confiar” em seus clientes. Não houve indicativo que haja estabelecimento de relacionamentos comerciais continuados, baseados em confiança e construtores de reputação ao longo do tempo, que complementem a coordenação das transações.

O mecanismo de influência exercida pelos distribuidores nas transações como postos se revela em regras e convenções aceitas pelo mercado, mas que não estão declaradas nos contratos. Há as regras formais dos órgãos reguladores que as empresas condicionam a transação ao cumprimento destas e há também práticas já convencionadas setorialmente, aplicadas para

suporte às transações como as políticas de proximidade de postos de mesma bandeira, política de bandeiramento de postos de marcas concorrentes, administração dos problemas de qualidade do combustível, enfim, questões tratadas a partir de uma sequência de procedimentos já consolidados na firma, mas que não estão propriamente descritos nos contratos, seguidos apenas por convenção.

Quando perguntados sobre exercício de liderança, exercendo algum grau de autoridade sobre as atividades do posto, todos os distribuidores responderam que há exercício de liderança sobre seus postos bandeirados. Para Regionais esta utilização é tímida e restrita ao monitoramento. Para os Dominantes a utilização do instrumento foi mais efetiva, com mais ações de monitoramento (fiscalização) e maior participação na condução do negócio, por meio de assessoria e acompanhamento. O grau de influência da distribuidora varia entre os agentes, mas tende a ser significativo.

A expressão maior da influência sobre as atividades do posto se dá com implemento de instituição *ad hoc*, a qual representa um grupo de postos dentro do grupo maior de franqueados que dispõe além da marca da distribuidora, a marca desta instituição *ad hoc* que assegura monitoramento e controle de qualidade dos combustíveis. Nas transações governadas com adição deste instrumento adicional ao contrato, os postos aderem aos programas de acompanhamento da qualidade do combustível, nos quais o monitoramento é muito mais efetivo, revelado pelo controle não apenas da qualidade dos combustíveis - que poderia estar sendo fornecido por quaisquer outras distribuidora (prática que não respeitaria o arranjo comercial bandeirado), - mas sim, das “marcas químicas” das distribuidoras que estão no combustível, o que comprova não apenas a qualidade ou não do combustível, mas atesta que o mesmo que saiu das bases de distribuição da empresa distribuidora. Este mecanismo de controle é contínuo, uma espécie de rastreabilidade. Nestes casos, há também o acesso do distribuidor aos dados fiscais do posto como a movimentação de produtos e controle de notas fiscais quando se fizer necessário.

3.3 – *Comportamentos oportunistas e precaução*

Para finalização da pesquisa de campo com distribuidores, a entrevista buscou levantar o comportamento oportunista do agente varejista de forma a entender como esse pressuposto comportamental é verificado por parte dos distribuidores, já que, sob a ótica adotada no trabalho, a existência exacerbada de oportunismo no setor, e a necessária proteção a este comportamento, consolidam os instrumentos de coordenação das transações adotados, quer sejam contratuais ou complementares ou mesmo, o abandono da governança híbrida em favor das governanças via mercado, se forem assim consideradas mais eficientes comparativamente. Desta forma, o levantamento realizado neste tópico suporta parte importante das discussões seguintes.

Comportamentos oportunistas

No que se refere aos comportamentos oportunistas e descumprimentos de acordos firmados, os dados sintetizados no quadro 3.11 indicam que para as Independentes o único problema de gerenciamento das transações com postos de bandeira branca é a inadimplência, embora todos os entrevistados tenham indicado não ser um problema recorrente.

Os Regionais e Dominantes também indicam poucos problemas de gerenciamento nas relações com postos de bandeira branca, uma vez que esta compreende uma relação comercial simples, de pagamento antecipado. O que ocorre por vezes é a necessidade de defesa quando algum procedimento administrativo é instaurado ao posto que apresentar nota fiscal de compra da distribuidora quando da verificação de combustível não-conforme por parte dos órgãos de fiscalização.

Quadro 3.11
Comportamentos Oportunistas

Quebras de contrato	Independentes	Regionais	Dominantes
Bandeira branca	Inadimplência	Adulteração de combustíveis (marginalmente)	Adulteração de combustíveis (marginalmente)
Bandeirados	NA	Compras fora do arranjo	Não atingir a cota de compras Compras fora do arranjo

Fonte: Pesquisa de campo

Surpreende, contudo, a disparidade das informações sobre quebras de contrato de fato gerenciadas e aquelas que foram confirmadas pelos distribuidores com bandeira. Se de um lado, o tópico anterior deixa muito clara os esforços empreendidos tanto por distribuidores regionais quanto pelos dominantes no sentido de assegurar o controle de qualidade dos combustíveis nas unidades de revenda, quando perguntados sobre as práticas oportunistas destes agentes, a ocorrência (ainda que ocasional) de adulteração de combustível em sua rede franqueada foi veementemente negada por ambos distribuidores. Ou seja, ambos agentes sustentam que as práticas de adulteração não são problema com seus postos bandeirados, embora os dados secundários demonstrem a existência do evento e os sistemas de monitoramento demonstrem uma preocupação evidente com o fato.

Para estes agentes, as principais quebras de contrato relatadas foram a compra de combustível fora do arranjo exclusivo de negociação e não atingir a cota de compras estabelecida no contrato.

Procedimentos de precaução

Para todos os distribuidores as previsões de sanções contratuais e os mecanismos de prevenção são muito importantes. Para os Regionais e Dominantes a importância do monitoramento é muito grande, quer seja de natureza própria, por meio dos laboratórios móveis e das inspeções informais dos gerentes regionais de vendas, quer seja de natureza pública com a fiscalização da ANP e secretaria da Fazenda. Os Dominantes ainda destacam a participação do Sindicom enquanto agente capaz de exercer pressão política para normatização, regulação e fiscalização do setor.

Os distribuidores Independentes não contam com monitoramentos próprios e o principal mecanismo de prevenção utilizado é a informação com seus pares.

Quanto aos procedimentos de precaução adotados pelas distribuidoras, os dados do quadro 3.12 indicam que é comum as distribuidoras não verificarem se a marca da distribuidora está ostentada na bomba no ato da entrega, segundo estas, a verificação de ostentação irregular de sua bandeira é muito comum. Esta irregularidade não configura por si só algo intencional. Em se tratando dos postos de bandeira branca o evento é recorrente dada a quantidade de fornecedores possíveis e o fato de que os combustíveis de diferentes distribuidores se misturam dentro dos tanques, prejudicando a correta identificação de origem. Os distribuidores dominantes indicam adicionalmente que como a maioria das vendas é realizada para postos

bandeirados, não há necessidade de verificação da ostentação de origem do combustível na bomba, já que o posto é identificado.

Quadro 3.12
Procedimentos de precaução

Critério	Independentes	Regionais	Dominantes
Importância de mecanismos formais	Muito alta	Muito alta	Muito alta
Importância de compromissos informais	Muito baixa	Baixa	Baixa
Importância de monitoramento	Não há	20% - Muito Alta 80% - Baixa	Muito Alta
Principal mecanismo de prevenção	Informação com seus pares	Monitoramento	- Monitoramento - Intervenções no mercado via Sindicom
Verificação de divulgação da origem do combustível na bomba	Não	Não	30% - Sim 70% - Não
Verificou uso irregular da marca	Não	Sim	Sim, na bomba Sim, postos “clones”
Recebeu denúncia ou notificação por Não-conformidade em postos bandeira branca	Sim	Sim	Sim
Recebeu denúncia ou notificação por Não-conformidade em postos bandeirados	NA	Não	Sim
Precaução contra Não-conformidade	Amostras na base	- Amostras na base e no posto - Laboratório móvel	- Amostras na base e no posto - Laboratório móvel
Existência de ações e informações ocultas	Sim	Sim	Sim
Principais ações ocultas	- Adulteração deliberada - Problemas no descarregamento	- Problemas no descarregamento - Não-conformidade não deliberada - Adulteração deliberada	Compra fora do arranjo
Procedimentos para coibir tais condutas	Nenhum	- Reprocessamento - Descadastramento - Treinamento	- Treinamento - Descadastramento

Fonte: Pesquisa de campo

Todas as distribuidoras entrevistadas informaram já terem sido notificadas pela ANP por inconformidade de combustíveis e, como não poderia ser diferente, segundo elas em todos os casos relatados o processo instaurado resultou em identificação de culpa do posto varejista, deliberada ou não. No caso das distribuidoras Dominantes, foi informado que caso haja inconformidade registrada em postos bandeirados é realizado o descadenciamento do posto e

instauração de processo judicial. Somente duas das Regionais relataram já ter tratado casos de adulteração de combustíveis em postos bandeirados, as demais Regionais entrevistadas disseram nunca ter tido casos dessa natureza. Todas as distribuidoras entrevistadas informaram manter amostras testemunhas como procedimento de precaução contra ações oportunistas, de revendedores ou transportadores. Adicionalmente, os Regionais e Dominantes mantêm ainda laboratórios de análises móveis para acompanhamento da qualidade do combustível.

Os distribuidores Regionais e Dominantes indicaram que a norma de recebimento de combustíveis recomenda que o posto mantenha em seu poder a amostra-testemunha do combustível até completa venda do produto, contudo, alertam que a minoria dos postos atende a esta recomendação.

As distribuidoras entrevistadas relataram a existência de ações ocultas por parte dos postos, sendo as mais comuns a adulteração deliberada durante o descarregamento (por meio da adição de outro combustível e/ou solventes) e problemas no descarregamento, que se referem à estocagem de combustível trocado no tanque. Há ainda adulterações não deliberadas como infiltrações no tanque e contaminações de outras ordens. Quando há contaminação não deliberada do combustível os postos podem solicitar a limpeza do tanque e reprocessamento do combustível, arcando com os custos deste serviço.

Quanto aos procedimentos para coibir condutas nocivas, os Independentes afirmaram não ter nenhuma ação neste sentido. As Dominantes e 30% das Regionais afirmam ter ações de controle e redução de ações deste tipo. Quando a conduta do posto resulta de problemas técnicos e/ou de treinamento, é procurado executar a capacitação junto ao posto, normalmente por meio de visitas ou cursos para explicação das melhores práticas e normas de descarregamento. Em caso de conduta deliberada, ambas afirmam realizar o descadastramento do posto revendedor.

Todos os entrevistados ressaltaram a existência de relações comerciais fora dos arranjos previstos pela legislação setorial, principalmente por usinas, que utilizam “distribuidores de fachada”, formalizados com a única finalidade de fornecimento de notas fiscais. Ademais, os entrevistados afirmaram que há no mercado distribuidores que não atendem a legislação e participam deste procedimento ilegal de venda de combustível para postos bandeirados, que não poderiam adquiri-lo.

Conclusões do capítulo

Primeiramente, é preciso destacar os tipos de governanças híbridas identificadas no setor a partir das informações tratadas até o momento.

A partir da análise das especificidades de ativos, os resultados sugerem para distribuidores dominantes a manutenção de uma maioria de transações estruturadas por contratos, contando de 2 a 3 ativos específicos, somadas a estas transações, uma minoria de transações estruturadas por semi-integração, com elevada especificidade de ativos. E uma parcela mínima de transações com baixo grau de especificidades, estruturadas via mercado, com postos de bandeira branca, conforme descrito no quadro 3.13.

Quadro 3.13
Estruturas de Governança encontradas

Distribuidores	POSTOS		Ativos específicos	Participação no negócio	Estrutura de Governança
DOMINANTES	Bandeirados	Tipo 1	Todos (5)	Mínima	Semi integração
		Tipo 2	4	Minoria	Semi integração
		Tipo 3	3	Maioria	Contratos
		Tipo 4	2	Moderada	Contratos
		Tipo 5	1: Marca	Minoria	Contratos
	Bandeira Branca	Tipo 6	3	Inexpressiva	Mercado
		Tipo 7	2	Inexpressiva	Mercado
		Tipo 8	1	Mínima	Mercado
		Tipo 9	Nenhum	Mínima	Mercado
REGIONAIS	Bandeirados	Tipo 1	Todos (5)	Inexpressiva	Semi integração
		Tipo 2	4	Inexpressiva	Semi integração
		Tipo 3	3	Moderada	Contratos
		Tipo 4	2	Moderada	Contratos
		Tipo 5	1: Marca	Moderada	Contratos
	Bandeira Branca	Tipo 6	3	Inexpressiva	Mercado
		Tipo 7	2	Mínima	Mercado
		Tipo 8	1	Maioria	Mercado
		Tipo 9	Nenhum	Mínima	Mercado
INDEPENDENTES	Bandeira Branca	Tipo 6	3	Inexistente	Mercado
		Tipo 7	2	Inexistente	Mercado
		Tipo 8	1	Inexistente	Mercado
		Tipo 9	Nenhum	Totalidade	Mercado

Para os distribuidores regionais, é mais comum a manutenção da forma contratual com baixas especificidades de ativo, junto aos seus postos bandeirados, e uma elevada participação de transações de baixo ou nenhum ativo específico com postos de bandeira branca, numa estrutura

de governança de mercado. Para os distribuidores independentes as transações são governadas via mercado nas suas transações com postos de bandeira branca, sem qualquer especificidade de ativos.

Analisando a frequência das transações, os dados de campo dão conta de elevadas frequência de transação para todos os distribuidores, de forma que a estrutura de governança eficiente dependeria, portanto das características do investimento.

Em todos os casos é verificada a manutenção de transações com postos na ausência de investimento específico. Estas transações se dão via mercado e ocorrem entre os três tipos de distribuidores e postos de bandeira branca. Além deste tipo de transação, as distribuidoras Dominantes e Regionais também mantém transações de alta frequência e investimento misto junto aos postos bandeirados por meio da manutenção de contratos de longo prazo. Há ainda a existência transações em que o investimento é específico e alta frequência, para as distribuidoras Dominantes e Regionais, mas que não resulta em governança unificada, por impedimento legal, que proíbe a integração vertical, mesmo que conceda aos distribuidores a posse de postos, conquanto estejam arrendados a terceiros, configurando o contrato relacional pressuposto pela teoria. Os resultados encontrados estão alinhados aos pressupostos teóricos, conforme observado no quadro 3.14.

Quadro 3.14

Governança Eficiente proposta pela teoria e governança encontrada (frequência x investimento)

		Característica do Investimento		
		Não-específico	Misto	Específico
Frequência	Baixa	Governança : Mercado (contrato clássico) Ocorrência: Não há	Governança : Trilateral (contrato neoclássico) Ocorrência: Não há	Governança : Governança unificada (contrato relacional) Ocorrência: Bandeirados, Dominantes
	Alta	Governança : Mercado (contrato clássico) Ocorrência: Independentes, Bandeirados, Dominantes	Governança : Bilateral (contrato relacional) Ocorrência: Bandeirados, Dominantes	Governança : Governança unificada (contrato relacional) Ocorrência: Bandeirados, Dominantes

Fonte: Adaptado de Williamson (1996); autor.

De acordo com os dados do quadro 3.15 os resultados da pesquisa de campo sugerem que os distribuidores Dominantes e Regionais apresentam ativos específicos, principalmente quando considerados a influência da especificidade de marca. Esta especificidade será tanto maior para os Regionais quanto mais legitimidade a marca alcançar no mercado e quanto mais esforços forem empreendidos no sentido de aumentar o investimento em ativos específicos físicos e humanos.

As especificidades de ativos apresentam-se baixas ou inexistentes para os três tipos de distribuidores quando das transações com postos de bandeira branca.

Quadro 3.15

Governança Eficiente proposta pela teoria e governança encontrada (incerteza x especificidade do ativo)

		Especificidade de Ativos	
		Alta	Baixa
Incerteza	Alta	Alta dependência e grande necessidade de adaptação <i>Modo de Governança:</i> Hierarquia Ocorrência: Dominantes e Bandeirados	Baixa dependência e grande necessidade de adaptação <i>Modo de Governança:</i> Mercado ou Híbrido Ocorrência: Dominantes, Bandeirados, Independentes
	Baixa	Alta dependência e baixa necessidade de adaptação <i>Modo de Governança:</i> Hierarquia ou Híbrido Ocorrência: Não há	Baixa dependência e baixa necessidade de adaptação <i>Modo de Governança:</i> Mercado Ocorrência: Não há

Fonte: Yamashita (2007); autor

Para os três tipos de distribuidores a incerteza é alta. Tanto nas relações com bandeiras branca quanto bandeirados. A natureza dos ativos transacionados, a facilidade de adulteração dos mesmos, a quantidade de agentes com os quais se transaciona e os custos de monitoramento tornam o ambiente extremamente incerto. Para os Dominantes percebe-se uma tentativa de redução de incerteza pela existência de maiores mecanismos de controle e *enforcement* conforme os dados de campo já descritos.

Para os Dominantes e Bandeirados a governança esperada nas transações com postos de alta especificidade de ativos seria a hierarquia. O que se verifica, na prática, são os contratos de arrendamento de postos próprios, para Dominantes e Regionais e a existência de postos com a mesma composição societária de distribuidores, no caso das Regionais. Essas duas estruturas de governança se aproximam da semi-integração lembrando sempre, que a hierarquia, em seu molde clássico, é impedida pelos dispositivos legais vigentes. Com os demais revendedores de altas especificidades de ativos, o que se verifica são formas híbridas por meio dos contratos de longo prazo, com características de hierarquia como a alta dependência entre os agentes e a necessidade de adaptação dos revendedores.

Nas relações entre Bandeirados e Dominantes com postos revendedores bandeirados de baixa especificidade de ativos, as transações também se dão por meio de governanças híbridas. Neste caso a dependência entre os atores é reduzida comparativamente ao que se percebe nas transações com postos de alta especificidade de ativos. Enquadram-se neste tipo de governança as relações entre distribuidores e postos em que o único ativo específico é a marca. Nestes casos, uma vez cumprido o contrato, os postos estarão livres para descontinuar a relação, sem perdas significativas para os agentes.

Quando as transações se dão entre os distribuidores e postos de bandeira branca, a especificidade de marca deixa de existir (uma vez que a exibição da distribuidora fornecedora na bomba não confere a mesma credibilidade à qualidade do combustível quanto quando a ostentação de marca pertence a uma distribuidora dominante) passando de alta para baixa, e as demais especificidades, quando ocorrem, se dão de forma muito reduzida, tornando-se inexpressivas. Nestes casos, as governanças das transações não existem (mas é o mercado a arena de negociação), sendo raros os arranjos híbridos, conforme já discutido anteriormente.

No que diz respeito ao estabelecimento das governanças híbridas e seus mecanismos de coordenação além dos contratos, conforme dados sintetizados no quadro 3.18 e na figura 3.1, podemos diferenciar alguns arranjos híbridos presentes no setor de distribuição e sua caracterização segundo os mecanismos de coordenação propostos por Mênard (2004).

Quadro 3.16
Mecanismos de coordenação híbridos identificados

Distribuidores	Ativos específicos		Participação no negócio	Estrutura de Governança	Mecanismos coordenação
DOMINANTES	Bandeirados	Todos (5)	Mínima	Semi integração	Instituição ad hoc
		4	Minoria	Semi integração	Instituição ad hoc
		3	<i>Maioria</i>	<i>Contratos</i>	<i>Liderança</i>
		2	<i>Moderada</i>	<i>Contratos</i>	<i>Liderança</i>
		1: Marca	Minoria	Contratos	<i>Liderança</i>
	Bandeira Branca	3	Inexpressiva	Mercado	n. a
		2	Inexpressiva	Mercado	n. a
		1	<i>Mínima</i>	<i>Mercado</i>	n. a
Nenhum		Mínima	Mercado	n. a	
REGIONAIS	Bandeirados	Todos (5)	Inexpressiva	Semi integração	<i>Influência</i>
		4	Inexpressiva	Semi integração	<i>Influência</i>
		3	<i>Moderada</i>	<i>Contratos</i>	<i>Influência</i>
		2	<i>Moderada</i>	<i>Contratos</i>	<i>Influência</i>
		1: Marca	<i>Moderada</i>	<i>Contratos</i>	<i>Influência</i>
	Bandeira Branca	3	Inexpressiva	Mercado	n. a
		2	Mínima	Mercado	n. a
		1	<i>Maioria</i>	<i>Mercado</i>	n. a
Nenhum		Mínima	Mercado	n. a	
INDEPENDENTES	Bandeira Branca	3	Inexistente	Mercado	n. a
		2	Inexistente	Mercado	n. a
		1	Inexistente	Mercado	n. a
		<i>Nenhum</i>	<i>Totalidade</i>	<i>Mercado</i>	n. a

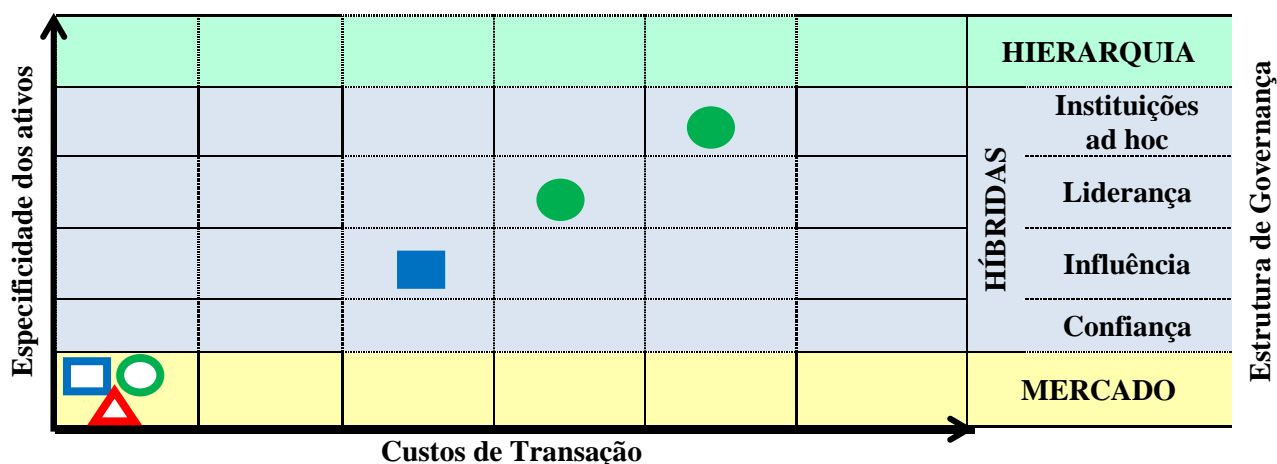


Figura 3.1
Estruturas de Governança Encontradas
 Fonte: Elaboração Própria

Legenda

- | | | | |
|--|---|--|--|
| | Distribuidoras Dominantes e postos Bandeira Branca | | Distribuidoras Dominantes e postos bandeirados |
| | Distribuidoras Regionais e postos Bandeira Branca | | Distribuidoras Regionais e postos bandeirados |
| | Distribuidoras Independentes e postos Bandeira Branca | | |

Para distribuidores dominantes, foi constada a manutenção de dois mecanismos de controle para além dos contratos. O primeiro deles é a forma menos comum de ocorrência, num arranjo com estrutura de governança que se aproxima da semi-integração. Nesta relação ganham espaço o comportamento de LIDERANÇA da distribuidora exercendo autoridade sobre seus postos franqueados, seja por meio do monitoramento formal, seja pelas sanções previstas em contrato e adicionalmente, também aparece a existência de INSTITUIÇÃO *AD HOC*, como uma forma estrutural de monitoramento efetivada por programas de certificação dos postos bandeirados. Há a instituição de uma nova marca, que certifica postos já bandeirados.

Ou seja, a distribuidora mantém seus postos bandeirados, mas estabelece diferenciação entre eles, num esquema de monitoramento capaz de certificar aqueles que seguem normas mais rígidas de controle. Neste tipo de certificação interna, são certificados os postos que, após várias visitas do laboratório móvel de análises de combustíveis, vêm mantendo os requisitos exigidos de qualidade. Esses postos são rigorosamente acompanhados e para receber a certificação precisam atender a outras normas²³ que garantam que o produto que sai das bases de distribuição da distribuidora cheguem inalterado ao veículo do consumidor.

Estas transações acarretam maiores custos de transação para as distribuidoras, especificamente em sua diferenciação pelo investimento em ativos, que fortalecem a relação configurando a semi-integração.

O segundo arranjo é o mais comum entre distribuidores Dominantes e postos bandeirados. São transações que contam de elevada especificidade de ativos, mas não se matém semi-integrados aos distribuidores. Nesta relação o comportamento de LIDERANÇA é o que mais se destaca pelo exercício de autoridade sobre seus postos franqueados, seja por meio do monitoramento formal, seja pelas sanções previstas em contrato. Os custos de transação deste tipo de governança híbrida são menores que aquele efetivado no arranjo anterior.

Para os distribuidores regionais, percebeu-se a utilização apenas do mecanismo de INFLUÊNCIA junto a seus postos bandeirados. Este arranjo híbrido apresenta especificidade

²³ São requisitos para certificação: estar com todos os produtos especificados, conforme padrões da ANP; não possuir quantidade superior a 3 litros de água em cada um dos tanques de gasolina e diesel; comprovar a origem dos combustíveis comercializados através das três últimas notas fiscais de gasolinas, diesel e álcool; do LMC; e onde aplicável, dos resultados do processo de marcação; apresentar todos os filtros limpos e em perfeito funcionamento; possuir kit completo para testes dos produtos no ato do recebimento do CT, ou quando solicitado pelo consumidor; não comercializar lubrificantes de outras companhias.

de ativos maior que nas transações via mercado em virtude da cessão de ativos de marca e em alguns casos, de ativos específicos físicos ou humanos. A coordenação das relações se dá com o uso da INFLUÊNCIA, por meio do estabelecimento de regras formais e convenções. O tempo, a história e o conhecimento entre os agentes funcionam como instrumentos de precaução contra possíveis ações oportunistas. O poder de *enforcement* exercido pelos Regionais é substancialmente menor que o exercido pelos Dominantes, até mesmo pela estrutura com as quais estes operam.

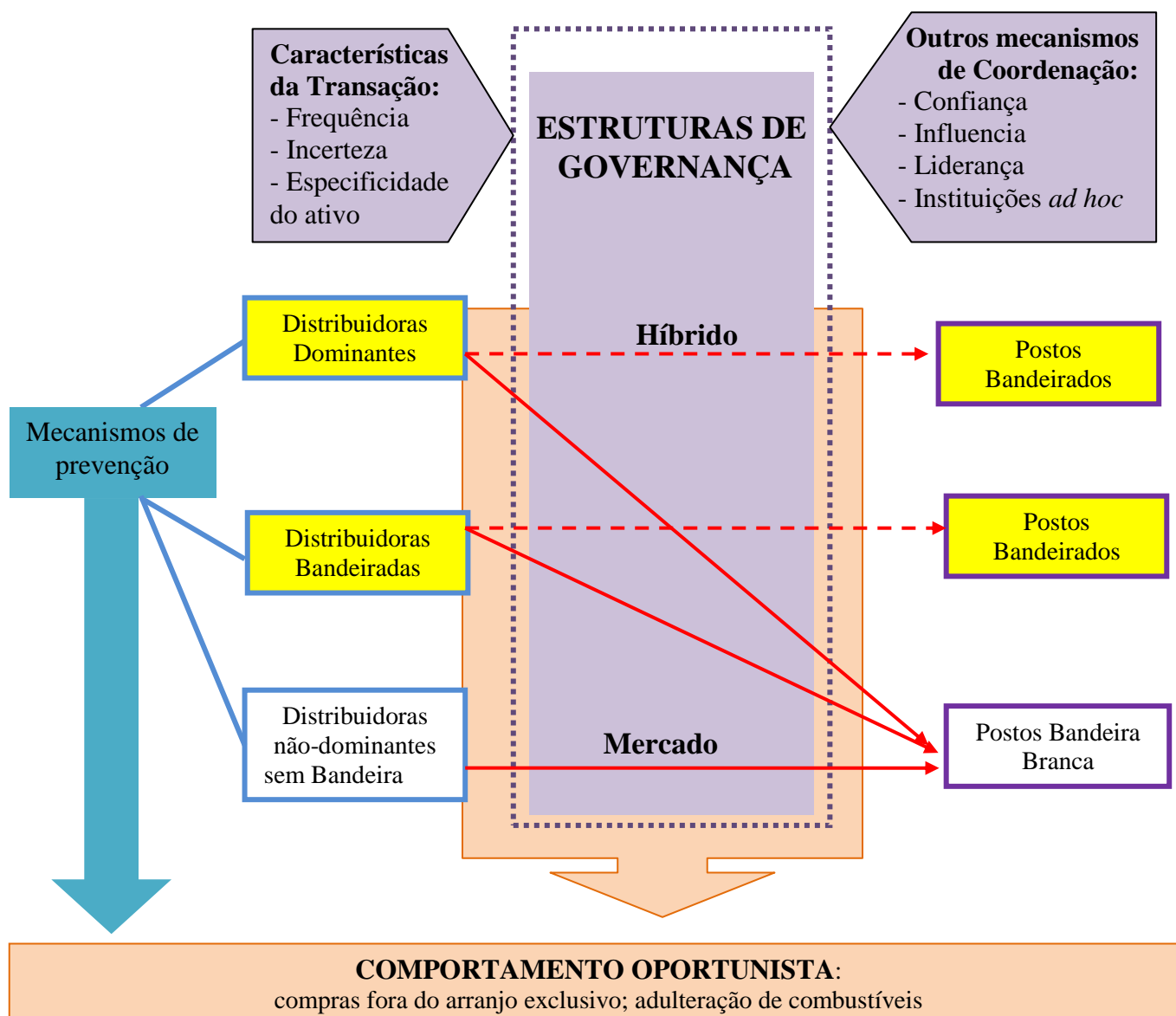
Para os distribuidores independentes, as transações se dão via mercado, não havendo outros mecanismos de coordenação das transações.

Os dados ratados até o momento deixam clara a complexidade das transações estabelecidas entre distribuidores e postos destacando as duas principais estruturas recorrentes neste mercado: as governanças híbridas para distribuidores e postos bandeirados e as estruturas de mercado, estabelecidas entre distribuidores e postos de bandeira branca, conforme esquema da figura 3.2.

A escolha da estrutura de governança está alinhada com pressupostos teóricos das características de transação: frequência, incerteza e especificidades de ativos, bem como, os dados de campo sugerem a existência de outros mecanismos de coordenação complementares aos contratos como: Influência liderança e instituições *ad hoc*.

Diante disso fica evidente a configuração das transações no setor, mas lembrando que estas transações ocorrem, como já dito anteriormente, em ambiente de elevada incerteza e com risco de comportamento oportunista eminentes.

O estudo das estruturas de governança no setor foi realizado aqui no capítulo 3, sendo que o detalhamento e análise do comportamento oportunista no setor serão feitos no capítulo 5 para então serem construídas as principais conclusões da tese no que diz respeito à estabilidade das estruturas e governança e sucesso dos mecanismos de controle utilizados.

**Legenda:**

- - - - -> Governanças Híbridas
- > Governança Via Mercado Spot
- Ativos de Marca

Figura 3.2
Estruturas de governança – distribuição de combustíveis
 Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO 4

PERFIL E ATUAÇÃO DO VAREJO DE COMBUSTÍVEL PAULISTA NAS NEGOCIAÇÕES COM DISTRIBUIDORES

O capítulo trata dos resultados das entrevistas com empresários, diretores e gerentes de postos revendedores varejistas para entendimento das características das transações destes com as empresas distribuidoras nas transações de combustível automotivo (etanol e gasolina). Assim como no capítulo anterior, a metodologia utilizada não será reproduzida aqui, já que está descrita no capítulo primeiro.

Embora a direção de análise adotada no trabalho parta das distribuidoras para os postos de combustível, consideramos fundamental requerer informações adicionais deste segundo elo da transação a fim de inserir novos elementos para análise da questão proposta.

O capítulo também se presta ao avanço na caracterização setorial iniciada no capítulo 2, agora priorizando a revenda e não a estrutura industrial de distribuição. Adicionalmente, as informações discutidas aqui procuram elucidar algumas questões do capítulo anterior, complementando algumas das discussões já iniciadas naquele capítulo.

O capítulo segue a mesma estrutura do capítulo anterior, dividindo-se em duas partes principais. A primeira contém uma descrição das empresas entrevistadas, ressaltando suas características quanto ao porte, perfil de vendas e relação com distribuidores. A segunda parte do capítulo é um grande tópico dedicado à exposição dos resultados das entrevistas, com dados acerca das estruturas de governança das transações no setor, agora, sob a ótica dos postos revendedores. Da mesma forma que no capítulo anterior, os resultados estão subdivididos em três sub-tópicos principais: atributos das transações; mecanismos de coordenação e comportamentos oportunistas e precaução. Segue a estes um tópico de considerações do capítulo com as principais conclusões desta etapa de pesquisa.

4.1 – Caracterização das empresas pesquisadas

4.1.1.– Amostra pesquisada

A amostra de postos que responderam o questionário enviado foi predominante de postos de bandeiras dominantes, de forma que a proporção da participação destes na pesquisa é maior que sua participação no estado, conforme dados da tabela 4.1. Em contrapartida, a participação dos postos de bandeira branca se mostrou bem menor que o esperado, sendo sua participação na pesquisa muito abaixo de sua participação de mercado. Os postos de bandeiras regionais foram o que apresentaram participação mais próxima da média estadual de participação no mercado. O tratamento dos dados segue de forma desagregada (entre as bandeiras) para que se evite distorções nas respostas e facilite a comparabilidade com dados do capítulo 3.

Tabela 4.1
Amostra de postos entrevistados

Bandeira	Quantidade	Participação na pesquisa	Participação no total do estado
Dominantes	47	66%	49%
Regionais	6	8%	7%
Branca	18	25%	44%
Soma	71	100%	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Com respeito ao porte dos postos entrevistados, dados da tabela 4.2 demonstram que os postos bandeirados tem capacidade média de armazenamento bastante superior a capacidade dos postos regionais e de bandeira branca, quanto à quantidade de bombas de abastecimento ativas, a maior média ficou com postos de bandeiras regionais, seguido pelas bandeiras dominantes e brancas. Ressalta-se que em geral, as bombas de abastecimento variam em quantidade de bicos de abastecimento (2, 4 ou 6) sendo mais comum postos de maior porte contar com bombas de 4 e 6 bicos, enquanto postos de menor porte mantém 2 ou 4 bicos de abastecimento por bomba.

Tabela 4.2
Porte dos postos entrevistados

Bandeira	Bombas ativas (média)	Capacidade (média m³)
Dominantes	6	87
Regionais	7	73
Branca	5	74
Soma	6	82

Fonte: Pesquisa de campo

4.1.2 – Perfil de bandeiramento

Quanto ao perfil de bandeiramento dos postos pesquisados, alguns dados da tabela 4.3 chamam atenção. Quanto ao tempo em atuação no mercado, percebe-se que a idade média dos postos não varia muito. Ela é maior para bandeiras regionais, seguidos pelas dominantes e branca. Chama atenção o tempo de bandeiramento. Para os postos dominantes, a idade média no mercado é de 23 anos, sendo que a idade média de bandeiramento é de 20 anos, indicando que em sua maioria, os postos são bandeirados pela distribuidora deste a fundação, sendo o percentual de postos de bandeiras dominantes que já foram bandeira branca, muito pequeno, de apenas 13%. Adicionalmente, a satisfação com o bandeiramento é alta sendo que apenas 11% tem intenção de mudar de bandeira ou virar bandeira branca.

Tabela 4.3
Perfil de bandeiramento

Bandeira	Tempo no mercado (média em anos)	Tempo de bandeiramento (média em anos)	Já foram Bandeira Branca	Já foram Bandeirados	Tem pretensão de mudar de bandeira
Dominantes	23	20	13%	NA	11%
Regionais	27	5	100%	NA	8%
Branca	19	9	NA	50%:	28%
Soma	22	16	17%	12%	15%

Fonte: Pesquisa de campo

Já para os postos de bandeiras regionais, a idade média de bandeiramento é muito menor que a média de tempo do posto no mercado, 5 e 27 anos, respectivamente, chamando atenção o fato de que todos estes, já foram bandeiras branca, indicando uma migração de postos bandeira

branca para bandeiras regionais, não sendo constatada na pesquisa a migração de postos de bandeiras dominantes para bandeiras regionais. A satisfação com o bandeiramento é a mais alta dentre os entrevistados sendo que apenas 8% tem intenção de mudar de bandeira ou voltar a ser bandeira branca.

Para os postos de bandeira branca, a média de idade no mercado é alta, 19 anos, sendo o tempo de bandeira branca em média de 9 anos. Dentre os postos bandeira branca entrevistados, 50% já entrou no mercado como bandeira branca, enquanto os outros 50% eram postos bandeirados, e passaram a ser bandeira branca. Destes, 89% originaram-se de bandeiras dominantes e 11% de bandeiras regionais. A satisfação em ser de bandeira branca é a menor dentre as três bandeiras, de forma que 28% dos postos entrevistados tem intenção de bandeirar futuramente.

O perfil de propriedade dos postos entrevistados é muito parecido, sendo a maioria absoluta composta por postos próprios, e o restante de postos concedidos ou arrendados, conforme dados do gráfico 4.1. São considerados concedidos, os postos de propriedade de alguma distribuidora que são concedidos à exploração de terceiros. Os postos arrendados são aqueles postos de propriedade de pessoa física ou jurídica (não distribuidora) que são alugados para exploração comercial de terceiros.

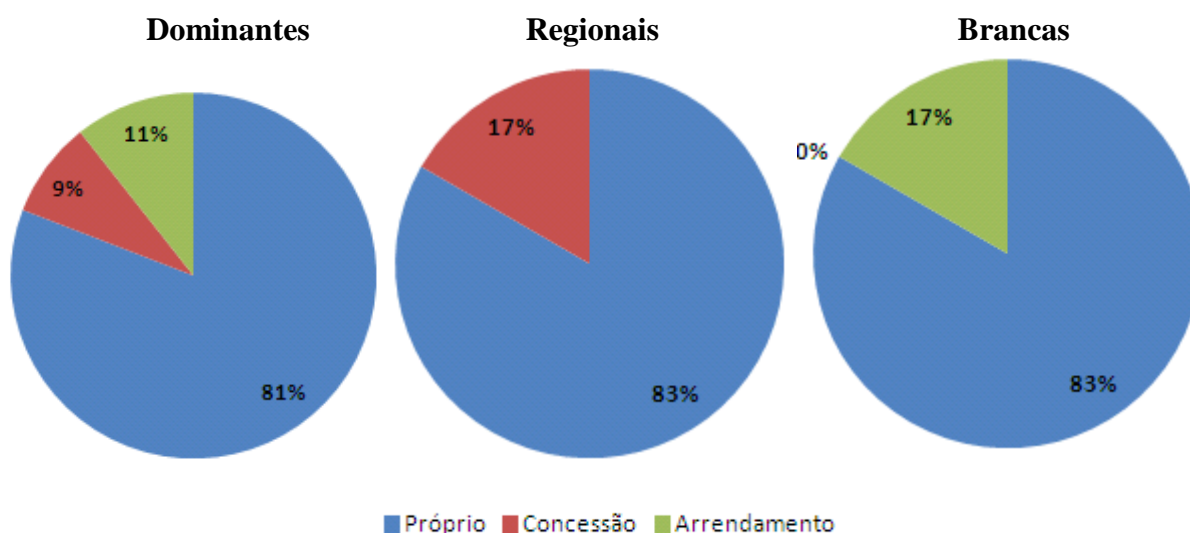


Gráfico 4.1 - Perfil de propriedade
Fonte: Pesquisa de campo

O custeio dos gastos para bandeiramento são bem diferentes. Dados do gráfico 4.2 mostram que para as bandeiras dominantes, em 68% dos casos, esses custos foram pagos pela distribuidora e em 32% pelos proprietários dos postos. Nas bandeiras regionais, a participação das distribuidoras no custeio do bandeiramento se aplica a metade dos casos, sendo o restante custeado pelo proprietário. Como já se esperava, nos postos de bandeira branca 100% dos investimentos são custeados pelos proprietários dos postos.

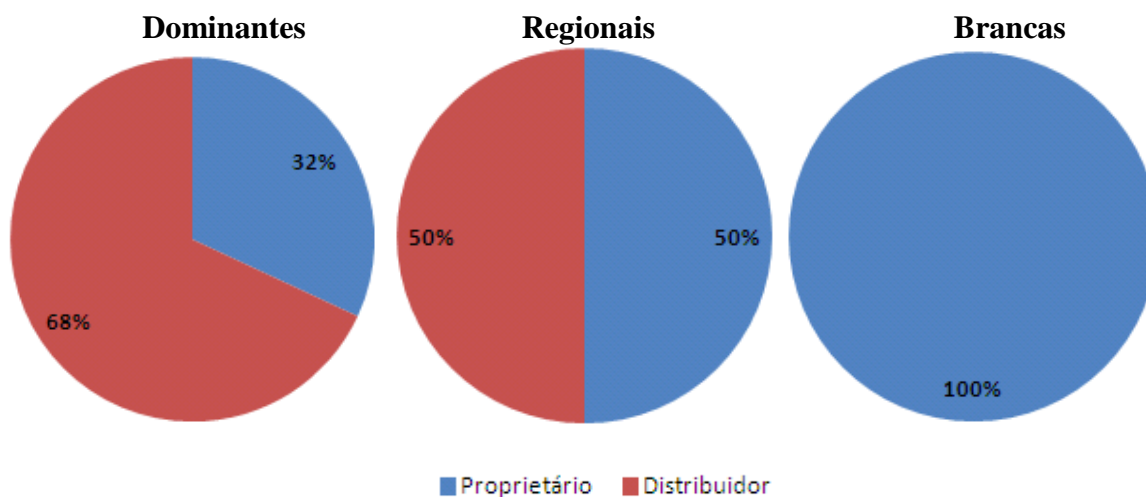


Gráfico 4.2 - Investimento para bandeiramento

Fonte: Pesquisa de campo

4.1.3 – Relações com distribuidores

Nas relações com distribuidores, os postos de bandeiras dominantes consideram muitas vantagens na associação à marca, em sua maioria expressas pelas especificidades dos ativos na transação, os quais serão discutidos a seguir.

Para os postos de bandeiras dominantes a principal desvantagem em se associar a uma distribuidora é a negociação de preços, - uma vez que dada a obrigatoriedade contratual, o fornecimento exclusivo inviabiliza negociações mais vantajosas - o pouco poder de barganha junto aos distribuidores e por vezes a ocorrência da interrupção de fornecimento temporário quando a distribuidora não detém o combustível para entrega. Esta realidade é comum no desabastecimento de etanol durante a entressafra.

Para os postos de bandeiras regionais também há a consideração de vantagens de associação à marca expressas nas especificidades de ativos, assim como para as bandeiras dominantes, o

que será discutido a frente. Adicionalmente foi citado como uma vantagem de associação às marcas regionais, comparativamente às dominantes, a maior flexibilidade de negociação destas em relação às dominantes, especialmente em itens correlatos às vendas de combustível como produtos acessórios e lubrificantes. A única desvantagem de associação às marcas regionais apontada na pesquisa foi novamente, a negociação de preços.

Para os postos de bandeira branca, a principal desvantagem em se manter dissociado de uma distribuidora é a ausência de propaganda junto aos consumidores. Para eles, a desvantagem em não ter uma campanha de marketing continuada e eficiente somente pode ser compensada pela localização, preço de venda e pela ostentação da marca do distribuidor na bomba de abastecimento. As maiores vantagens associadas à bandeira branca foram a melhor negociação de preços com distribuidores e a autonomia na condução do negócio.

4.2 – Estudo das transações

4.2.1 – Atributos das transações

Frequência

Dados da tabela 4.4 e do gráfico 4.3 revelam que a frequência das transações é alta ou muito alta para 96% dos entrevistados. Para os dominantes predominam transações diárias enquanto para regionais e brancas o predomínio é de transações a cada dois ou três dias. Considerando que a capacidade média de armazenamento dos dominantes é maior que dos regionais e brancas (tabela 4.2), percebe-se o quão maior é o giro de vendas destes em relação aos demais, um resultado alinhado com os dados setoriais tratados no capítulo 2.

Tabela 4.4
Frequência – segundo bandeiramento – em %

frequência	diária	A cada 2 ou 3 dias	Semanal	Quinzenal	Soma
Dominantes	51	45	4	0	100
Regionais	17	83	0	0	100
Branca	22	72	6	0	100
Total	41	55	4	0	100

Fonte: Pesquisa de campo

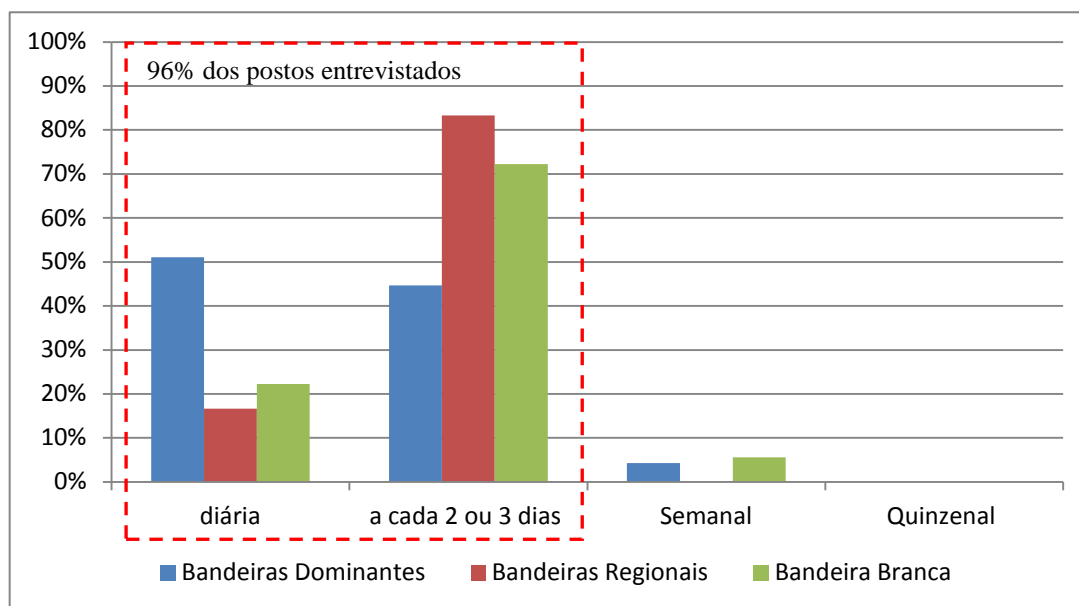


Gráfico 4.3 - Frequência – segundo bandeiramento

Fonte: Pesquisa de campo

Incerteza

Na direção de análise da tese, que é do distribuidor para o posto revendedor, algumas incertezas foram citadas (quadro 3.5) e já discutidas no tópico 3.1 anterior. Retomando a discussão do capítulo anterior, lembramos que as incertezas citadas pelos distribuidores referiam-se à qualidade, imagem, normas, metrologia e documentação. Destes cinco tipos de incerteza, os entrevistados indicaram que para controle da questão da qualidade o monitoramento da qualidade era o principal instrumento de precaução. Para incertezas quanto à imagem, normas e documentação a certificação é a medida mais comum de controle. Já a incerteza quanto à metrologia é deixada a cargo dos órgãos públicos e controle e regulação setorial.

Para verificação da condução destes mecanismos de controle citados pelos distribuidores, os postos entrevistados foram questionados sobre os programas de monitoramento da qualidade e de certificação.

Dentre os postos de bandeira dominante entrevistados, 87% destes afirmam participar destes programas de monitoramento da qualidade, em sua maioria por imposição da companhia distribuidora. Para metade dos entrevistados estes programas trazem custos adicionais aos postos e também para o mesmo percentual considera-se que aderência ao programa trouxe aumento das vendas, conforme se observa no gráfico 4.4.

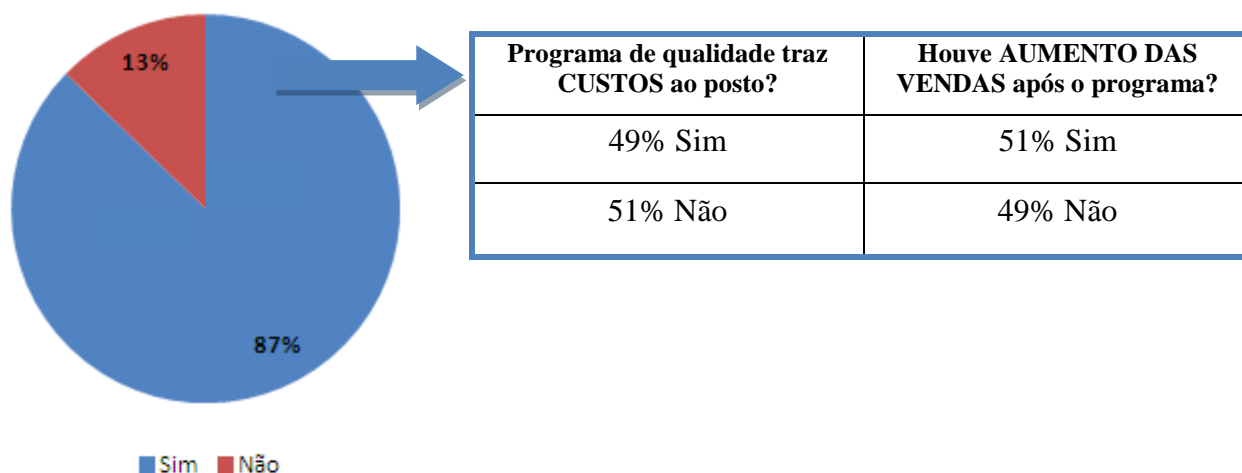


Gráfico 4.4 - Participação em programas de monitoramento da qualidade do combustível – Bandeiras Dominantes

Fonte: Pesquisa de campo

Para as bandeiras regionais também é alto o percentual de postos que participam dos programas de monitoramento da qualidade do combustível - 83% dos entrevistados - chamando atenção o fato de que para 80% daqueles que possuem programa de monitoramento, não há custos adicionais com o programa, e somente para 40% dos entrevistados destacou-se a percepção de que a adesão aos programas traz aumento nas vendas, conforme dados do gráfico 4.5. Comparando o resultado das bandeiras regionais com as dominantes podemos sugerir que a as companhias regionais, quando inserem um programa de monitoramento da qualidade ficam de certa forma obrigadas a arcar com os custos deste programa, não sendo possível repassar esses custos para os postos, como é feito pelas distribuidoras dominantes, o que seria razoável do ponto de vista comercial. A percepção dos proprietários de postos quanto aos impactos destes programas sobre melhora da percepção do consumidor e posterior aumento de vendas relacionado ao atributo qualitativo das marcas também foi muito parecida com a dos postos de bandeiras dominantes, que não percebem de forma expressiva aumento de vendas relacionado à “propaganda” de qualidade que esses programas de certificação oferecem.

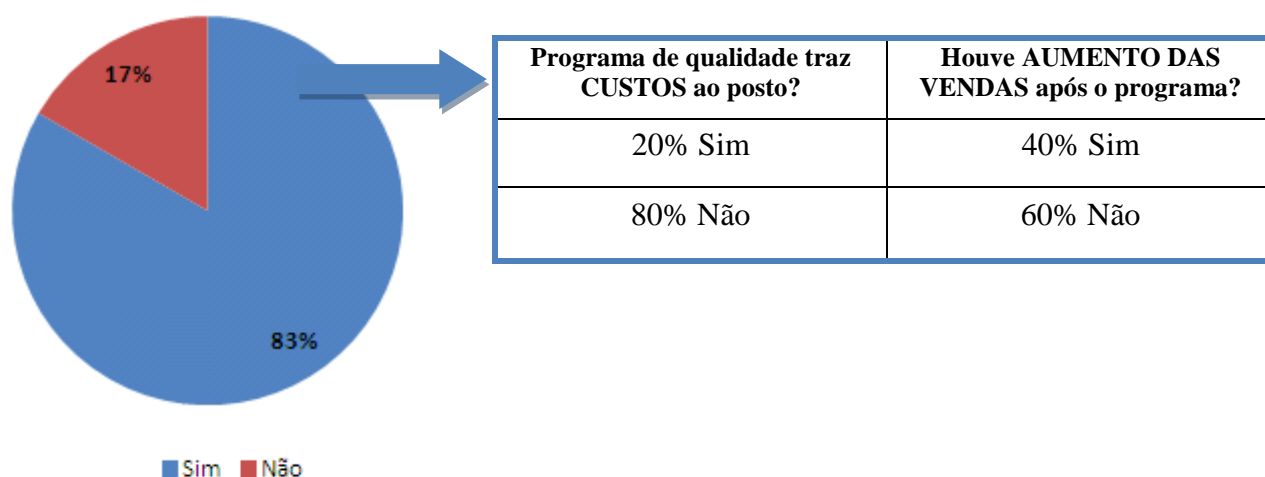


Gráfico 4.5 - Participação em programas de monitoramento da qualidade do combustível – Bandeiras Regionais

Fonte: Pesquisa de campo

Para os postos de bandeira branca a participação em programas de monitoramento da qualidade é absolutamente facultativa e nem sempre está associado ao distribuidor. Dentre os 33% dos postos bandeiras brancas entrevistados que afirmaram participar de programas de monitoramento da qualidade, para boa parte este monitoramento é realizado com a contratação de laboratórios terceirizados ou parcerias por meio dos sindicatos.

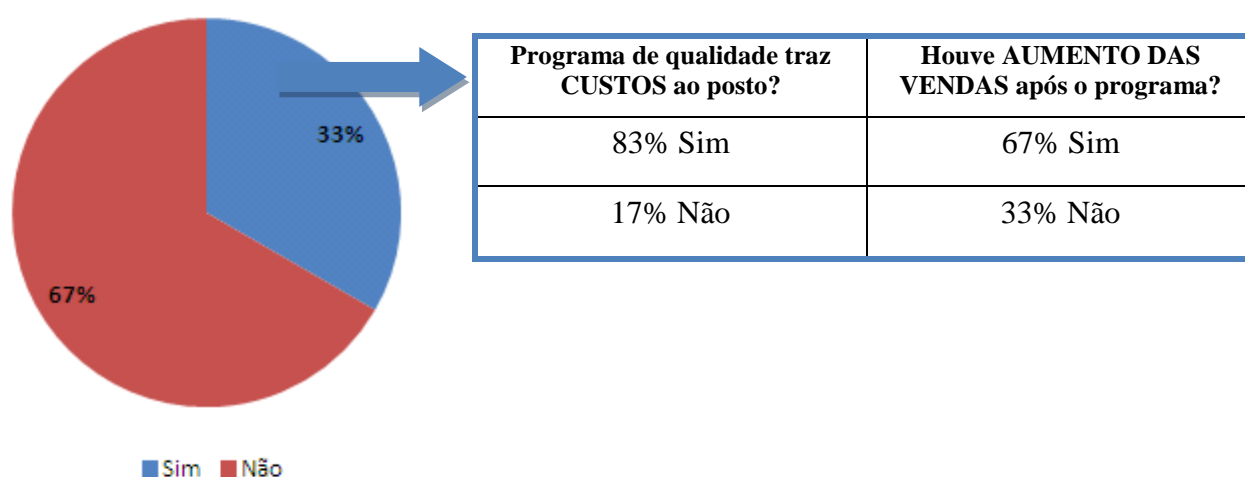


Gráfico 4.6 - Participação em programas de monitoramento da qualidade do combustível – Bandeira Branca

Fonte: Pesquisa de campo

Dados do gráfico 4.6 mostram que, como esperado, para quase a totalidade dos entrevistados (83%) os programas de monitoramento trazem custos adicionais e chama atenção que ao contrário da percepção dos postos regionais e dominantes, para estes agentes sim, a percepção de que a participação em programas de monitoramento da qualidade acarreta aumento nas vendas derivadas da participação nestes programas é relevante, 67%, este elevado percentual justifica a adoção das práticas de monitoramento da qualidade dos combustíveis, embora o percentual de postos que a realize seja muito baixo, comparativamente aos dominantes e regionais, mas alto se pensarmos ser esta uma atitude absolutamente facultativa.

Quanto às certificações que funcionam como instrumento de monitoramento das incertezas de imagem, normas e documentação, os dados do gráfico 4.7 demonstram poucas diferenças entre as bandeiras dominantes e regionais, sendo nos dois casos, a maioria dos postos bandeirados participantes de programas de certificação, ainda que numa quantidade menor que os participantes dos programas de monitoramento da qualidade, o que de certa forma, corrobora a consideração de que a incerteza mais relevante para as firmas distribuidoras se refere mais ao combustível que as outras práticas correlatas à atividade de revenda.

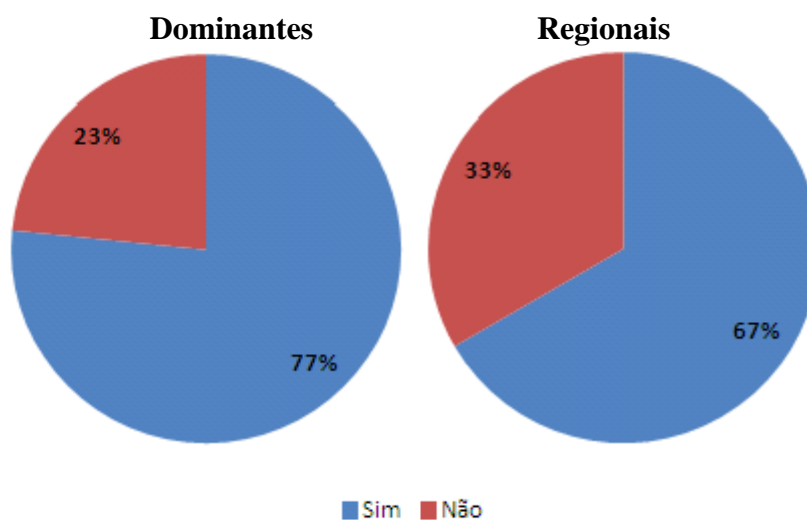


Gráfico 4.7 - Possuem alguma certificação da distribuidora

Fonte: Pesquisa de campo

No que se refere à esfera pública do monitoramento das incertezas comuns ao setor, os postos foram questionados quanto aos procedimentos mínimos legais.

Quanto a estarem aptos a realizar o teste de qualidade dos combustíveis, que se refere basicamente à manutenção dos materiais necessários para realização das análises de qualidade, segundo a Resolução da ANP, dados do gráfico 4.8 indicam que é grande o percentual de postos que declara estar de acordo com a legislação. Dentre os entrevistados, 96% dos dominantes indicaram estar aptos a realizar os testes, 83% dos regionais e a totalidade dos bandeiras brancas entrevistados. Como já descrito, por força de lei, todos os postos são obrigados a dispor destes kits de aferição de qualidade, sendo sua ausência passível de multa de R\$5.000,00 a R\$50.000,00. Desta forma, mesmo sendo um percentual alto de postos que declara ter os kits de aferição, era esperado que a totalidade os tivesse, ou pelo menos, declarasse ter.

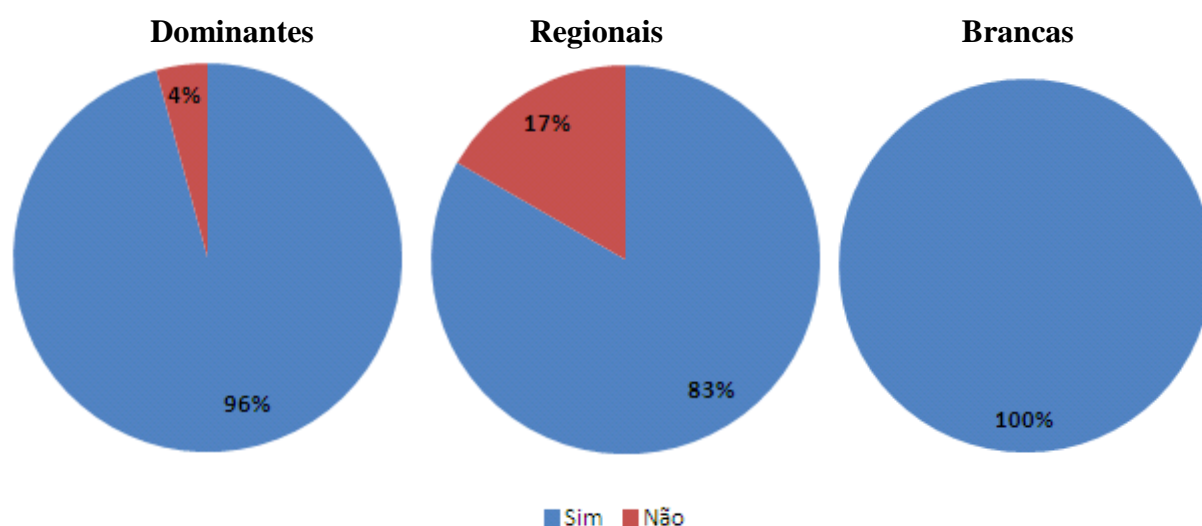


Gráfico 4.8 - Postos aptos a realizar teste de qualidade dos combustíveis

Fonte: Pesquisa de campo

Dentre os entrevistados, chamam atenção os altos índices de postos que declaram já terem sido solicitados por clientes a realizar teste de qualidade dos combustíveis. Dados do gráfico 4.9 demonstram quase nenhuma diferença entre as bandeiras, este percentual é de 70% para dominantes, 67% para regionais e de 72% para os postos de bandeira branca. Estes percentuais altos sugerem a importância dada pelos consumidores à qualidade dos combustíveis e de alguma forma, expressa a preocupação deste grupo em verificar a qualidade. O que realmente desperta atenção nestes dados é que praticamente não há diferença nestes percentuais segundo bandeiras. Mesmo sendo divulgados e conhecidos os dados setoriais em que os postos de bandeira branca aparecem com índices maiores de não-conformidades que regionais e estas,

maiores índices que as dominantes, para o consumidor não parece haver tanta diferença entre estas marcas no que se refere aos pedidos de realização de teste de qualidade. Evidentemente estudos sobre o comportamento do consumidor neste setor seriam esclarecedores para esta discussão.

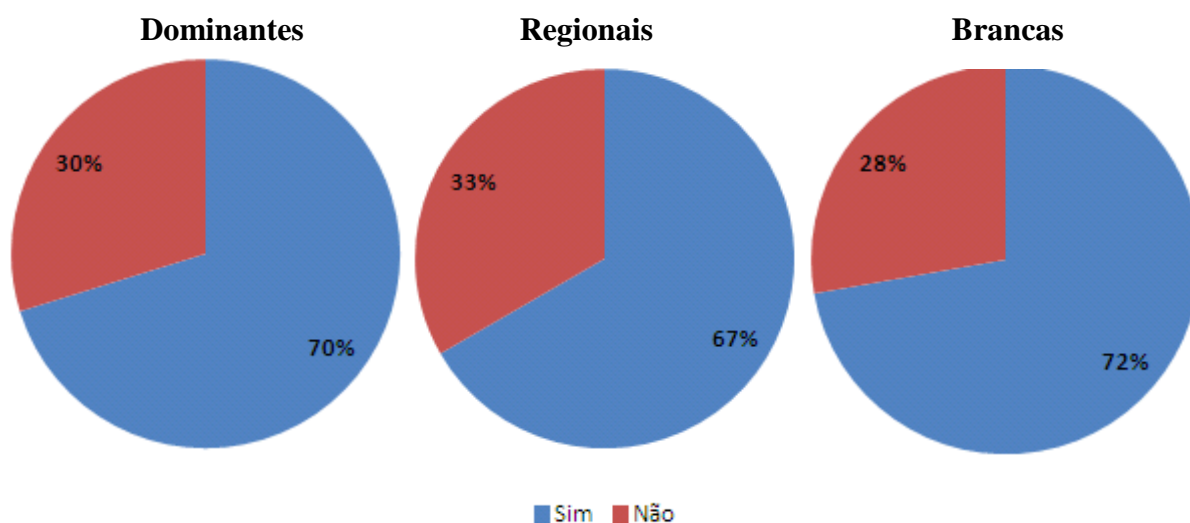


Gráfico 4.9 - Postos solicitados pelos clientes a realizar teste de qualidade dos combustíveis

Fonte: Pesquisa de campo

No que se refere às fiscalizações no setor, para todas as bandeiras é elevado o percentual de postos já fiscalizados pela ANP, embora, considerando-se a idade média de atuação no mercado, seria esperado que a totalidade dos agentes já tivesse sido fiscalizada pelo menos uma vez. Dentre os 94% de postos já fiscalizados pela ANP de bandeiras dominantes, 16% informam terem sido autuados pela organização. O percentual de postos de bandeiras regionais já fiscalizados é o menor dentre as três bandeiras, 83% do total, sendo que nenhum deles informa ter sido autuado. Para os postos de bandeira branca o percentual de postos fiscalizados é de 89% e destes, 13% declararam já terem sido autuados, conforme os dados do gráfico 4.10.

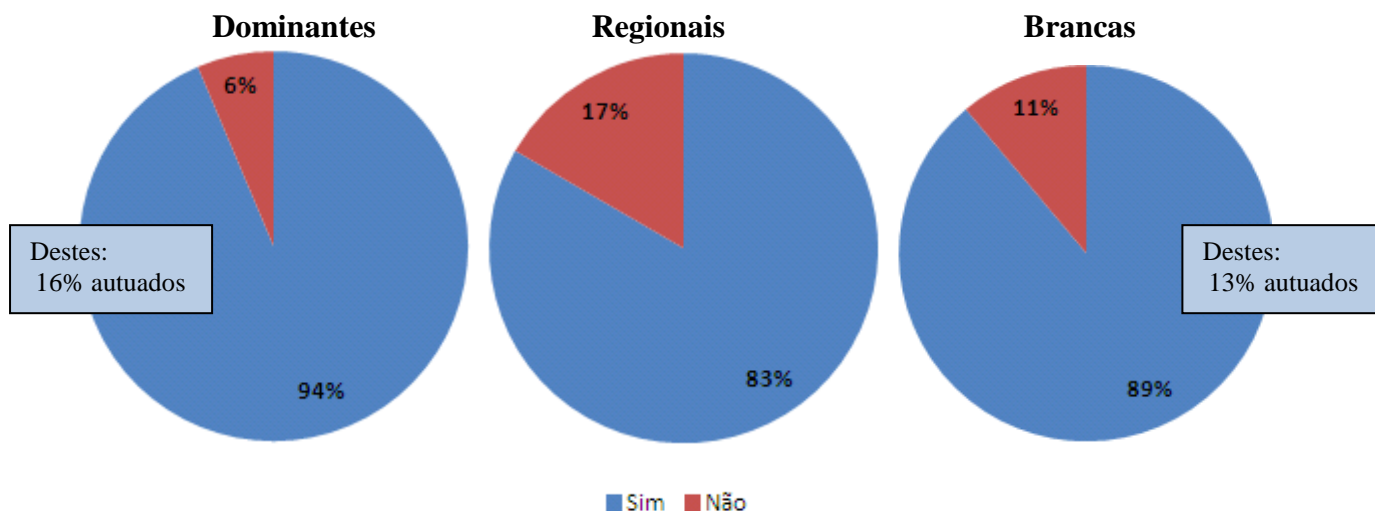


Gráfico 4.10 - Postos já fiscalizados pela ANP

Fonte: Pesquisa de campo

Especificidade de ativos

Com relação às especificidades de ativos, os postos foram questionados quanto à existência e ao grau de importância dos ativos específicos que foram relatados pelos distribuidores. Desta forma, os entrevistados foram questionados quanto à importância destes ativos específicos na transação com distribuidores.

A consideração do que configura especificidade de ativos segue a descrição realizada no tópico 3.2 anterior, com os resultados de pesquisa com distribuidores. Os ativos específicos humanos foram subdivididos em assistência técnica e treinamento de pessoal. Ativos específicos físicos foram divididos em equipamentos e financiamento. O ativo de marca se refere à marca do distribuidor. Estes três ativos específicos foram classificados de acordo com sua importância na realização das transações com o distribuidor.

Já os ativos específicos locacional e dedicados foram tratados como existentes ou não nas transações, já que não se poderia dimensionar o grau de importância desses na transação. O ativo locacional ocorre sempre que o posto relata ter vantagem nas negociações com distribuidor em virtude de sua localização, enquanto que o ativo dedicado se verifica sempre que o posto indique dispor de algum sistema integrado de informação, sistemas de controle de estoque integrados e outros benefícios conjuntos que possam minimizar custos operacionais e que são exclusivos daquela transação com o distribuidor.

Nas entrevistas com postos de bandeiras dominantes, os resultados não surpreenderam. Os dados da tabela 4.5 sugerem um elevado grau de importância para os ativos de marca nas transações, de forma que somente para 4% dos entrevistados este ativo foi classificado como sem importância, e para 94% dos entrevistados considerado como muito importante ou importante na transação. Seguindo pela marca, aparecem os ativos humanos, mais expressivos no treinamento de pessoal que na assistência técnica concedida aos postos. Os ativos humanos são importantes ou muito importantes para mais de 60% dos entrevistados. Os ativos físicos são o terceiro em grau de importância, sendo percebidos como importante ou muito importante para pouco mais de 30% dos entrevistados, sendo a cessão de equipamentos a sua forma mais expressiva comparativamente ao financiamento do negócio. Chama atenção alto percentual de postos que afirmam ter ativos específicos locais nas transações, 43% do total e a inexistência dos ativos dedicados nas transações.

Tabela 4.5
Especificidades de ativos - grau de importância no negócio - Bandeiras Dominantes – em %

Especificidades de ativos		Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Soma
Humanos	Assistência	21	40	13	26	100
	Treinamento	45	32	11	9	100
Físicos	Equipamento	26	30	14	30	100
	Financiamento	18	23	22	37	100
Marca		56	38	2	4	100
Especificidades de ativos		Sim		Não		
Locacional		43		57		100
Dedicados		0		100		100

Fonte: Pesquisa de campo

De acordo com os dados da tabela 4.6, percebemos que para os postos de bandeiras regionais, o ativo específico mais importante também é o ativo de marca, embora de forma menos expressiva que para os dominantes, dentre os regionais, 57% considera a marca como muito importante ou importante enquanto 25% consideram a marca do distribuidor nada importante nas transações. Assim como nos dominantes o segundo ativo específico em importância são os ativos humanos, revelados muito mais no treinamento de pessoal que na assistência técnica. O treinamento foi relatado como importante ou muito importante para 84% dos entrevistados.

Tabela 4.6
Especificidades de ativos - grau de importância no negócio - Bandeiras Regionais – em %

Especificidades de ativos		Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Soma
Humanos	Assistência	17	33	0	50	100
	Treinamento	17	67	16	0	100
Físicos	Equipamento	17	17	33	33	100
	Financiamento	25	33	9	33	100
Marca		42	25	8	25	100
especificidades de ativosE		Sim		Não		
Locacional		17		83		100
Dedicados		0		100		100

Fonte: Pesquisa de campo

Não surpreendeu que para metade dos entrevistados os ativos humanos revelados em assistência técnica foram considerados como nada importante, uma vez que as distribuidoras regionais já sinalizavam sua baixa disponibilidade em fornecer tal assistência a seus franqueados. Os ativos físicos aparecem como terceira especificidade mais importante, numa direção diferente daquela dos postos de bandeiras dominantes. Enquanto para dominantes a cessão de equipamentos apresentou-se como forma mais importante, para os regionais o financiamento foi mais importante sendo considerado por 57% dos entrevistados como importante ou muito importante. Os ativos específicos locacionais só foram relatados por 17% dos entrevistados, e novamente os ativos dedicados não foram verificados.

Os dados da tabela 4.7 referem-se às respostas dos postos de bandeira branca. Como não são associados às marcas de distribuidores, o ativo de marca não foi considerado²⁴. Ao contrário do que se verificou para os postos de bandeiras dominantes e regionais, para os bandeiras brancas o ativo específico mais importante são os ativos humanos na forma de assistência técnica e não de treinamento de pessoal. A assistência fornecida pelo distribuidor aparece como importante ou muito importante para 61% dos entrevistados, e só desprezada por 11% dos entrevistados. O segundo ativo específico considerado foi o ativo locacional, de forma que para 50% dos entrevistados se reconhece como detentor de ativo específico locacional na transação. Os

²⁴ Um fenômeno recente no estabelecimento de postos revendedores varejistas é o atrelamento de marcas de grandes redes varejistas de hiper e supermercados aos postos revendedores instalados em suas unidades comerciais. Estes postos, não atrelados a distribuidores, são postos de bandeira branca, logo, sem ativos de marca. Mesmo reconhecendo a importância das marcas de hiper e supermercados no processo de venda de combustível, e também a força que estas têm no mercado, a análise deste tipo de marca não foi feita. Reforçando aqui que o corte da pesquisa proposta tem direção às marcas de distribuidores de combustível e não à outras marcas passíveis de atrelamento ao posto revendedor. Confirma-se a importância desta questão, entendendo que configura um outro tipo de estudo, mais alinhado ao comportamento do consumidor que a dinâmica clássica do mercado de combustíveis.

ativos específicos físicos foram inexpressivos, considerados como nada importante para 83% dos entrevistados, e novamente, ativos dedicados não foram verificados em campo.

Tabela 4.7
Especificidades de ativos - grau de importância no negócio - Bandeiras Brancas – em %

Especificidades de ativos		Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada Importante	Soma
Humanos	Assistência	33	28	28	11	100
	Treinamento	0	0	0	100	100
Físicos	Equipamento	0	17	0	83	100
	Financiamento	10	7	0	83	100
Marca		NA	NA	NA	NA	100
Especificidades de ativos		Sim		Não		
Locacional		50		50		100
Dedicados		0		100		100

Fonte: Pesquisa de campo

Uma vez realizada a avaliação das especificidades dos ativos importantes na transação foi feita uma análise da recorrência de especificidades a fim de classificar os postos segundo a tipologia proposta no quadro 3.7 do tópico anterior, onde é feita uma classificação dos postos revendedores segundo a quantidade de ativos específicos presentes nas transações. O ativo específico foi considerado nas transações sempre que obteve classificação com grau de importância, mesmo que pouca. Foi considerado que o ativo específico não está presente na transação somente quando foi classificado como nada importante, nos demais casos, o ativo está sendo considerado. No quadro 4.1 e no gráfico 4.11 estão descritas a recorrência dos tipos de postos segundo especificidades dos ativos nas transações.

A observação dos dados desagregados confirma os dados coletados em campo junto aos distribuidores, evidenciando que os ativos específicos são muito mais recorrentes nas transações com postos de bandeiras dominantes que nas regionais, que por sua vez possuem mais ativos específicos nas transações que os postos de bandeira branca.

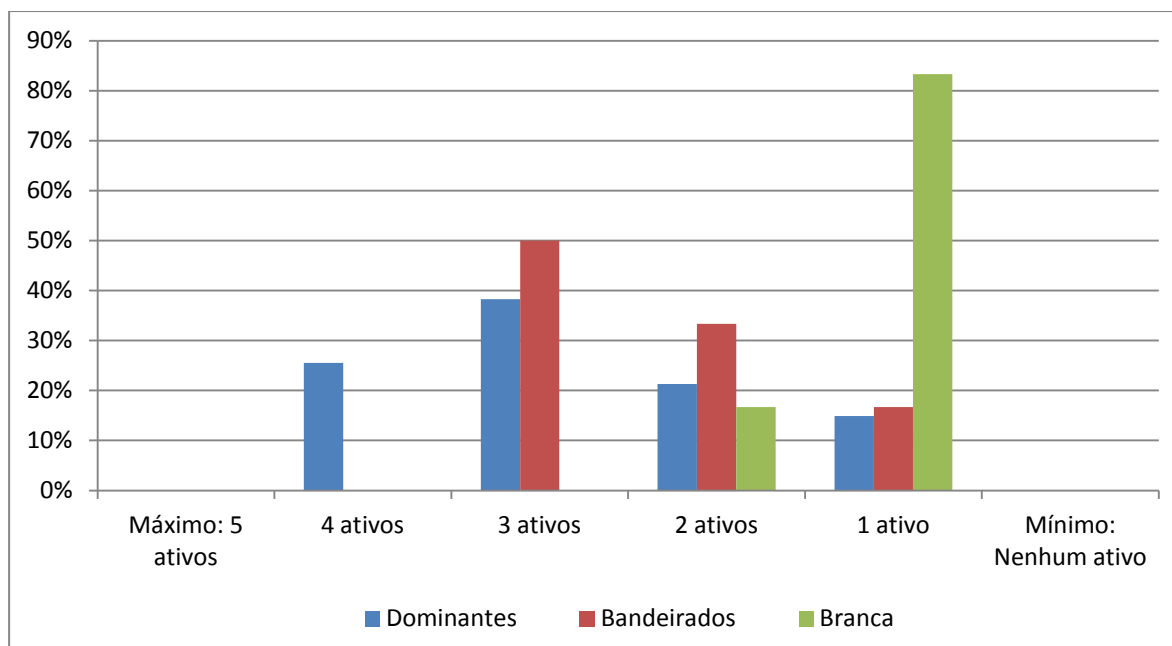


Gráfico 4.11 – Quantidade de especificidades de ativos nas transações segundo bandeiramento

Fonte: Pesquisa de campo

Quadro 4.1

Tipos de postos segundo especificidades dos ativos – Pesquisa de campo

Tipos de Postos	Quantidade de Ativos específicos na transação	Bandeiras		
		Dominantes	Regionais	Branca
Tipo 1	TODOS (5)	0%	0%	NA
Tipo 2	4	26%	0%	NA
Tipo 3	3	38%	50%	NA
Tipo 4	2	21%	33%	NA
Tipo 5	1: Marca	15%	17%	NA
Tipo 6	3: À exceção da Marca	NA	NA	0%
Tipo 7	2: À exceção da Marca	NA	NA	17%
Tipo 8	1: À exceção da Marca	NA	NA	83%
Tipo 9	NENHUMA	NA	NA	0%

Fonte: Pesquisa de campo

O gráfico 4.12 mostra a soma de ativos específicos no setor e nos fornece uma foto das transações segundo especificidade de ativos para a amostra de postos entrevistados. Esta análise agregada representa a cumulatividade dos ativos específicos na composição setorial.

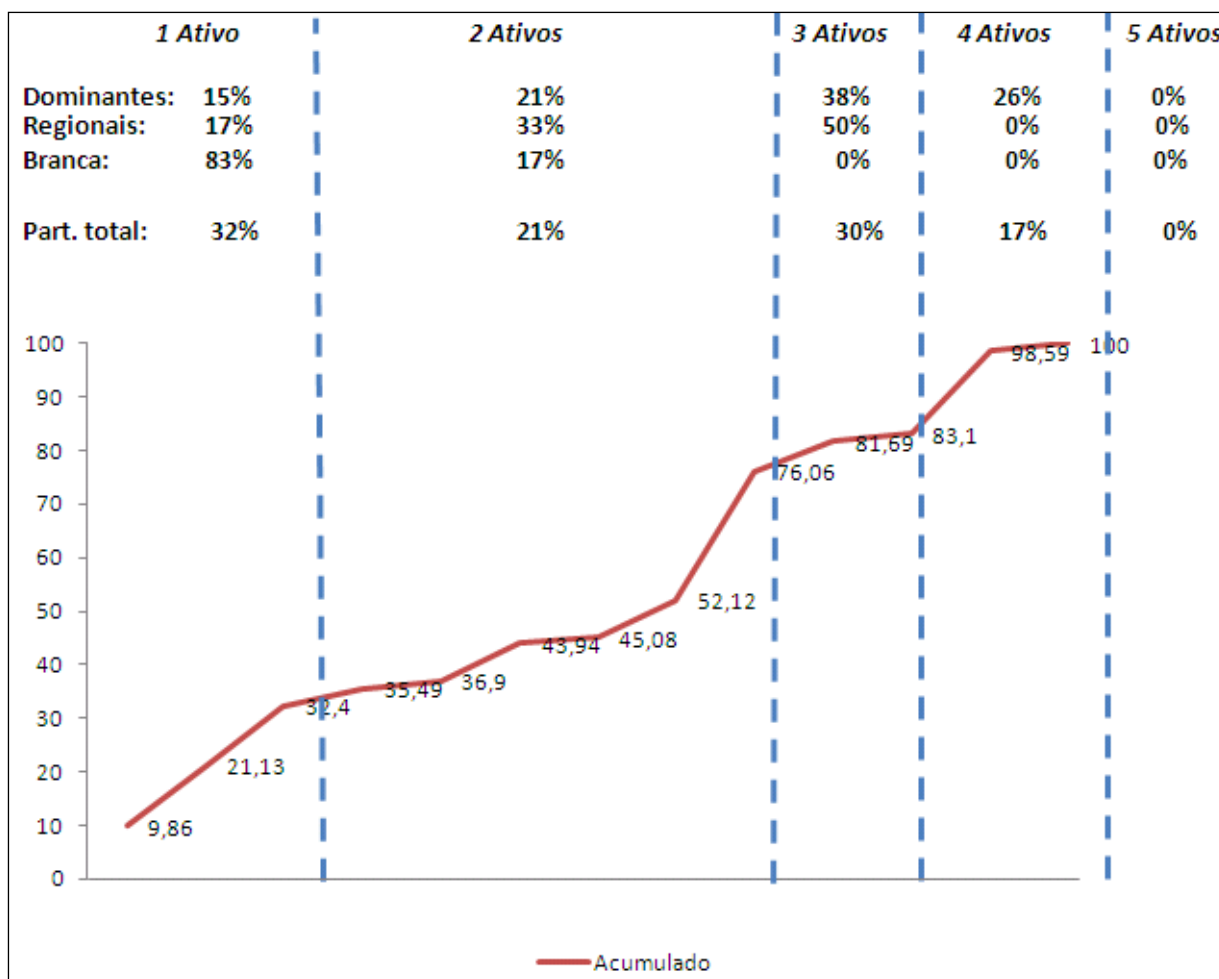


Gráfico 4.12 - Postos segundo especificidades de ativos – Acumulado

Fonte: Pesquisa de campo

A observação dos dados nos mostra que no cômputo geral dos postos entrevistados, a maior participação é de postos que detêm apenas um ativo específico na transação, sendo 32% do total de entrevistados, com elevada participação de postos de bandeira branca que só detêm uma especificidade nas transações. O segundo percentual mais elevado é de postos que dispõem de 3 especificidades nas transações, com elevada incidência de postos regionais e dominantes nesta composição. Seguido deste estão os postos com apenas 2 especificidades nas transações, com 21% do total de entrevistados. Dentre os postos que apresentam 4 especificidades nas transações só há recorrência de postos de bandeiras dominantes, sendo 17% do total de entrevistados e 26% do total de dominantes. A situação de maior especificidades de ativos na transação, no total de 5 possíveis não se verificou. De forma geral, pouco mais metade dos agentes conta com poucos ativos específicos (até 2), mas pela composição de bandeiramento esta maioria responde por parcela menor das vendas no

mercado, dada a elevada incidência de bandeiras branca. Um menor percentual de unidades revendedoras que dispõem de mais ativos específicos (3 ou 4) nas transações são responsáveis pela maior participação no mercado de venda de combustíveis.

A partir desta análise geral foi realizada uma segunda análise por bandeiramento, uma vez que o tratamento dos dados de campo demonstrou a existência de um padrão de acumulação de especificidades na transação, sugerindo que eles não são absorvidos nas transações de forma aleatória, mas sim cumulativa. Ou seja, os dados de campo sugeriram certa hierarquia entre os ativos específicos, de forma que o aumento no número de ativos específicos seguiu uma lógica comum a grande maioria dos entrevistados.

Os gráficos que seguem descrevem o comportamento mais comum entre os postos entrevistados. No gráfico 4.13 estão os resultados encontrados na análise dos questionários dos postos de bandeiras dominantes.

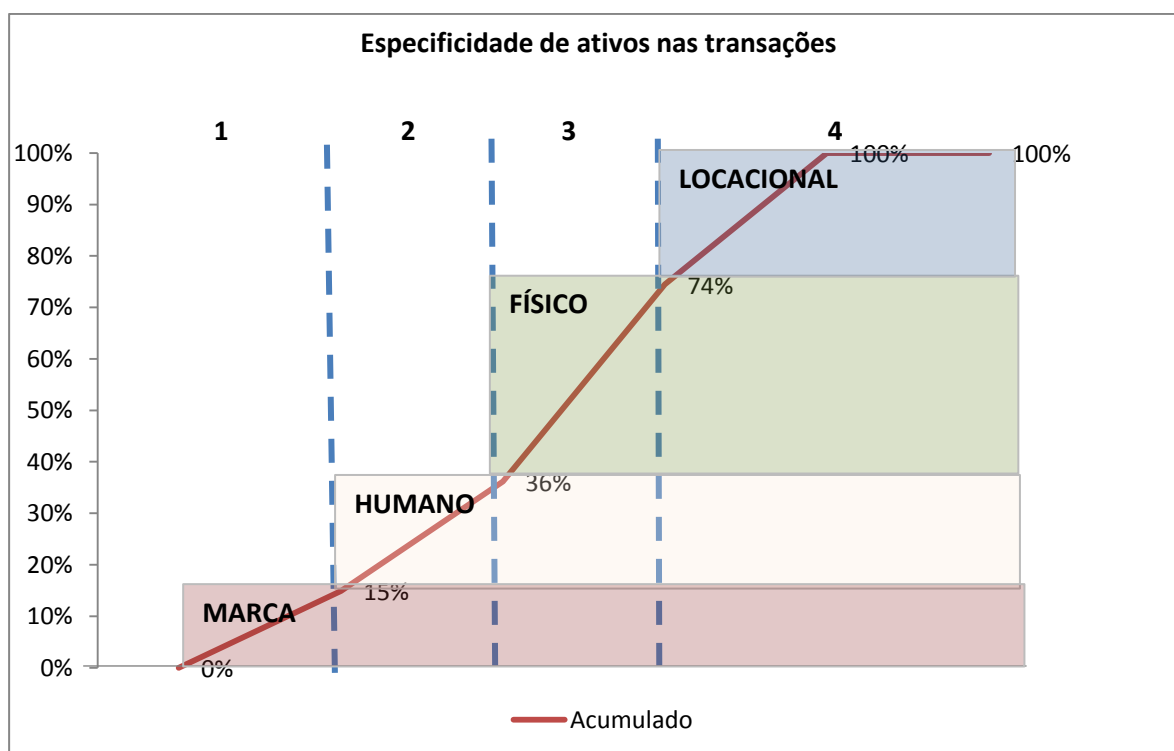


Gráfico 4.13 - Postos segundo especificidades de ativos – Padrão acumulado para bandeiras Dominantes

Fonte: Pesquisa de campo

Para os postos de bandeira dominante entrevistados, houve um padrão de acumulação de ativos específicos à transação de forma que dentre os 15% de postos dominantes entrevistados, onde

somente se constatou um ativo específico este ativo era o de marca, o qual se mantinha recorrente para todos os demais casos (2, 3 ou mais ativos específicos). A segunda especificidade a ser incorporada a transação foi a humana, sendo que 21% do total de postos de bandeira dominante que indicaram ter dois ativos específicos na transação apresentavam ativos de marca e humanos. O terceiro ativo incorporado foram os ativos físicos, já que para 38% dos dominantes entrevistados que detém 3 ativos específicos na transação, a forma mais comum é marca, humano e físico. No mesmo sentido, dentre os 26% de entrevistados que detinham mais um ativo específico, a forma mais comum era a incorporação de ativos locais. A forma mais intensa de especificidade de ativos na transação seria com a participação de todos os ativos possíveis, no caso com a incorporação dos ativos dedicados, o que não se verificou em campo.

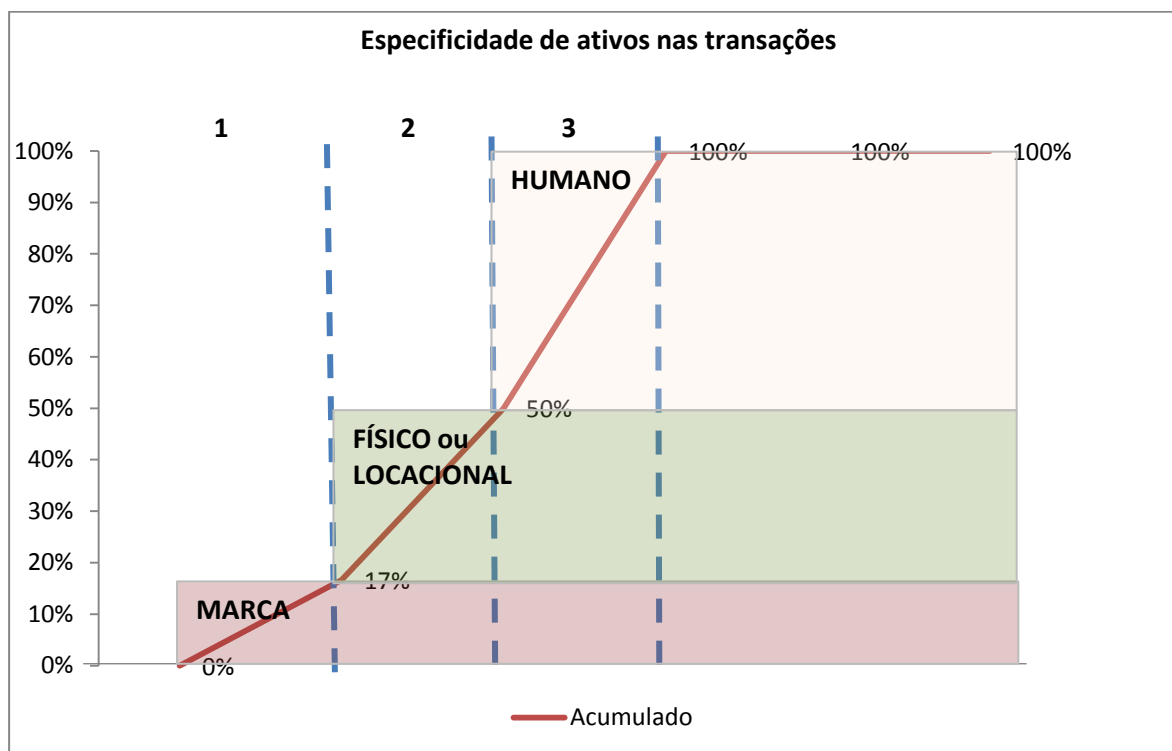


Gráfico 4.14 - Postos segundo especificidades de ativos – Padrão acumulado para bandeiras Regionais
Fonte: Pesquisa de campo

No gráfico 4.14 estão os resultados encontrados na análise dos questionários dos postos de bandeiras regionais. Novamente, o ativo comum a todos os postos entrevistados é o ativo de marca, sendo o único ativo presente nas transações para 17% dos entrevistados. Dentre os 33% de entrevistados de bandeiras regionais onde a transação conta com dois ativos específicos,

percebeu-se a incorporação do ativo físico ou locacional, sendo que em nenhum dos casos, estes dois ativos estiveram concomitantes. O terceiro ativo adicionado à transação, resultando na forma de maior especificidade para os postos de bandeiras regionais, que foi de três ativos específicos, foi o ativo humano comum às transações de metade dos postos de bandeiras regionais onde se constata 3 ativos específicos. Para estes agentes com três ativos específicos na transação, as duas formas de ocorrência foram: marca, físico e humano ou marca, locacional e humano.

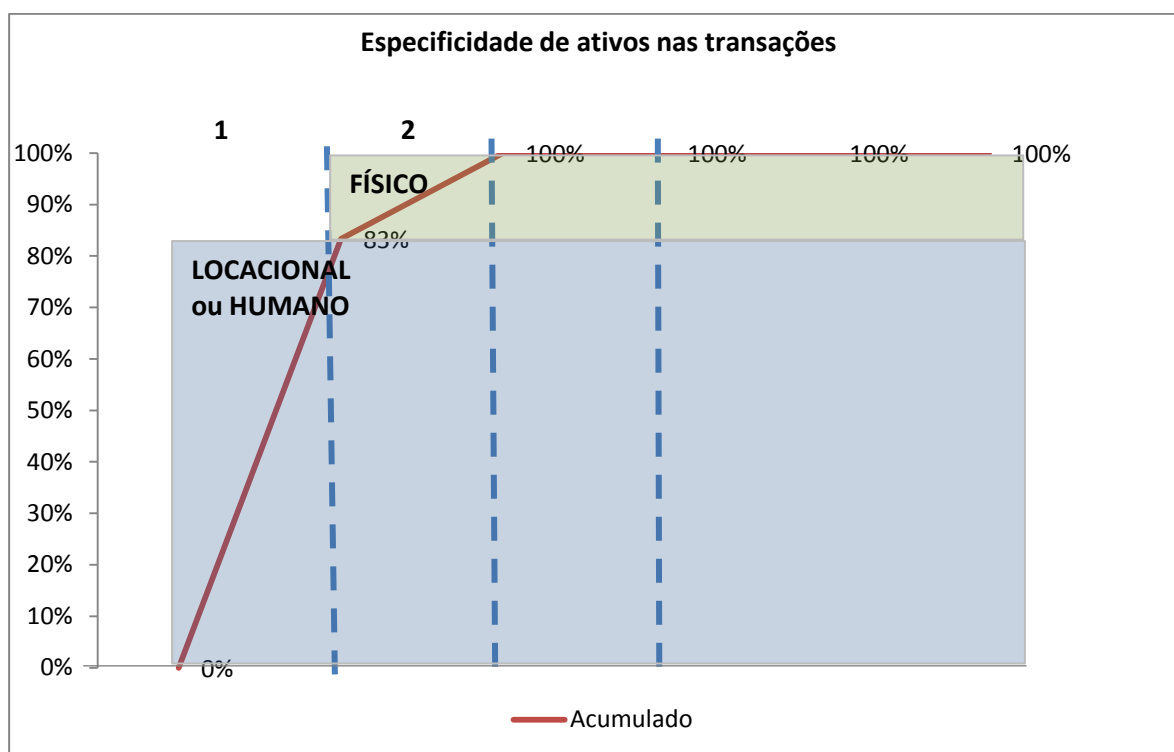


Gráfico 4.15 - Postos segundo especificidades de ativos – Padrão acumulado para bandeira Branca

Fonte: Pesquisa de campo

Para os postos de bandeira branca, 83% dos entrevistados indicam ter apenas 1 especificidade na transação. Conforme o gráfico 4.15 percebe-se que para estes postos o ativo específico pode ser o ativo humano (assistência ou treinamento), exclusivo das transações com os distribuidores dominantes ou regionais, por serem os únicos a disporem deste tipo de assessoria, ou especificidade locacional expresso pela percepção do posto nas vantagens de negociação que desfruta em virtude de sua localização. Para os que detém 2 ativos específicos, o ativo a ser incorporado foi o ativo físico, sendo portanto, dentre os que dispõem de 2 ativos específicos a transação, duas formas possíveis: humano e físico ou locacional e físico.

Vale ressaltar que no caso dos ativos específicos dos postos de bandeira branca, eles são componentes de transações isoladas, esporádicas e não contratual com distribuidores. São, em outras palavras, ativos específicos a determinadas transações realizadas via mercado.

Adicionalmente, na análise das transações dos postos de bandeira branca, foram avaliados quais os critérios utilizados para escolha de seus parceiros comerciais. Dentre os entrevistados, a média de parceiros com os quais há transações frequentes é de 4 distribuidores. Chama atenção nos dados da tabela 4.8, que mesmo sendo os postos de bandeira branca agentes “sem marca” no mercado, a marca do distribuidor é referência para a decisão de suas transações, sendo, portanto um ativo fundamental para os distribuidores em todas as suas transações, quer com bandeirados, quer com bandeiras branca. A qualidade esperada do produto somada ao ativo de marca do distribuidor e a confiança neste foram declarados os critérios mais importantes para a tomada de decisão (entre 80% e 100% das respostas).

Adicionalmente vantagens comerciais típicas, comuns às operações de mercado spot são, somadas, o segundo critério de decisão, incluindo-se neste quesito questões como preço, prazo e outros benefícios como assistência técnica etc.

Tabela 4.8
Crítérios para escolha de parceiros comerciais - Bandeiras Brancas – em %

Crítério	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada Importante	Soma
Vantagens comerciais - Preço	17	50	22	11	100
Vantagens comerciais - Prazo	33	39	22	6	100
Qualidade do produto	94	6	0	0	100
Ativo de marca do distribuidor	50	28	22	0	100
Confiança	39	50	11	0	100
Vantagens correlatas: assistência técnica etc	33	28	28	11	100

Fonte: Pesquisa de campo

4.2.2 – Mecanismos de coordenação

No que se refere aos mecanismos de coordenação utilizados pelos distribuidores, os postos foram questionados apenas sobre os mecanismos complementares aos contratos²⁵. Os postos foram questionados quanto à confiança no distribuidor e o grau de interferência destes no negócio, como *proxy* para captação da abordagem de Mènard (2005) utilizada no capítulo anterior, como influência, liderança e instituições *ad hoc*. Como as entrevistas com postos não foram presenciais tornou-se difícil avançar no entendimento desses mecanismos complementares sob a percepção do revendedor varejista.

Sobre a importância da confiança nas transações com distribuidores, os resultados demonstraram elevada consideração de que confiança é importante para transação, sendo praticamente irrelevante a consideração de “nada importante” a confiança declarada na distribuidora, conforme dados tabulados no gráfico 4.16.

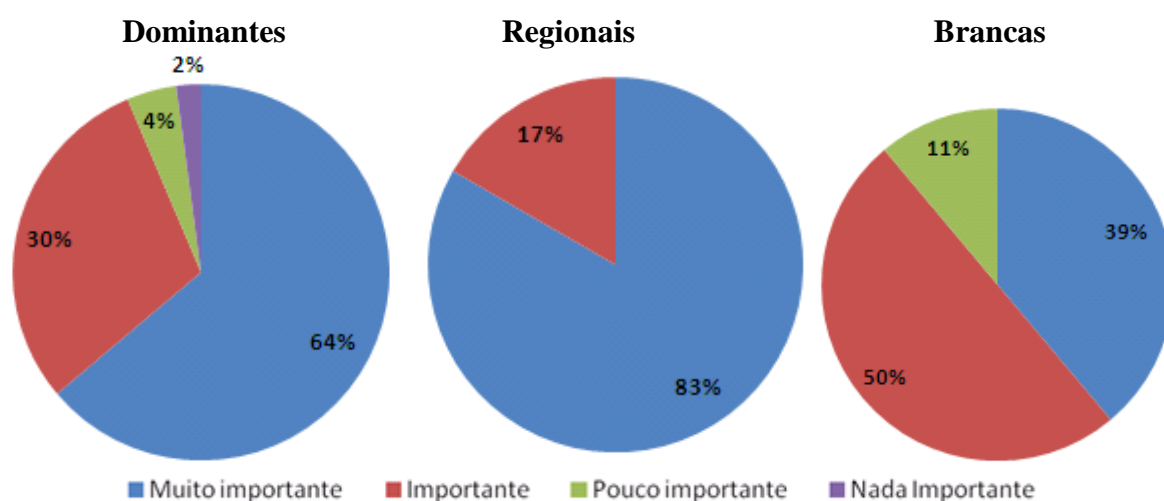


Gráfico 4.16 - Confiança declarada na distribuidora – segundo bandeiras

Fonte: Pesquisa de campo

Dentre os entrevistados, 100% dos postos regionais classificaram a confiança como importante ou muito importante para a transação, sendo neste tipo de posto encontrado o percentual mais alto, com 83% de respostas muito importante. Para os dominantes, o percentual é próximo,

²⁵ Considerando a experiência em campo de aplicação de questionários piloto que revelou que os dados relativos aos contratos geram, quase sempre, resistência por parte dos entrevistados, a pesquisa limitou a análise do mecanismo contratual aos dados obtidos com distribuidores e procuramos entender melhor junto aos postos o funcionamento de mecanismos informais, complementares aos contratos.

sendo 94% das considerações importante ou muito importante. Para os postos de bandeira branca, 89% consideraram confiança importante ou muito importante nas transações, enquanto 11% dos entrevistados relataram que confiança é pouco importante.

A verdade é que a correta consideração se há confiança relevante na relação dos postos em direção ao distribuidor não pode ser verificada satisfatoriamente por estes resultados de confiança declarada. Importante que a análise seja estendida e contraposta aos dados que de fato revelariam a confiança na atividade de distribuição, o que deveria reduzir a adoção de mecanismos de prevenção e precaução contra oportunismo do distribuidor. Uma observação mais detalhada dos dados mencionados adiante, no que tange as atitudes de prevenção e precaução adotadas não permite considerar convenientemente tão elevados percentuais de confiança declarada como confiança “efetiva” no distribuidor. Esta discussão será retomada a frente.

Com respeito à interferência no negócio, os gráficos 3.16 e 3.17 descrevem a frequência atribuída a cada nota de 0 a 10 relativa ao grau de interferência no negócio sendo 0 nenhuma interferência e 10 a máxima interferência. Os resultados dos postos bandeirados dominantes e regionais foram muito parecidos, com a maioria de resposta entre muita interferência e interferência intermediária. Obviamente para postos de bandeira branca nenhuma interferência seria possível.

Para os postos de bandeiras dominantes, o grau de interferência no negócio é relativamente alto, sendo em 43% dos casos, considerado como muita interferência conforme se observa no gráfico 4.17. Chama atenção que 13% dos entrevistados consideram que distribuidora não exerce nenhuma interferência no negócio e 9% consideram a existência de total interferência.

Para os postos de bandeiras regionais, o grau de interferência no negócio foi considerado muito alto por 45% dos entrevistados, chamando atenção que o total deste percentual se concentrou na nota máxima de interferência, na escala de 0 a 10 do questionário, conforme dados do gráfico 4.18. Para 11% dos entrevistados, não há nenhuma interferência da distribuidora no negócio, enquanto que para o restante, a interferência percebida mantém-se em níveis baixos e intermediários, entre 3 e 5.

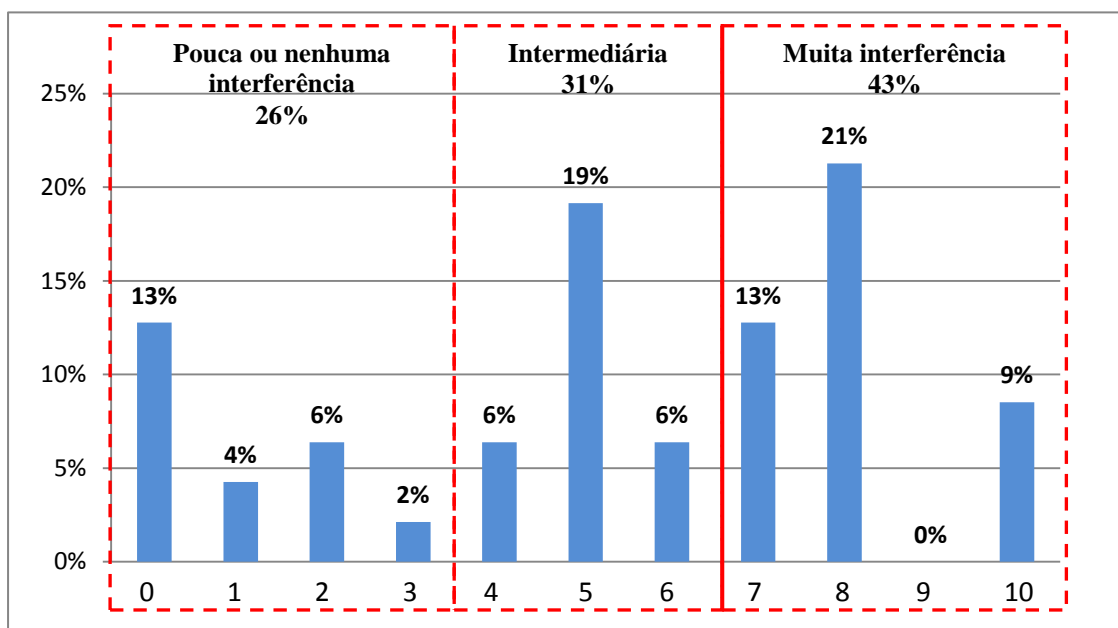


Gráfico 4.17 - Grau de interferência no negócio – bandeiras Dominantes

Fonte: Pesquisa de campo

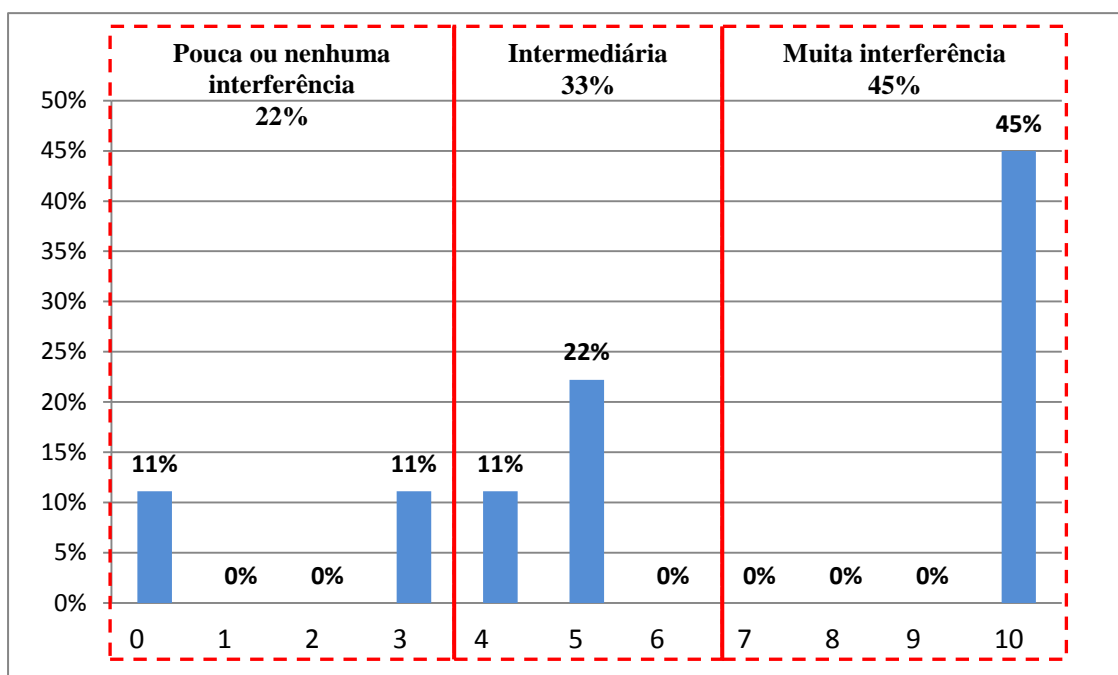


Gráfico 4.18 - Grau de interferência no negócio – bandeiras Regionais

Fonte: Pesquisa de campo

Estes resultados alinham-se parcialmente aos percentuais de postos que participam de programas de monitoramento, 87% das dominantes e 83% das regionais, (gráfico 4.7) e postos certificados pelas distribuidoras, 77% das dominantes e 67% das regionais, (gráfico 4.6).

Esperava-se que percentuais menores para os postos que declaram pouca ou nenhuma interferência já que ambos procedimentos sugerem ampla participação da distribuidora. Aparentemente os dados relativos à interferência do distribuidor no negócio estão mais alinhados ao grau de especificidades de ativos envolvido nas transações, especialmente entre os regionais, sendo o percentual de postos que declaram muita interferência e possuem mais de 3 ativos específicos, respectivamente, 43% e 64% para dominantes e 45% e 50% para regionais (ver quadro 4.1). Os percentuais de postos que não reconhecem interferência da distribuidora nos negócios se aproxima em grande medida do percentual de postos que contam apenas com ativo de marca do distribuidor, 26% e 15% para dominantes e 22% e 17% para regionais.

Evidentemente que este não é um resultado fácil de analisar, uma vez que está sujeito a percepção do entrevistado e nem sempre o que parece muita interferência para um entrevistado o é para outro. De uma forma geral, quando do bandeiramento de um posto, já é esperada pelo proprietário certa interferência no negócio por parte da empresa distribuidora, não obstante este é argumento recorrente entre os proprietários de postos de bandeira branca como preferência pela a dissociação de bandeiras a fim de salvaguardar a autonomia do negócio. Desta forma, a interferência percebida, grande ou pequena, pode ser exatamente a esperada pelo agente.

Portanto, a principal conclusão acerca desta questão é que para a grande maioria dos entrevistados, há interferência na condução dos negócios por parte da empresa distribuidora, majoritariamente reconhecida como muita interferência, o que de certa forma sugere a existência e condução de mecanismos complementares aos contratos nas transações.

4.3 - Comportamentos oportunistas e precaução

Mesmo considerando a direção de análise do trabalho que é da distribuidora para o posto revendedor, foi testada a questão do oportunismo também na direção contrária que é do posto em relação ao distribuidor.

Comportamentos oportunistas

Na pesquisa de campo com distribuidores foi recorrente a preocupação com comportamentos oportunistas por parte dos postos revendedores, especialmente ao que se refere a não-conformidade dos combustíveis. Não surpreendeu que a mesma preocupação também seja demonstrada pelos postos revendedores, sendo relativamente alto no número de postos que declaram já ter recebido combustíveis não-conformes de distribuidores, a exceção de postos de bandeiras regionais, nos quais a constatação não foi declarada.

Para 26% dos postos de bandeiras dominantes e 33% dos postos de bandeira branca, já houve recebimento de combustíveis não-conformes. Nestes casos incluem-se não-conformidades de fácil percepção, como lacres violados, percentual de etanol acima do permitido e variações no aspecto do combustível. Em todos os casos relatados a providência tomada é a devolução do carregamento e substituição do produto. Nestes casos, não houve recurso a nenhuma sanção ou multa contratual nem foi realizado acionamento de autarquias públicas de monitoramento e controle setorial.

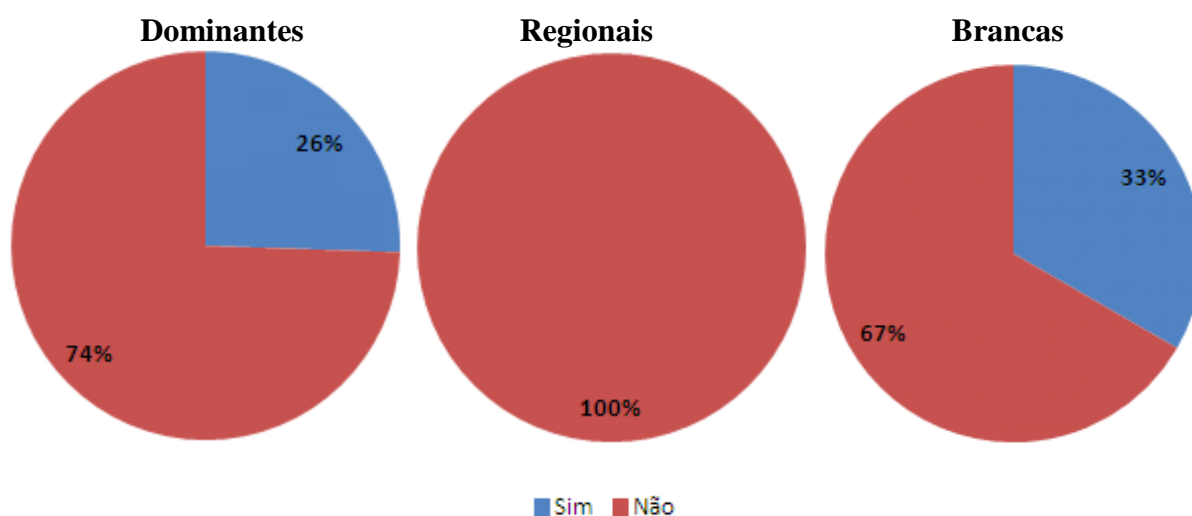


Gráfico 4.19 - Postos que já receberam combustível não-conforme da distribuidora – segundo bandeiras
Fonte: Pesquisa de campo

Note-se que mesmo com elevado percentual de postos que declaram receber combustíveis não-conformes da empresa distribuidora foi elevado o percentual de satisfação com bandeiramento, tratada na tabela 4.3 e nem uma atitude contra a distribuidora foi tomada. Importante também lembrar que de parte do distribuidor a menção era de que qualquer atitude não-conforme do posto revendedor resulta em descredenciamento imediato (ver quadro 3.12). Um aceno sutil de que ou as retalhações ao oportunismo não são tão intensas por parte das distribuidoras, como se quis relatar, ou o exercício de poder dessas firmas é extremamente alto e lhes permite certa flexibilidade de atuação sem ônus por parte da revenda varejista.

Procedimentos de precaução

Quanto aos procedimentos de precaução, o mecanismo regulamentado eficiente é a manutenção da amostra testemunha. Ressaltamos que este procedimento foi obrigatório entre 2000 e 2007, quando então passou a ser facultativo. O alto percentual de postos que indicam manter a amostra testemunha deve-se tanto ao procedimento de precaução de alguns agentes, com vistas à manutenção de evidência para defesa em casos de fiscalização, quanto ao desconhecimento de proprietários de postos de que o procedimento não é mais obrigatório. Não raro há empresários do setor que ainda consideram o procedimento obrigatório.

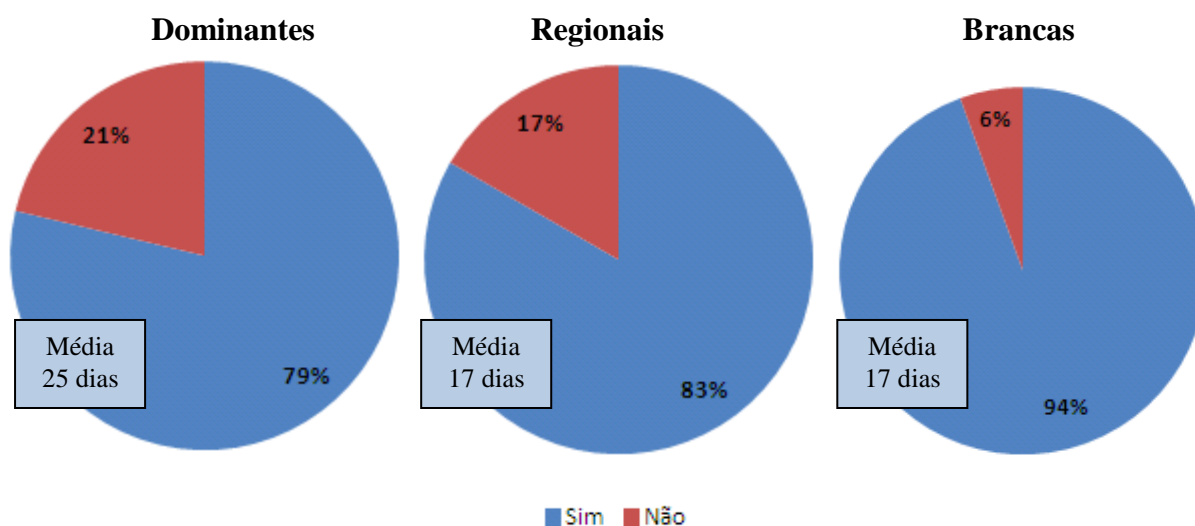


Gráfico 4.20 - Postos que armazenam amostra testemunha – segundo bandeiras

Fonte: Pesquisa de campo

Conforme os dados do gráfico 4.20, o maior percentual de postos que declaram manter amostra testemunha é o de bandeiras branca com 94%, seguido pelas bandeiras regionais (83%) e dominantes (79%). A média de tempo que este combustível fica armazenado varia de 17 a 25 dias. Considerando o elevado percentual de confiança declarada no distribuidor, não parece que esta se aplique ao combustível já que o mecanismo de prevenção é adotado por quase totalidade dos agentes. Salvo engano, daqueles que ainda consideram o procedimento obrigatório.

Conclusões do capítulo

A despeito da amostragem restrita a que se teve acesso na pesquisa junto aos postos de combustíveis, os resultados tratados estão em grande medida compatíveis com aqueles obtidos na pesquisa com as empresas distribuidoras, estes sim, englobando uma amostra robusta de empresas, com seus principais resultados já discutidos no capítulo anterior.

A análise das transações tem evidenciado que assim como não são aleatórias a escolha e adoção de estruturas híbridas de governança, também não é aleatória a inserção de ativos específicos as transações para este setor. Evidentemente o controle da adoção de ativos específicos facilita a decisão do agente distribuidor nos formatos de governança adotados e na aplicação de mecanismos complementares. De fato, neste mercado, mesmo sendo cada contrato específico as transações bilaterais dos agentes juridicamente envolvidos (relação distribuidor-posto), a sequência seguida na absorção de ativos específicos não apenas facilita a replicação jurídica do mecanismo contratual, como também o mapeamento dos custos de transação associados àquela estrutura de governança, ainda que de modo comparativo apenas.

A conclusão de que os ativos específicos são absorvidos segundo uma lógica comum nos remete a diferenças fundamentais entre as bandeiras.

Nos postos de bandeiras dominantes a marca é condição “*sine qua non*” para existência da relação contratual de fornecimento, sobre o qual não há muito o que argumentar. Chamou atenção a relevância dos ativos humanos que se somam a transação e dos ativos físicos cedidos ou financiados pelas firmas distribuidoras. Para estes postos os ativos locacionais representaram baixa participação na composição das especificidades de ativos, o que é interessante se comparado às respostas das outras bandeiras (regional e branca) onde este ativo específico se sobressai. Mesmo sendo evidente que a localização dos postos bandeirados dominantes é privilegiada frente às demais bandeiras, estes agentes não percebem vantagens nas transações em função disto.

Um aspecto tratável a este respeito seria o valor do fundo de comércio recebido pelos proprietários de postos na assinatura do contrato com o distribuidor, onde se aplicam valores tão maiores quanto melhor a localização da unidade revendedora para o distribuidor em termos de potencial de vendas. A magnitude deste valor monetário dá a correta dimensão do quão valioso é o ponto de vendas para a realização das transações entre estes agentes, contudo não são dados de fácil acesso. O fato é que a partir do recebimento de fundo de comércio, é

possível que o proprietário que respondeu ao questionário não perceba este ativo como uma especificidade locacional e ao longo das relações comerciais a existência dele fique esquecida.

Os ativos específicos locacionais dos dominantes são expressivamente maiores que das demais bandeiras, mas sua percepção pode estar muito mais alinhada aos procedimentos mínimos para assinatura dos contratos e bandeiramento dominante, logo, às exigências mínimas para inserção do ativo de marca das distribuidoras dominantes, sugerindo que a posse de um ativo locacional favorece obtenção do ativo de marca do distribuidor (e não o ativo locacional *per se*), reforçando o estreitamento que há entre os ativos específicos neste setor.

Não à toa esta interpretação acerca dos ativos locacionais se aplica muito facilmente aos postos de bandeira branca, já que é o ativo mais expressivo percebido por estes agentes. Em suas transações os postos de bandeiras brancas reconhecem obter vantagens em virtude de sua localização, o que também foi confirmado nas entrevistas com firmas distribuidoras com marcas que deixaram evidente que mantém relações comerciais via mercado com postos de bandeira branca de boa localização e potencial de vendas para que se faça o bandeiramento futuro, o que inclusive justifique cessão de outros ativos específicos a algumas transações como ativos humanos e menor medida, físicos, para num segundo momento promover bandeiramento deste posto e inserção do ativo de marca nas transações.

As bandeiras regionais apresentam comportamento semelhante aos postos de bandeira branca corroborando os dados coletados em campo com distribuidores regionais que destacaram a baixa representatividade dos ativos específicos nas transações, situação fundamentalmente associada ao menor recurso disponível para investimentos nestes ativos.

Outra conclusão importante do capítulo é quanto à aderência dos postos bandeirados aos programas de certificação e monitoramento, notadamente por imposição das companhias distribuidoras. Neste ponto, elevados percentuais justificam a existência dos mecanismos além dos contratos nas transações, destacando que estes mecanismos podem de fato estar muito mais relacionados à manutenção das transações entre postos e distribuidores do que à satisfação de compromisso de qualidade junto aos consumidores finais, já que como resultado subjacente à estas condutas não ocorre expressivo aumento nas vendas. Este resultado sugere que para os consumidores o ativo de marca pode ser uma expressão de qualidade suficiente para os combustíveis não sendo necessários “selos” e marcas adicionais, ou ao contrário, que a própria existência destas certificações e programas de qualidade dos combustíveis já por si,

potencializam o ativo de marca sendo extrapolada a toda rede revendedora franqueada e não restrita aos postos certificados.

Isto posto, os capítulos 3 e 4 levantaram as questões fundamentais para compreensão dos modelos de governança no setor e seus mecanismos complementares de coordenação. Considerando as questões teóricas tratadas no capítulo 1, resta adicionar a esta análise o comportamento oportunista a fim de identificar de que forma este elemento interfere na estabilidade destas governanças e nos modelos de escolhidos pelas firmas distribuidoras para condução de seus negócios. Este estudo específico do comportamento oportunista é o objeto do capítulo 5 seguinte.

CAPÍTULO 5

OPORTUNISMO REVELADO PELAS QUEBRAS CONTRATUAIS NA NEGOCIAÇÃO DE COMBUSTÍVEIS NO ESTADO DE SÃO PAULO

O capítulo trata da análise estatística realizada para verificação dos fatores que potencializam ou inibem o comportamento oportunista revelado pelas quebras contratuais nas unidades de revenda varejista de combustível no estado de São Paulo. Novamente, lembramos que metodologia utilizada está descrita no capítulo primeiro e não será reproduzida aqui.

O capítulo descreve as duas análises realizadas, segundo as bases de dados disponíveis, seguindo-se a estes dois tópicos expositivos, um tópico com as principais conclusões desta etapa de pesquisa acerca do comportamento oportunista no setor.

Inicialmente, indicamos os principais condicionantes do oportunismo avaliados segundo o que se sugeriu na literatura, na base de dados de campo e na base de dados secundários tratados nos capítulos dois, três e quatro. Segundo o levantamento realizado, pode-se avaliar a influência de sete variáveis que intervenientes nas quebras contratuais, ou em outras palavras, variáveis que podem potencializar ou reduzir o comportamento oportunista verificado nos postos varejistas, a saber:

1) Bandeira

O bandeiramento do posto aparece nos dados setoriais como fator importante na redução do oportunismo. Assim, pretende-se testar a veracidade desta prerrogativa, a partir dos resultados indicativos de que a quebra contratual é menor em postos bandeirados que em postos de bandeira branca. De fato, a existência de bandeiramento é na verdade a existência de contrato, já que não há posto bandeirado sem contrato com a distribuidora

Do ponto de vista teórico, a existência de especificidades de ativos na transação, revelada pelo bandeiramento ao posto, aumenta o risco para o distribuidor caso haja comportamento oportunista por parte do posto varejista. Desta forma, por parte dos distribuidores, o

investimento em ativos específicos, potencializa mecanismos de prevenção ao oportunismo que se bem sucedidos, irão coibir tais comportamentos lesivos à transação, prioritariamente expresso no contrato. Os resultados para esta variável testaram a veracidade desta prerrogativa.

Resultado esperado: Que o risco de comportamentos oportunistas seja menor nos postos com contratos que nos postos de bandeira branca, sem contratos.

2) *Market Share do distribuidor*

Supõe-se que quanto maior a participação de mercado do distribuidor, maior seu poder de *enforcement* (capacidade de fazer valer os contratos) e como resultado, menor a chance de quebra contratual, sob pena de cumprimento das sanções já definidas em contrato. De fato, as evidências indicam que as empresas maiores dispõem de estruturas mais organizadas, departamentos mais especializados, bem como integram organizações que exercem pressão no setor, como por exemplo, o Sindicom.

Desta forma, o objetivo é testar se de fato, maior poder mercado do distribuidor reduz o risco de comportamento oportunista por parte do posto varejista.

Resultado esperado: Quanto maior a participação de mercado do distribuidor, melhores são seus mecanismos de enforcement e menor o risco de que o posto varejista incorra em comportamentos oportunistas.

3) *Tamanho da cidade*

O tamanho da cidade em que o posto está situado, indica ao trabalho uma variável *proxy* da velocidade (giro) de vendas com que o posto convive. Acredita-se que quanto maior a cidade, maior o giro de vendas, dada menor quantidade de postos revendedores por habitante. Havendo um giro maior nas vendas, a chance de ser fiscalizado numa situação de quebra contratual (ou irregular) é menor. Desta forma, é esperado que a quebra seja maior para postos em cidades maiores que em cidades menores;

Resultado esperado: Quanto maior a cidade em que o posto se situa, maior a velocidade de circulação dos estoques, logo, maior o risco do posto incorrer em comportamentos oportunistas, já que é menor a chance de ser pego em situação irregular.

4) *Tempo no mercado*

O tempo de atuação no mercado é uma variável que indicaria a reputação do posto tanto junto aos seus clientes quanto junto aos distribuidores com os quais o varejista negocia. Acredita-se que esta variável se relacione negativamente com o comportamento oportunista. Postos há mais tempo no mercado, teriam tempo de desenvolver boa reputação junto a seus pares e assim, a chance de incorrer em oportunismo seria menor, já que tal comportamento, nesses casos, resultaria na perda de sua boa reputação no mercado.

Resultado esperado: Quanto mais tempo no mercado, mais interesse em manter sua reputação, logo, menor a chance do posto incorrer em comportamentos oportunistas.

5) *Presença de usina na cidade do posto*

A análise dos dados secundários setoriais indica duas possibilidades para que o comportamento oportunista esteja relacionado com a proximidade com usinas de açúcar e etanol. A primeira é que uma das maiores quebras de contrato em qualidade da gasolina é a adulteração por excesso de etanol. A segunda se refere à verificação de que compras fora do arranjo exclusivo de negociação são práticas comuns. Desta forma, esta variável tem como objetivo verificar se a proximidade com usinas favorece a compra de etanol de modo irregular, quer seja etanol anidro que serve para adulteração de gasolina ou para adição de água e revenda do “etanol molhado”, quer seja a compra de etanol hidratado de usinas para a venda direta ao consumidor²⁶.

Resultado esperado: A proximidade com usinas de açúcar e etanol favorece acesso a compra de etanol irregular, favorecendo o comportamento oportunista

6) *Preço de venda*

A literatura sobre o setor (Sindicom, 2010) indica uma relação direta entre preço e qualidade, salientando que em postos de preços muito baixos é maior a chance de abastecer combustível irregular. Esta variável testará se de fato, o comportamento oportunista ocorre em postos de preços mais baixos.

²⁶ Maiores detalhes destes procedimentos no tópico 2.6 do capítulo 2.

Se de fato verificado que preços mais altos desestimulam o comportamento oportunista, duas justificativas para esse comportamento são possíveis. Primeiro, pode ser que a prática de preços mais elevados se relacione com repasse ao preço do combustível dos custos de monitoramento e controle da transação, evidenciando que o controle do risco de comportamento oportunista do revendedor varejista nas transações com distribuidores onera, em última instância, o consumidor final do produto.

Como uma segunda alternativa, os ganhos pela prática de preços mais elevados se justificam pela boa reputação desenvolvida pelo posto revendedor no mercado e a manutenção desta reputação desestimula exercício de comportamento oportunista, sendo o preço mais elevado, o ganho comercial correspondente à boa reputação construída.

Resultado esperado: Quanto maior o preço praticado pelo posto, menor a chance de incorrer em comportamento oportunista.

7) Localização

Os dados secundários demonstram que postos em cidades são mais fiscalizados que àqueles em rodovias em virtude da maior concentração de vendas em cidades comparativamente às rodovias. Desta forma, postos em rodovias seriam menos fiscalizados, o que aumenta a chance de incorrer em quebra contratual, pela menor chance de serem fiscalizados quando da atividade irregular.

Resultado esperado: Quanto menor a fiscalização esperada pelo posto, maior a chance de incorrer em comportamento oportunista, logo, postos em rodovias apresentam mais risco de oportunismo que os postos nas cidades.

Foram utilizadas duas bases de dados para análise do comportamento oportunista. A base mais completa, em termos de amostragem é a base de dados do Programa de Monitoramento da Qualidade dos Combustíveis (PMQC), que engloba todos os 9.070 postos de combustível do Estado de São Paulo, cadastrados junto a ANP e suscetíveis à fiscalização mensal nos últimos 5 anos. Esta base de dados compreende o universo de postos do estado e os seguintes fatores intervenientes nas quebras: bandeiramento, *market share* do distribuidor, tamanho da cidade, tempo no mercado e usinas.

A segunda base de dados utilizada é do levantamento de preços e margens de comercialização de combustíveis, do programa de fiscalização da concorrência (LPMCC). Esta base é formada por uma amostra de postos revendedores, compreendendo 2.363 postos no estado de São Paulo. Os dados já coletados nesta base de dados foram pesquisados pela ANP entre os dias 13 e 19 de março de 2011. Esta base de dados fornece os mesmos fatores intervenientes da base PMQC e também os dados de preços e localização dos postos.

Dois tipos de comportamento oportunista são passíveis de análise a partir dos dados secundários disponíveis, e se aplicam tanto aos postos bandeirados quanto aos de bandeira branca, são elas:

- a) Adulteração do combustível; dada pela existência de notificação da ANP ao posto por combustível não - conforme;
- b) Infidelidade ao arranjo; dada pela presença de realização de compras fora do arranjo de negociação exclusiva, expressa pela não apresentação de nota fiscal de compra quando das fiscalizações e/ou apresentação de nota irregular ao arranjo. As quebras por infidelidade serão feitas separadamente para a gasolina e etanol.

5.1 – Análise 1: Inconformidade – Base de dados Programa de Monitoramento da Qualidade dos Combustíveis (PMQC)

Para início da análise proposta, recordamos no quadro 5.1 a seguir, os principais dados da base de dados utilizada:

Quadro 5.1**Resumo de informações – Programa de Monitoramento Qualidade dos Combustíveis (PMQC)**

Abrangência: Universo de postos do estado de SP: 9.030 unidades revendedoras		
Periodicidade: fiscalizações de 2007 a 2011		
Dados disponíveis		
Dado	Medida	Métrica adotada
<i>Quebra de contrato 1</i>	<i>INCONFORMIDADE</i>	<i>Variável binária, sendo 0 para postos sem atuação, e 1 para postos já atuados por revender combustível fora das especificações técnicas</i>
Bandeira	Presença de bandeiramento	Variável binária, sendo 0 para postos sem bandeira, e 1 para postos com bandeiras
Market Share do distribuidor	Indicativo da força do distribuidor no mercado	Variável numérica da participação média da distribuidora nas vendas de gasolina e etanol.
Tamanho da cidade	Representa um indicativo de fluxo de vendas	Variável discreta, de 0 a 5, conforme número de habitantes: Sendo 0 para cidades muito pequenas (menos de 10.000 hab); 1 para cidades pequenas (entre 10.000 e 100.000 hab); 2 para cidades médias (entre 100.000 e 500.000); 3 para cidades grandes: (acima de 500.000 hab); 4 para metrópoles (acima de 1.000.000 hab) e; 5 para Mega-cidades (acima de 10.000.000 hab).
Tempo no mercado	Tempo em que o posto está atrelado a bandeira ou no mercado sem bandeiramento, no caso de bandeiras brancas	Número de anos de atuação no mercado de combustíveis
Usina	Presença de usinas de açúcar e álcool na cidade em que o posto se situa.	Variável binária, sendo 0 para postos em cidades sem usinas, e 1 para postos em cidades com usinas

Fonte: Elaboração própria

Primeiramente foi feita a tabela de correlação entre as variáveis selecionadas para verificação da independência entre elas e a possibilidade de utilização no modelo. Conforme dados do quadro 5.2, percebe-se baixa correlação entre as variáveis e a validação da aplicação de todas elas à análise proposta.

Quadro 5.2**Correlações - PMQC**

Variável	Quebra 1	Bandeira	Cidade	Market share	Tempo	Usinas
Quebra 1	1,00	-0,09	0,09	-0,08	0,02	-0,04
Bandeira	-0,09	1,00	0,18	0,87	0,08	-0,08
Cidade	0,09	0,18	1,00	0,13	-0,07	-0,28
Market share	-0,08	0,87	0,13	1,00	0,06	-0,07
Tempo	0,02	0,08	-0,07	0,06	1,00	-0,00
Usinas	-0,04	-0,08	-0,28	-0,07	-0,00	1,00

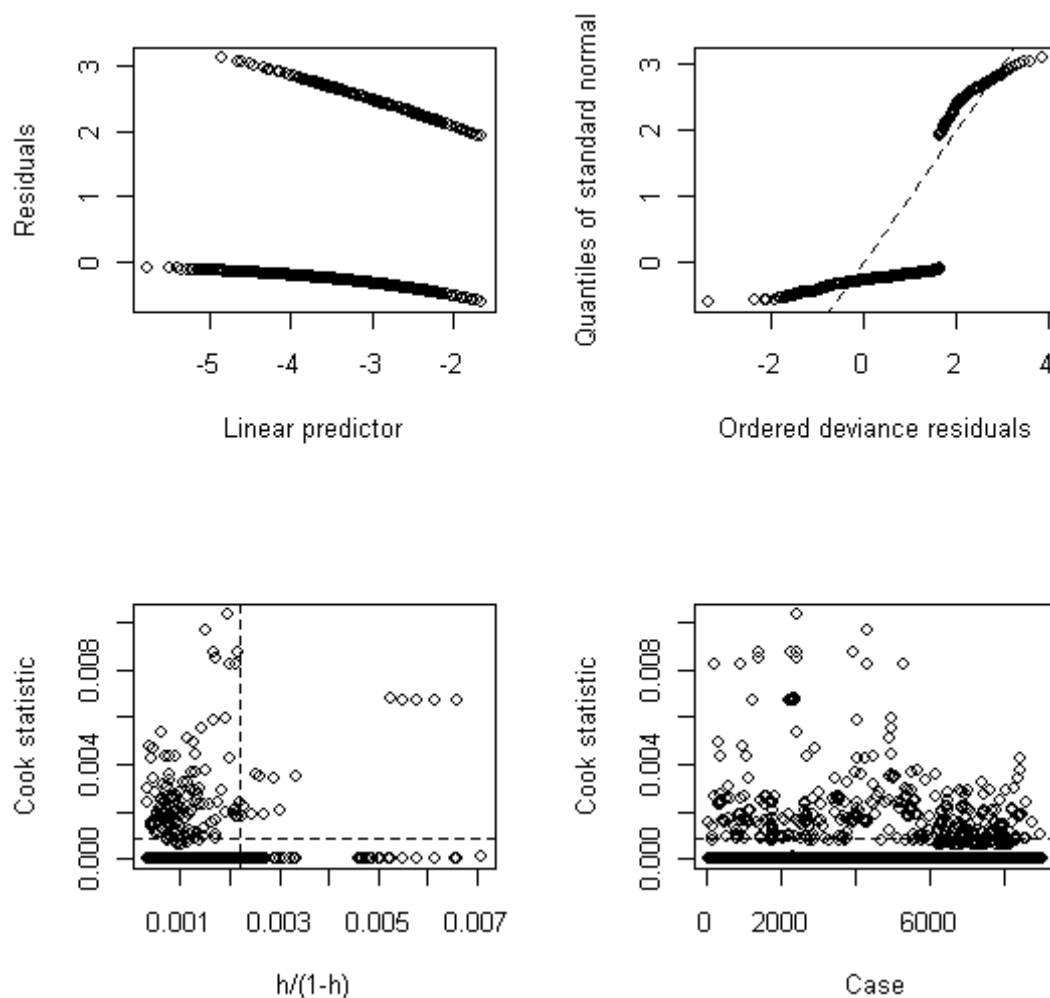


Figura 5.1
Análise dos resíduos – PMQC – Quebra 1 - Inconformidade

O modelo de regressão logística da variável quebra de contrato por inconformidade, em função das variáveis tempo, bandeira, usinas, tamanho da cidade e market share do foi significativo ($p < 0.0001$) e a análise de resíduos foi satisfatória.

O método de seleção *stepwise*²⁷ selecionou o modelo com as variáveis tempo, bandeiras, usinas e cidade, sendo que o market share não se mostrou importante e portanto, foi excluído do modelo.

²⁷ O Stepwise parte da premissa que a seleção de variáveis deve obedecer ao princípio de máxima relação causal entre *inputs* e *outputs*. Este é um método que se preocupa em aumentar a eficiência média com um número limitado de variáveis. Qualquer procedimento para seleção ou exclusão de variáveis de um modelo é baseado em um algoritmo que checa a importância das variáveis, incluindo ou excluindo-as do modelo, se baseando em uma regra de decisão. A importância da variável é definida em termos de uma medida de significância estatística do coeficiente associado à variável para o modelo. Essa estatística depende das suposições do modelo. No Stepwise da regressão linear um teste F é usado desde que os erros tenham distribuição normal. Na regressão logística, os erros seguem distribuição binomial e a significância é assegurada via o Teste da Razão de Verossimilhança.

Os estimadores de verossimilhança forneceram parâmetros para escrever o modelo logístico estimado na equação. Primeiro temos o modelo na escala do preditor linear, em que π_i representa a probabilidade do indivíduo i , neste caso o posto i , ter quebra de contrato,

$$\log\left(\frac{\pi_i}{1 - \pi_i}\right) = -3,85 + 0,06t - 0,57b - 0,18u + 0,75c_5 + 0,15c_4 + 0,50c_3 + 0,21c_2 - 0,50c_1$$

Na escala da variável resposta, ou seja, da probabilidade do indivíduo i , neste caso o posto i , ter quebra de contrato, temos:

$$\pi_i = \frac{\exp(-3,85 + 0,06t - 0,58b - 0,19u + 0,75c_5 + 0,15c_4 + 0,51c_3 + 0,22c_2 - 0,50c_1)}{1 + \exp(-3,85 + 0,06t - 0,58b - 0,19u + 0,75c_5 + 0,15c_4 + 0,51c_3 + 0,22c_2 - 0,50c_1)}$$

Sendo:

b – bandeiramento;

c – Tamanho da cidade em que o postos está, variando de 1 a 5

t – Tempo no mercado, em anos;

u – presença de usinas na cidade do posto;

A estimativa da Curva ROC, na figura 5.2, mostrou que a porcentagem de acerto de predição do modelo (acertar em predizer a probabilidade de quebra de contrato) foi de 70,2%:

Assim, em cada passo do procedimento, a variável mais importante, em termos estatísticos, é aquela que produz a maior mudança no logaritmo da verossimilhança em relação ao modelo que não contém a variável. (SENRA ET alii, 2007; PORTAL ACTION, 2011)

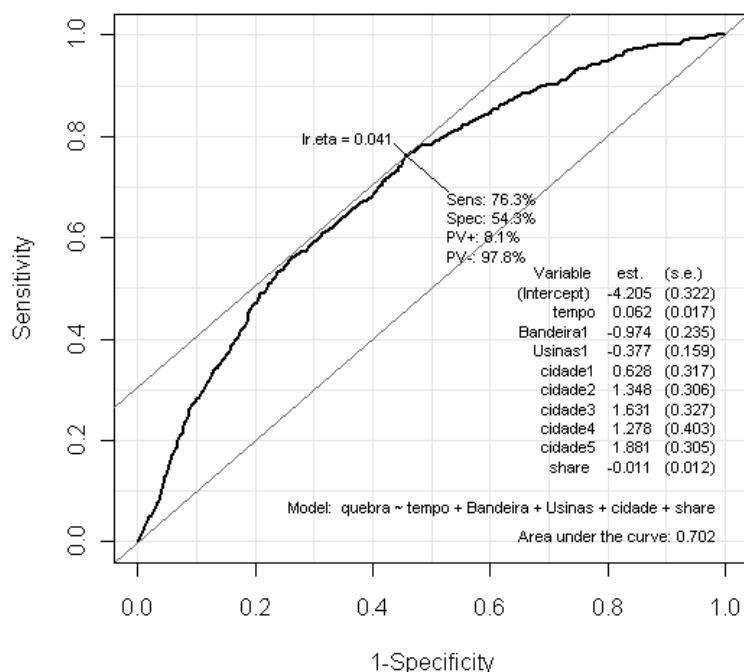


Figura 5.2
Curva ROC – PMQC – Quebra 1 - Inconformidade

A interpretação dos valores destas estimativas é mais fácil com a utilização das ODDS RATIO, conforme dados do quadro 5.3 a seguir. Odds ratio = e^b , onde b é o coeficiente logit. A interpretação do *odds ratio* indica a partir do incremento em uma unidade na variável explicativa qual a probabilidade de haver comportamento oportunista. A chance de oportunismo aumenta ou reduz em um fator dado pelo *odds ratio* ou em uma porcentagem dada pela equação: $[(odds\ ratio - 1) * 100]$. Lembrando que se o coeficiente logit for negativo o *odds ratio* estará no intervalo entre 0 e 1. Caso contrário, se o coeficiente logit for positivo, o *odds ratio* será maior que 1.

Quadro 5.3
Análise das ODDS RATIO estimadas – PMQC – Quebra 1 - Inconformidade

Efeito		Estimado	Intervalo de confiança 95%
Bandeira	1 vs 0	0,314	0,253 – 0,389
Cidade	5 vs 0	6,563	3,608 – 11,940
Cidade	4 vs 0	3,594	1,630 – 7,921
Cidade	3 vs 0	5,120	2,698 – 9,716
Cidade	2 vs 0	3,845	2,111 – 7,003
Cidade	1 vs 0	1,868	1,003 – 3,478
Tempo	NA	1,064	1,029 – 1,100
Usinas	1 vs 0	0,688	0,504 – 0,939

A interpretação dos dados nos permite concluir que a chance de haver comportamento oportunista por inconformidade/adulteração:

- a) Diminui em 68,6%, em média, para postos com bandeira;
- b) Aumenta quanto maior o tamanho da cidade, no comparativo com cidades de menos de 10.000 hab é:
 - a. Aumenta em 656,3% para cidades com mais de 10.000.000 hab, (cidade de São Paulo)
 - b. Aumenta em 359,4% para cidades com mais de 1.000.000 hab
 - c. Aumenta em 512% para cidades entre 500.000 e 1.000.000 hab
 - d. Aumenta em 384% para cidades entre 100.000 e 500.000 hab
 - e. Aumenta em 186% para cidades entre 10.000 e 100.000 hab
- c) Aumenta em 6,4% a cada ano a mais do posto no mercado
- d) Diminui em 31,2%, em média, para postos em cidades com usinas

5.2 - Análise 2 - Inconformidade e Infidelidade - base de dados Levantamento de Preços e Margens de Comercialização de Combustíveis (LPMCC)

Para início da análise estatística proposta, recordamos no quadro 5.4 a seguir as principais informações da base de dados utilizada:

Quadro 5.4
Resumo de informações - LPMCC

Abrangência: Universo de postos: 2.363 unidades revendedoras		
Periodicidade: semanal; semana de 13 a 19 de março de 2011		
Dados disponíveis		
Dado	Medida	Métrica adotada
<i>Quebra de contrato 1</i>	<i>INCONFORMIDADE</i>	<i>Variável binária, sendo 0 para postos sem atuação, e 1 para postos já atuados por revender combustível fora das especificações técnicas</i>
<i>Quebra de contrato 2</i>	<i>INFIDELIDADE</i>	<i>Variável binária, sendo 0 para postos que apresentam notas fiscais de compra, e 1 para postos que não apresentam notas fiscais de compra. Dado analisado separadamente para gasolina e etanol</i>
Bandeira	Presença de bandeiramento	Variável binária, sendo 0 para postos sem bandeira, e 1 para postos com bandeiras
Localização	Localização em cidades ou rodovias	Variável binária, sendo 0 para postos em cidades, e 1 para postos em rodovias
Market Share do distribuidor	Indicativo da força do distribuidor no mercado	Variável numérica da participação média da distribuidora nas vendas de gasolina e etanol.
Preço	Preço de venda do posto	Variável numérica dada em reais por litro
Tamanho da cidade	Representa um indicativo de fluxo de vendas	Variável discreta, de 0 a 5, conforme número de habitantes: Sendo 0 para cidades muito pequenas (menos de 10.000 hab); 1 para cidades pequenas (entre 10.000 e 100.000 hab); 2 para cidades médias (entre 100.000 e 500.000); 3 para cidades grandes (acima de 500.000 hab); 4 para metrópoles (acima de 1.000.000 hab) e; 5 para Megacidades (acima de 10.000.000 hab).
Tempo no mercado	Tempo em que o posto está atrelado a bandeira ou no mercado sem bandeiramento, no caso de bandeiras branca	Número de anos em atuação no mercado.
Usina	Presença de usinas de açúcar e álcool na cidade em que o posto se situa.	Variável binária, sendo 0 para postos em cidades sem usinas, e 1 para postos em cidades com usinas

Fonte: Elaboração própria

Novamente, o primeiro passo é a elaboração da tabela de correlação entre as variáveis selecionadas para verificação da independência entre elas e a possibilidade de utilização no modelo. Conforme dados do quadro 5.5, percebe-se baixa correlação entre as variáveis e a validação da aplicação de todas elas à análise proposta. A única correlação alta, e já esperada, se deu entre as variáveis preço do etanol, preço da gasolina e preço geral, que é a soma dos

dois outros. O fato não será problema, uma vez que as três variáveis serão utilizadas separadamente.

Quadro 5.5
Correlações - LPMCC

Variável	Q1	Q2 G	Q2 E	Bandeira	Cidade	Localização	Market share	Preço E	Preço G	Preço geral	Tempo	Usina
Quebra 1	1,00	0,04	0,03	-0,08	0,05	0,02	-0,08	-0,10	-0,13	-0,13	0,04	-0,05
Quebra 2 G	0,03	1,00	0,94	-0,09	-0,09	0,04	-0,10	-0,12	-0,03	-0,08	0,00	0,10
Quebra 2 E	0,03	0,94	1,00	-0,08	-0,08	0,02	-0,10	-0,12	-0,04	-0,09	-0,02	0,00
Bandeira	-0,08	-0,09	-0,08	1,00	0,16	0,03	0,78	0,34	0,34	0,37	0,05	-0,12
Cidade	0,05	-0,09	-0,08	0,16	1,00	-0,09	0,10	0,11	-0,16	-0,02	-0,05	-0,30
Localização	0,02	0,04	0,02	0,03	-0,09	1,00	0,02	-0,01	-0,03	-0,02	-0,01	-0,05
Market share	-0,08	-0,10	-0,10	0,78	0,10	0,02	1,00	0,34	0,33	0,37	0,03	-0,10
Preço E	-0,10	-0,12	-0,12	0,34	0,11	-0,01	0,34	1,00	0,65	0,91	0,08	-0,21
Preço G	-0,13	-0,03	-0,04	0,34	-0,16	-0,03	0,33	0,65	1,00	0,90	0,07	0,03
Preço geral	-0,13	-0,08	-0,09	0,37	-0,02	-0,02	0,37	0,91	0,90	1,00	0,08	-0,11
Tempo	0,04	0,00	-0,02	0,05	-0,05	-0,01	0,03	0,08	0,07	0,08	1,00	0,03
Usinas	-0,05	0,01	0,00	-0,12	-0,30	-0,05	-0,10	-0,21	0,03	-0,11	0,03	1,00

A fim de facilitar a exposição das análises estatísticas realizadas a partir desta base dados, o tópico será subdividido segundo as 3 análises possíveis:

- a) Quebra de contrato inconformidade
- b) Quebra de contrato por infidelidade – gasolina
- c) Quebra de contrato por infidelidade – etanol

5.2.1 - Quebra I - Quebra de contrato inconformidade

O modelo de regressão logística da variável quebra de contrato 1 (Inconformidade) em função das variáveis testadas preço geral, localização, tempo, bandeiras, tamanho da cidade e market share foi significativo ($p < 0.0001$) e a análise de resíduos foi parcialmente satisfatória.

O método de seleção de variáveis *stepwise* selecionou o modelo com as variáveis preços, tempo, usinas e share, sendo que localização, bandeiras e tamanho da cidade não foram importantes no modelo.

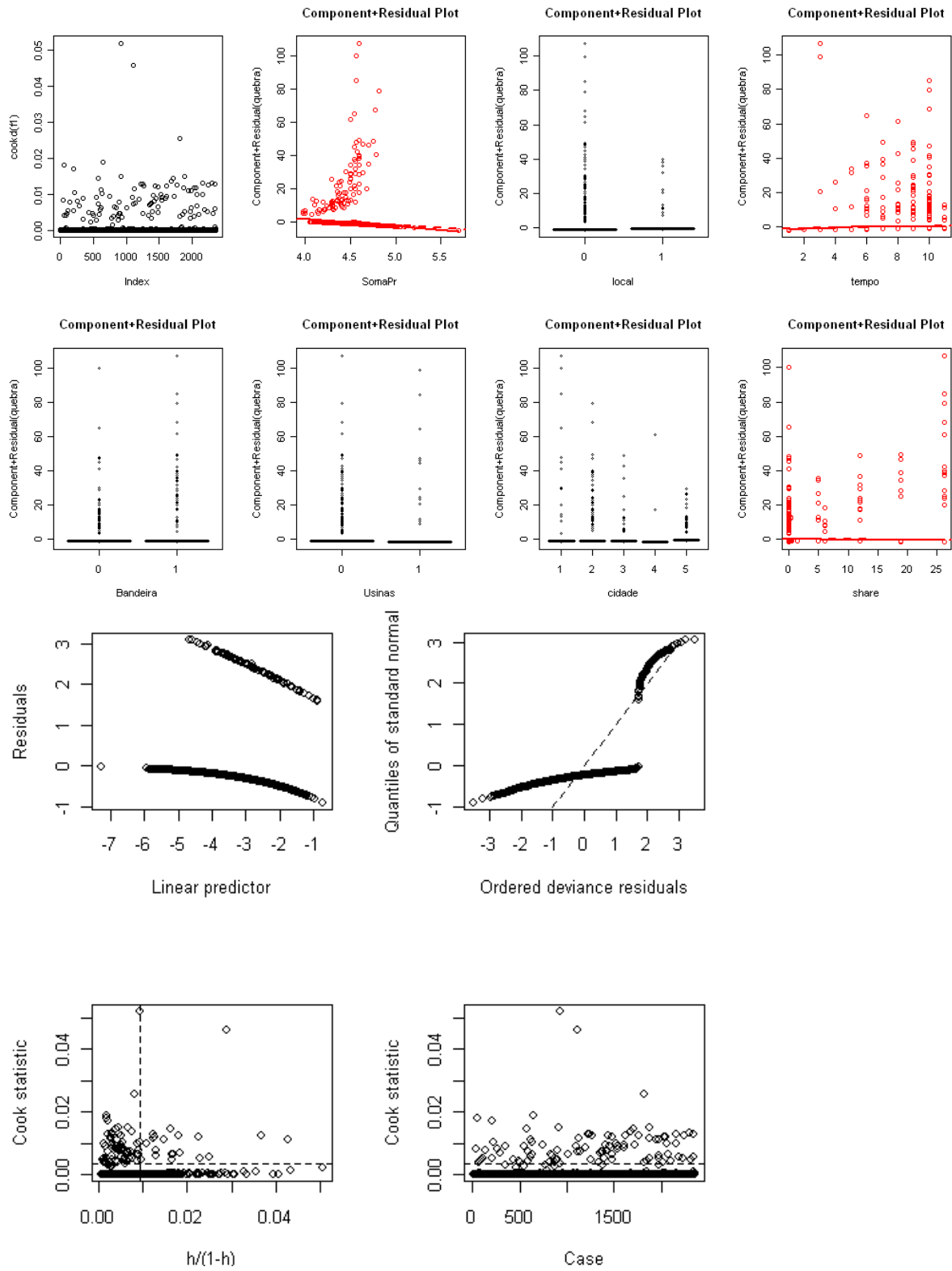


Figura 5.3
Análise dos resíduos – LPMCC – Quebra 1 - inconformidade

Os estimadores de verossimilhança do modelo forneceram parâmetros para escrever o modelo logístico estimado abaixo. Primeiro temos o modelo na escala do preditor linear, em que representa a probabilidade do indivíduo i , neste caso o posto i , ter quebra de contrato,

$$\log\left(\frac{\pi_i}{1 - \pi_i}\right) = 11,37 - 3,47prG + 0,12t - 0,42u - 0,02Ms$$

Na escala da variável resposta, ou seja, da probabilidade do indivíduo i , neste caso o posto i , ter quebra de contrato, temos,

$$\pi_i = \frac{\exp(11,37 - 3,47prG + 0,12t - 0,42u - 0,02Ms)}{1 + \exp(11,37 - 3,47prG + 0,12t - 0,42u - 0,02Ms)}$$

Sendo:

b – bandeiramento;

Ms – Market share do distribuidor;

prG – preço (soma etanol e gasolina);

t – Tempo no mercado, em anos;

u – presença de usinas na cidade do posto;

A interpretação dos valores destas estimativas é mais fácil com a utilização das ODDS RATIO, conforme dados do quadro 5.6 a seguir:

Quadro 5.6
Análise das ODDS RATIO estimadas – LPMCC - Quebra 1 - Inconformidade

Efeito		Estimado	Intervalo de confiança 95%
Market share	NA	0,976	0,953 – 0,999
Preço geral	NA	0,031	0,009 – 0,112
Tempo	NA	1,131	1,032 – 1,238
Usinas	1 vs 0	0,426	0,234 – 0,774

A interpretação dos dados nos permite concluir que a chance de haver quebra de contrato por inconformidade:

- Aumenta em 2,4% a cada unidade de market share (pp) a mais.
- Diminui em 96,9% em média, a cada unidade de preços a mais (R\$1,00)
- Aumenta em 13,1 p.p. a cada ano a mais no mercado
- Diminui em 57,4% em média, para postos em cidades com usinas.

A estimativa da Curva ROC, na figura 5.4, mostrou que a porcentagem de acerto de predição do modelo (acertar em prever a probabilidade de quebra de contrato) foi de 70,5%:

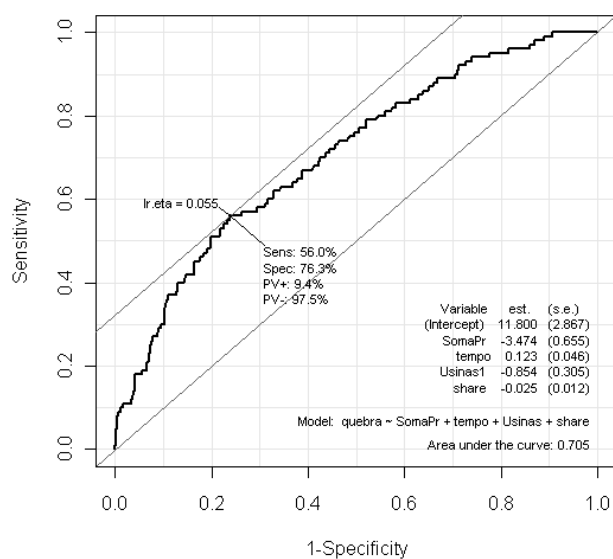


Figura 5.4 - Curva ROC – LPMCC - Quebra 1 - Inconformidade

5.2.2 - Quebra II - Quebra de contrato infidelidade GASOLINA

O modelo de regressão logística da variável quebra II – infidelidade da Gasolina em função das variáveis testadas preços da gasolina, localização, tempo, bandeiras, usinas, tamanho da cidade e market share foi significativo ($p < 0.0001$) e a análise de resíduos foi parcialmente satisfatória. O método de seleção de variáveis *stepwise* selecionou o modelo com as variáveis tamanho da cidade e market share, sendo que preço, localização, tempo, bandeiras e usinas não foram importantes no modelo.

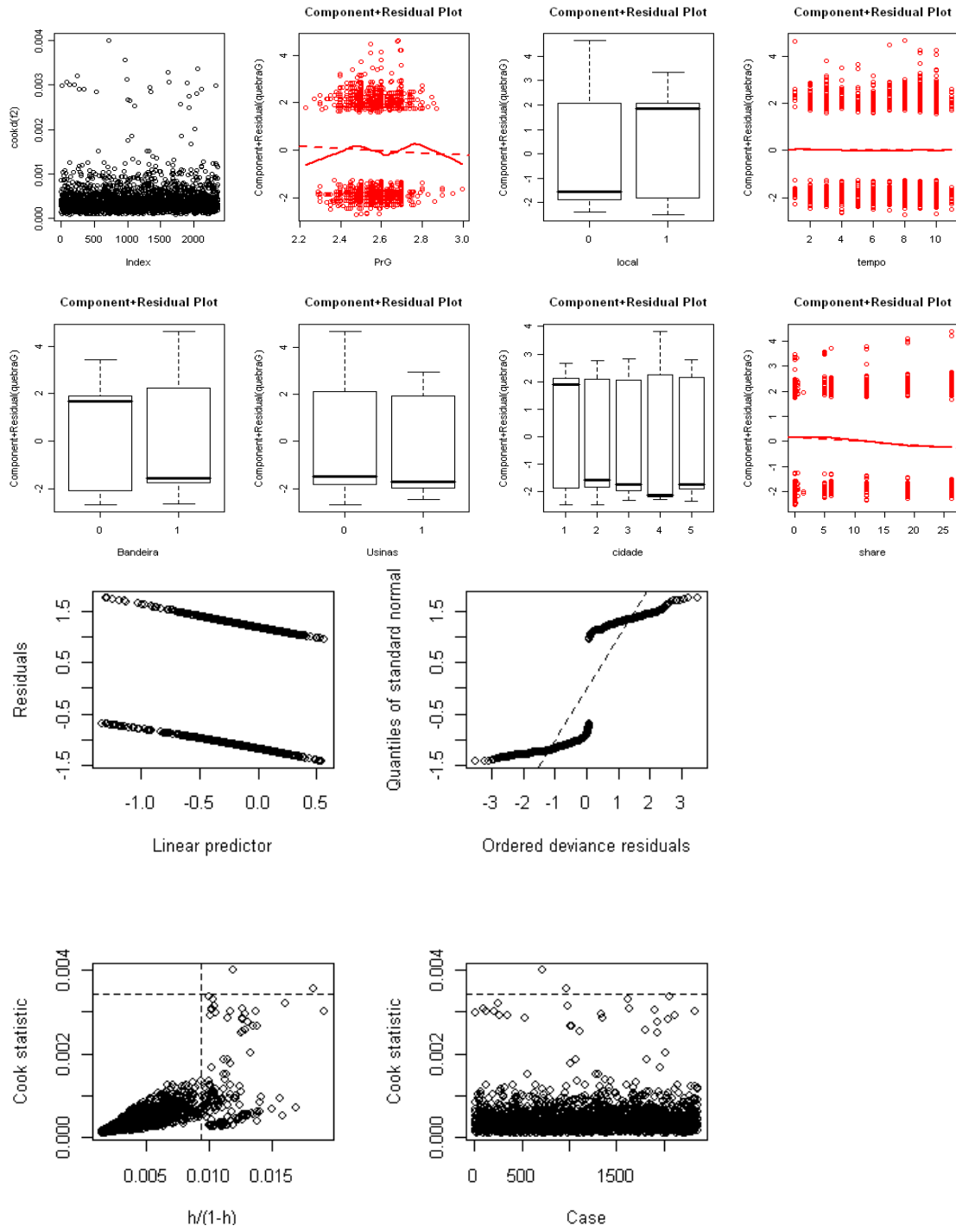


Figura 5.5
Análise dos resíduos – LPMCC – Quebra 2 – infidelidade Gasolina

Os estimadores de verossimilhança do modelo e sua análise forneceram parâmetros para escrever o modelo logístico estimado a seguir. Primeiro temos o modelo na escala do preditor linear, em que $\hat{\pi}_i$ representa a probabilidade do indivíduo i , neste caso o posto i , ter quebra de contrato,

$$\log\left(\frac{\pi_i}{1 - \pi_i}\right) = -0,16 - 0,01c5 - 0,63c4 + 0,01c3 + 0,26c2 - 0,02Ms$$

Na escala da variável resposta, ou seja, da probabilidade do indivíduo i , neste caso o posto i , ter quebra de contrato, temos,

$$\pi_i = \frac{\exp(-0,16 - 0,01c5 - 0,63c4 + 0,01c3 + 0,26c2 - 0,02Ms)}{1 + \exp(-0,16 - 0,01c5 - 0,63c4 + 0,01c3 + 0,26c2 - 0,02Ms)}$$

Sendo:

c – Tamanho da cidade em que o postos está, variando de 1 a 5

Ms – Market share do distribuidor;

A interpretação dos valores destas estimativas novamente é realizado a partir das ODDS RATIO, conforme dados do quadro 5.7 a seguir:

Quadro 5.7
Análise das ODDS RATIO estimadas – LPMCC - Quebra 2 – Infidelidade Gasolina

	Efeito	Estimado	Intervalo de confiança 95%
Cidade	5 vs 1	0,687	0,520 – 0,907
Cidade	4 vs 1	0,367	0,226 – 0,596
Cidade	3 vs 1	0,693	0,510 – 0,942
Cidade	2 vs 1	0,895	0,725 – 1,105
Market share	NA	0,982	0,974 – 0,990

A interpretação dos dados nos permite concluir que a chance de haver quebra de contrato por infidelidade na revenda de gasolina:

- a) Diminui quanto maior o tamanho da cidade, no comparativo com cidades de menos de 100.000 hab é:
 - a. Diminui em 31,3% para cidades com mais de 10.000.000 hab, (cidade de São Paulo)

- b. Diminui em 63,3% para cidades com mais de 1.000.000 hab
 - c. Diminui em 30,7% para cidades entre 500.000 e 1.000.000 hab
 - d. Diminui em 10,5% para cidades entre 100.000 e 500.000 hab
- b) Diminui em 1,8%, média, a cada unidade de market share (pp) a mais

A porcentagem de acerto de predição do modelo (acertar em predizer os zeros e uns) foi de 57,2%, conforme dados da figura 5.6. Observa-se que o ajuste deste modelo não foi tão bom quanto o anterior.

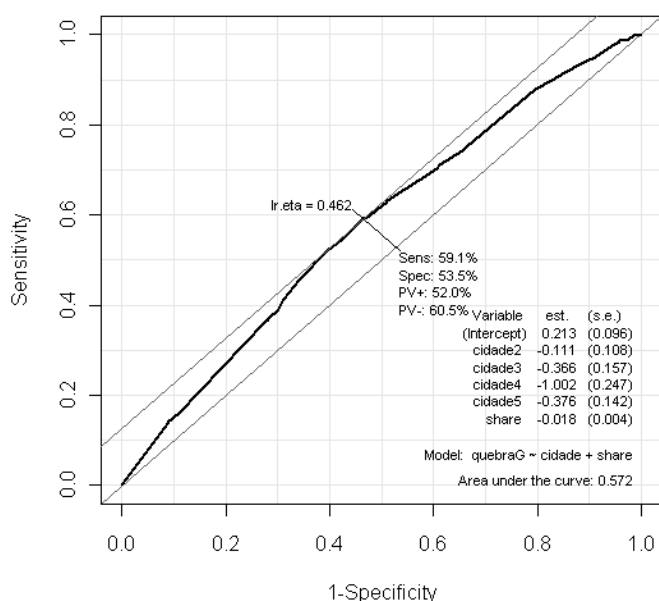


Figura 5.6
Curva ROC – LPMCC – Quebra 2 – Infidelidade Gasolina

5.2.3 - Quebra II - Quebra de contrato infidelidade ETANOL

O modelo de regressão logística da variável quebra por infidelidade do etanol em função das variáveis preços do etanol, localização, tempo, bandeiras, usinas, cidades e share (em porcentagem de participação) foi significativo ($p < 0.0001$) e a análise de resíduos foi parcialmente satisfatória. O método de seleção de variáveis *stepwise* selecionou o modelo com as variáveis preço do etanol, usinas, tamanho da cidade e market share, sendo que localização, tempo e bandeiras não foram importantes no modelo.

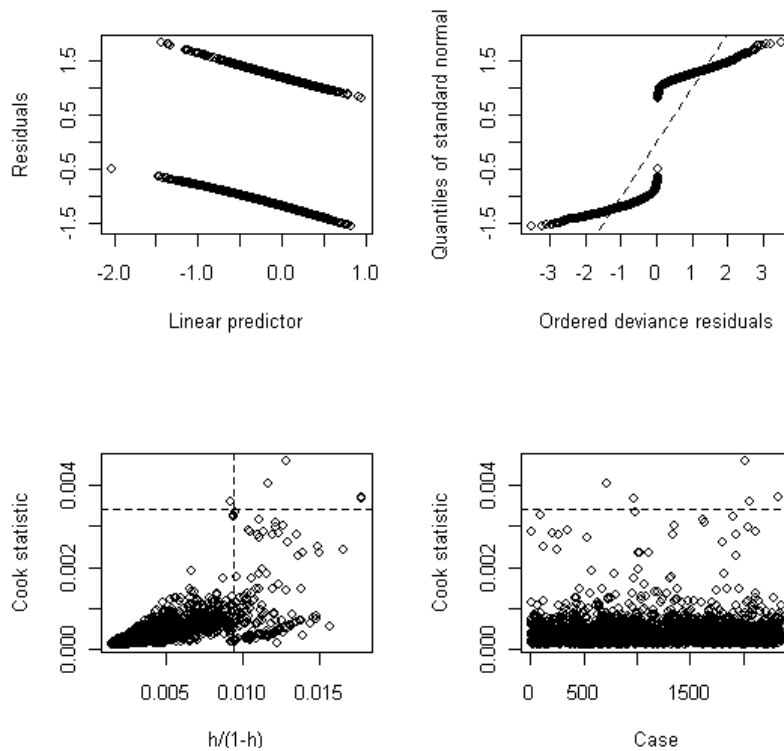


Figura 5.7
Análise dos resíduos – LPMCC – Quebra 2 – Infidelidade Etanol

Os estimadores de verossimilhança forneceram parâmetros para escrever o modelo logístico estimado. Primeiro há o modelo na escala do preditor linear, em que $\hat{\pi}_i$ representa a probabilidade do indivíduo i , neste caso o posto i , ter quebra de contrato:

$$\log\left(\frac{\pi_i}{1 - \pi_i}\right) = 4,13 - 2,23prE + 0,07c5 - 0,66c4 - 0,12c3 + 0,27c2 - 0,01Ms$$

Na escala da variável resposta, ou seja, da probabilidade do indivíduo i , neste caso o posto i , ter quebra de contrato, temos,

$$\pi_i = \frac{\exp(4,13 - 2,23prE + 0,07c5 - 0,66c4 - 0,12c3 + 0,27c2 - 0,01Ms)}{1 + \exp(4,13 - 2,23prE + 0,07c5 - 0,66c4 - 0,12c3 + 0,27c2 - 0,01Ms)}$$

Sendo:

c – Tamanho da cidade em que o postos está, variando de 1 a 5

Ms – Market share do distribuidor;

prE – preço etanol;

A interpretação dos valores também foi realizado a partir das ODDS RATIO, conforme dados do quadro 5.8 abaixo.

Quadro 5.8

Análise das ODDS RATIO estimadas – LPMCC – Quebra 2 – Infidelidade Etanol

Efeito		Estimado	Intervalo de confiança 95%
Cidade	5 vs 1	0,696	0,520 – 0,932
Cidade	4 vs 1	0,333	0,203 – 0,546
Cidade	3 vs 1	0,575	0,419 – 0,788
Cidade	2 vs 1	0,849	0,684 – 1,054
Market Share	NA	0,988	0,979 – 0,996
Preço etanol	NA	0,108	0,043 – 0,270
Usinas	1 vs 0	0,772	0,624 – 0,953

A interpretação dos dados nos permite concluir que a chance de haver quebra de contrato por infidelidade na revenda de etanol:

- a) Diminui quanto maior o tamanho da cidade, no comparativo com cidades de menos de 100.000 hab é:
 - a. Diminui em 30,4% para cidades com mais de 10.000.000 hab, (cidade de São Paulo)
 - b. Diminui em 66,7% para cidades com mais de 1.000.000 hab
 - c. Diminui em 42,5% para cidades entre 500.000 e 1.000.000 hab
 - d. Diminui em 15,1% para cidades entre 100.000 e 500.000 hab
- a) Diminui em 1,2%, média, a cada unidade de market share (pp) a mais
- b) Diminui em 89,2% , em média, a cada unidade de preço a mais (R\$1,00)
- c) Diminui em 22,8%, em média, para postos em cidades com usinas

Conforme dados da figura 5.8 a seguir, a porcentagem de acerto de predição do foi de 59,8%. Observa-se que o ajuste deste modelo também não foi muito bom.

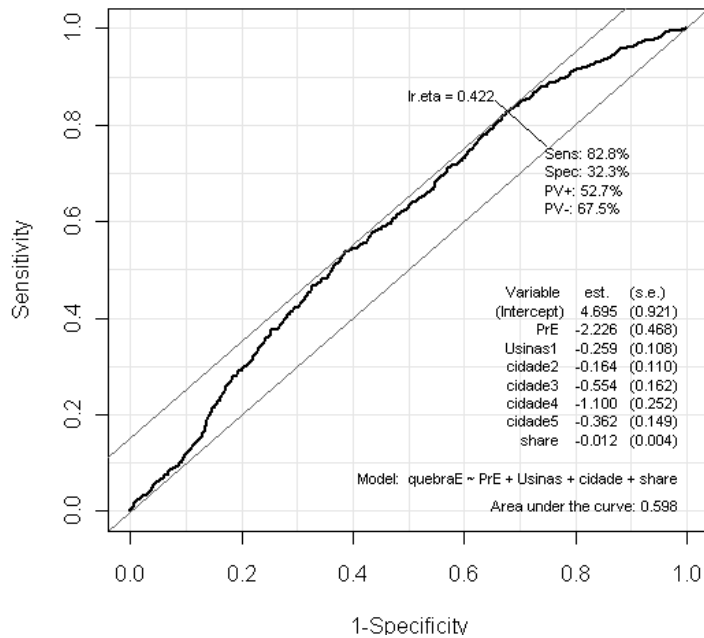


Figura 5.8
Curva ROC – LPMCC – Quebra 2 – Inconformidade Etanol

5.3 – Análise dos resultados

O quadro 5.9 abaixo sintetiza os resultados encontrados no estudo das quebras contratuais. Será feita uma análise individualizada para cada uma das variáveis propostas e a compatibilização dos resultados nas duas bases de dados utilizadas. Para facilitar a discussão, retomaremos aqui as expectativas da pesquisa descritas na metodologia, quando do estabelecimento das variáveis

Quadro 5.9
Quadro de Resultados

Fatores	Base PMQC	Base LPMCC		
	INCONFORMIDADE	INCONFORMIDADE	INFIDELIDADE GASOLINA	INFIDELIDADE ETANOL
Bandeira	- 68,6%	Não selecionado	Não selecionado	Não selecionado
Market share	Não selecionado	+ 2,4 a cada p.p.	- 1,8% a cada p.p.	- 1,2% a cada p.p.
Tamanho da Cidade	Entre +186% a +656% quanto maior a cidade	Não selecionado	Entre -31,3% a -63,3% quanto maior a cidade	Entre -30,4% a -66,7% quanto maior a cidade
Tempo	+ 6,4 aa	+ 13,1% aa	Não selecionado	Não selecionado
Usinas	- 31,2%	-57,4%	Não selecionado	-22,8%
Preço	Não consta nesta base	- 96,6% para cada R\$1,00 a mais	Não selecionado	- 89,2% para cada R\$1,00 a mais
Localização	Não consta nesta base	Não selecionado	Não selecionado	Não selecionado
Análise de resíduos	<i>Satisfatória</i>	<i>Parcialmente satisfatória</i>	<i>Parcialmente satisfatória</i>	<i>Parcialmente satisfatória</i>
Acerto em predição	70,2%	70,5%	57,2%	59,8%

1) Bandeira

Resultado esperado: Que o risco de comportamentos oportunistas seja menor nos postos com contratos (bandeirados) que nos postos sem contratos (bandeira branca).

O resultado esperado foi confirmado parcialmente. A variável bandeira foi relevante no primeiro modelo e se mostrou eficiente em coibir o oportunismo por inconformidade, segundo a análise realizada com a PMQC. Na base de dados LPMCC o bandeiramento não se mostrou importante no comportamento oportunista nem por inconformidade, nem por infidelidade. Os dados tratados sugerem que a existência de bandeiramento, ou melhor, a existência de contrato e de ativos específicos na transação tem sido relevante na redução de oportunismo no que se

refere a adulteração dos combustíveis. Chama atenção que estas mesmas características não estejam interferindo na redução de oportunismo revelado nas compras fora do arranjo exclusivo de negociação.

2) *Market Share do distribuidor*

Resultado esperado: Quanto maior a participação de mercado do distribuidor, melhores são seus mecanismos de enforcement e menor o risco de que o posto varejista incorra em comportamentos oportunistas.

O resultado esperado foi confirmado parcialmente. A análise realizada mostrou resultados contrários na interferência desta variável nos os dois tipos de quebra de contrato analisados. Os resultados indicam que a força do distribuidor no mercado tem servido à redução do oportunismo por infidelidade, reduzindo, portanto as compras fora do arranjo exclusivo de negociação sendo mais eficiente quanto maior a participação de mercado do distribuidor. Já para comportamentos oportunistas de adulteração de combustíveis, o market-share aparece como indutor, o que é contraditório ao resultado de que o bandeiramento tem sido eficiente em quase 70% na redução do oportunismo por inconformidade. Assim, esses dois resultados serão tratados separadamente.

Consideramos por hipótese que quanto maior o poder de mercado do distribuidor, maior seu poder de *enforcement*. O fato do distribuidor tratar de maneira mais intensa o controle das quebras de contrato por infidelidade é esperado, já que as compras fora do arranjo exclusivo representa um problema comercial maior que a adulteração, a qual é de responsabilidade das autarquias públicas e não do fornecedor.

Garantindo que o posto revendedor mantenha seu canal exclusivo de compras, havendo controle interno da qualidade dos combustíveis, não há motivos para supor que nas unidades revendedoras possa estar havendo a revenda de combustível irregular. Ao contrário, havendo suposição de que condutas irregulares estejam acontecendo a manutenção da amostra testemunha seria suficiente para salvaguardar legalmente o distribuidor e isentá-lo quanto ao fato. Entre a total confiança na lisura de seus parceiros comerciais e o completo descaso quanto a isso, há posições intermediárias de controle formais e não formais nas negociações entre distribuidor e posto. Lembrando também que o resultado anterior demonstrou que o bandeiramento ao posto, com estabelecimento de contrato formal tem sido eficiente na redução do comportamento oportunista por adulteração, independente da participação de mercado do distribuidor.

É possível que o contrato seja então fator redutor das quebras por inconformidade não pelo exercício de *enforcement* do distribuidor, mas pelo perfil de empresários que é atraído a abertura de posto bandeirado, o que não foi testado nessa análise.

Fica evidente que havendo quebras de contrato por inconformidade em postos bandeirados, é razoável que ela seja maior para bandeiras que detém mais postos em atuação (maior market share) do que nas bandeiras que detém menos postos em atuação, não que o tipo de bandeira seja indutor, mas nesse caso, uma referência de quantidade entre os postos bandeirados.

3) *Tamanho da cidade*

Resultado esperado: Quanto maior a cidade em que o posto se situa, maior a velocidade de circulação dos estoques, logo, maior o risco do posto incorrer em comportamentos oportunistas.

O resultado esperado foi confirmado parcialmente. Os resultados encontrados mostraram novamente uma inversão das interferências desta variável sobre o comportamento oportunista dos postos varejistas.

Observando oportunismo revelado pela adulteração, o resultado esperado foi totalmente confirmado. De fato, em cidades maiores é maior o risco de um posto incorrer em adulteração, provavelmente pelo maior giro de vendas e dificuldade de ser pego em flagrante.

Contrariamente, surpreendeu o fato de que seja menor o risco de ele incorrer em compras fora do arranjo nas cidades maiores que nas menores. É possível que a explicação esteja no tipo de oportunismo. Os procedimentos para a adulteração são menos ostensivos que aqueles adotados para a infidelidade. Acredita-se que em cidades maiores, a presença mais freqüente dos distribuidores, dada a freqüência das entregas, possa inibir o recebimento de caminhões de outras distribuidoras. A perspectiva é potencializada pela influência do poder de mercado da distribuidora, que faz valer seus mecanismos de *enforcement* para que o posto mantenha canal exclusivo de compras, e como se percebe, tem deixado a questão da adulteração para as esferas públicas de controle e regulação.

Em contrapartida, em cidades menores, até 100.000 hab, os postos operam com quantidades menores de venda e também costumam ser mais “vigiados” pelos seus clientes, que normalmente conhecem as práticas dos donos de postos, já que é comum a população se conhecer há anos. Da mesma forma, o controle formal das distribuidoras para coibir compras fora do arranjo nos postos de cidades menores, com reduzido desempenho de vendas

comparativamente aos postos de cidades maiores, é provavelmente menos intenso que nas grandes cidades, logo a chance do evento acontecer e ser ignorado pela distribuidora é maior.

4) *Tempo no mercado*

Resultado esperado: Quanto mais tempo no mercado, menor a chance do posto incorrer em comportamentos oportunistas.

Para esta variável, o resultado esperado foi totalmente negado. Nas duas bases de dados utilizadas a variável se relacionou apenas com a adulteração de combustíveis e de forma positiva, contrariando a expectativa inicial. Este resultado sugere que o tempo no mercado aumenta o conhecimento do agente sobre a dinâmica do setor e as possibilidades de condutas irregulares.

É possível que de um lado, o tempo no mercado não esteja sendo suficiente para a consolidar reputação dos agentes, sendo neste caso, tempo a mais para potencializar o comportamento oportunista, aumentando sua probabilidade de ocorrência, e não diminuindo-a. Ou alternativamente, que sim, o tempo seja construtor de reputação e que uma vez estabelecida a reputação, o agente se sinta a vontade para exercer seu oportunismo, adulterando combustível, auferindo maiores lucros e considerando as dificuldades de mensuração da qualidade do combustível por parte do consumidor final, a prática não acarreta, no curto prazo, retração em seu mercado fidelizado. As duas explicações possíveis são contrárias a suposição inicial que considerava que quanto mais tempo no mercado, menos chance do agente incorrer em comportamento oportunista. Para a quebra por infidelidade a variável não se mostrou importante.

5) *Presença de usina na cidade do posto*

Resultado esperado: A proximidade com usinas de açúcar e etanol favorece acesso a compra de etanol irregular, favorecendo o comportamento oportunista

Novamente, o resultado esperado não foi confirmado. Chamou atenção a correlação negativa com a proximidade com usinas, nas duas bases de dados utilizadas e para as duas quebras contratuais consideradas. Esses resultados nos indicam que o comércio irregular pode, na verdade, derivar de outros fatores que não a facilidade de contato direto com a usina. Outros mecanismos de compra irregular de etanol deveriam ser estudados para dar conta da explicação do fenômeno. É possível ainda que a variável utilizada neste caso, a presença de

usinas na cidade do posto revendedor não seja a melhor variável explicativa. Outras questões como a rede de relacionamentos pessoais do proprietário do posto em direção aos produtores de etanol e/ou terceiros que tenham atuação neste seguimento podem ser mais esclarecedoras, embora, seja desconhecida esta base de dados.

6) *Preço de venda*

Resultado esperado: Quanto maior o preço praticado pelo posto, menor a chance de incorrer em comportamento oportunista.

O resultado esperado foi confirmado. Com respeito ao preço de venda, os resultados sugerem que combustíveis a preços maiores apresentam menor risco de adulteração, segundo o resultado de oportunismo por inconformidade da LPMCC. Com respeito à infidelidade, os preços só interferem no comércio de etanol e não de gasolina. Fato já esperado uma vez que a compra fora do arranjo é mais facilitada no etanol que na gasolina, pela própria estrutura da cadeia do etanol. Notadamente no mercado de etanol a consideração de um mercado paralelo é mais comum que no mercado de gasolina.

Duas hipóteses explicativas foram consideradas, mas ainda não encontraram repercussão robusta quando analisamos as correlações da variável preço com as demais variáveis que poderiam subsidiar estas explicações.

Primeiro, considerando que a prática de preços mais elevados se relacione com repasse ao preço do combustível dos custos de monitoramento e controle da transação, evidenciando que o risco do oportunismo do revendedor varejista nas transações com distribuidores onera em última instância, o consumidor final, seria esperada alta correlação entre preços e bandeiramento ou entre preços e *market share*, já que os custos atrelados a monitoramento e controle são essencialmente das transações entre distribuidores e postos bandeirados. O que não pôde ser comprovado na análise estadual realizada já que as correlações calculadas são baixas, iguais a 0,37 nos dois casos (ver quadro 5.5). Num esforço complementar de verificação desse dado, constatou-se que na análise por cidades e não no cômputo geral estadual estas correlações entre preço e bandeira são mais elevadas, provavelmente pela alta disparidade de preços no estado²⁸, o que não descarta o potencial explicativo desta hipótese, mas ainda requer maiores esforços de pesquisa para sua comprovação.

²⁸ Nas cidades paulistas consultadas na base de dados da LMPCC os postos de preços mais baixos, são em cerca de 90% das cidades, postos de bandeira branca. Como há distorção grande entre preços em todo estado a correlação geral, apresentou-se baixa. Por exemplo, na semana pesquisada o preço mais alto do litro do etanol no

Como uma segunda alternativa, pode-se sugerir que os ganhos pela prática de preços mais elevados se justificam pela boa reputação desenvolvida pelo posto revendedor no mercado e a manutenção desta reputação desestimula exercício de comportamento oportunista. Se de fato este evento se confirma, esta reputação não deriva do tempo do posto no mercado, haja vista a correlação entre tempo e preços é inexpressiva 0,07 (ver quadro 5.5).

É possível portanto, que a simples manutenção de preços elevados seja suficiente para desestimular a prática de comportamentos oportunistas pela própria dinâmica comercial de manutenção das margens e lucratividade esperada, sem a necessidade de reputação estar atrelada ao fato.

7) *Localização*

Resultado esperado: Quanto menor a fiscalização esperada pelo posto, maior a chance de incorrer em comportamento oportunista, logo, postos em rodovias apresentam mais risco de oportunismo que os postos nas cidades.

O resultado esperado não se confirmou. Os dados tratados indicaram que a localização do posto (rodovia ou cidade) não se mostrou importante nas análises das duas quebras de contrato avaliadas, sugerindo que estar situado em cidades ou rodovia não interfere no oportunismo por inconformidade ou por infidelidade nas transações de gasolina e etanol.

Uma das principais diferenças entre postos de cidades e rodovias está no perfil de vendas. Enquanto postos de cidades vendem maior quantidade de gasolina e etanol, os postos de rodovias vendem majoritariamente diesel, desta forma é possível que somente a partir da consideração do diesel no modelo, é que se tenha algum resultado novo, contudo, no momento, o tratamento realizado para etanol e gasolina não sugere influência da localização nas ações oportunistas.

estado foi de R\$2,99 em posto BR na cidade de São Paulo e o mais baixo de R\$1,59 em posto de bandeira branca na cidade de São Carlos. Na mesma semana, o preço do litro da gasolina, o preço mais alto do estado também foi registrado em São Paulo, no valor de R\$2,99 em posto BR e o preço mais baixo em Itapeva R\$2,22 também em posto de bandeira branca.

Conclusões do capítulo

De forma geral, a pesquisa de campo, objeto dos capítulos três e quatro confirmou que todas as transações dos distribuidores estão expostas a certo nível de oportunismo, em todos os níveis de especificidades dos ativos das transações.

Uma vez que o posto age de forma oportunista, quer pela adulteração de combustível para auferir maiores lucros a partir da diluição do produto com outros mais baratos, quer exercendo compra de combustível irregular ao seu arranjo exclusivo de negociação, também com vistas a reduzir seus custos conquanto, neste caso, o agente oportunista usufrui de ativos específicos a transação para a comercialização de combustível que não se referem àquela transação e fraudam a relação comercial pela divulgação da marca da empresa de distribuição que não representa a marca do produto vendido.

Considerando o elevado risco das ações oportunistas no setor, para facilitar a discussão, dividiremos a análise, segundo as estruturas de governança destacadas nos capítulos 3 e 4.

1) Transações governadas via mercado: arranjos entre distribuidores dominantes, regionais e independentes e postos de bandeira branca;

1ª – Oportunismo revelado pela adulteração de combustível

Nestes casos, quando o posto revendedor age de forma oportunista e adultera o combustível somente será penalizado se for fiscalizado quando desta prática. Nestes casos o posto de bandeira branca deve apresentar nota fiscal de compra da empresa distribuidora com a qual negociou e esta empresa é acionada pela ANP e deve responder ao processo instaurado. Cabe a distribuidora deter sob sua responsabilidade prova material que corrobore a qualidade do combustível, pois caso contrário, responderá solidariamente pela venda de combustível irregular. Nesses casos, a simples manutenção da amostra-testemunha por parte da distribuidora é suficiente para manter estáveis essas relações, já que o risco de comportamento oportunista por parte do posto representa baixo risco para a distribuidora. Os custos operacionais de captação e armazenamento dessas amostras são muito baixos quando comparados às possíveis multas e penalidades quando não há provas materiais que configurem a defesa pretendida. Outrossim, episódios deste tipo podem sugerir ao distribuidor a interrupção das relações comerciais com o agente revendedor.

2ª – Oportunismo revelado nas compras fora do arranjo

O posto de bandeira branca é livre para negociar com qualquer distribuidor de combustíveis. O comportamento oportunista em compras fora do arranjo exclusivo pode se revelar sempre que houver compra direta do combustível em elo anterior à distribuição ou elos que não pertencem legitimamente à cadeia, como a compra direta de usinas, ou a compra de combustível de agentes não autorizados à comercialização de combustíveis. Este comportamento oportunista é lesivo aos participantes da cadeia de distribuição de combustíveis, pois vai contra as determinações da legislação setorial, numa concorrência desleal entre agentes que cumprem com suas responsabilidades fiscais e toda a gama de exigências atreladas ao comércio de combustíveis e agentes também oportunistas que agem de forma dolosa. Um comércio deste tipo implica em sonegação fiscal, práticas ilegais de comércio e em última instância, prejuízos ao consumidor final do bem. Não há dados disponíveis para verificar este tipo de prática, especialmente nos casos em que os combustíveis estiverem em conformidade técnica.

2) Transações governadas via contrato (híbridas): arranjos entre distribuidores dominantes e regionais e seus postos bandeirados;

1ª – Oportunismo revelado pela adulteração de combustível

Uma vez que a distribuidora é vítima de comportamentos oportunistas de sua rede de revendedores bandeirados o principal risco que ela corre é a depreciação de sua marca frente aos consumidores finais. De posse da informação de que posto de determinada marca incorreu em adulteração de combustível, a marca certamente perde legitimidade junto a seus clientes, de maneira que o referencial dado aos consumidores para confiança na qualidade de seus combustíveis, sintetizado na marca, será abalado.

Diante disso, a distribuidora tem incentivos a aprimorar seus esquemas de seleção de parceiros comerciais, sua política de monitoramento e controle da qualidade dos combustíveis, bem como aumentar suas salvaguardas contratuais. Esta dinâmica de tratamento do comportamento oportunista revelado pela adulteração dos combustíveis potencializa a utilização dos fatores redutores da quebra contratual, reduzindo o comportamento oportunista. Como consequência espera-se o fortalecimento da marca e a melhoria do posicionamento de mercado daquela bandeira, com o aumento das vendas. Como resultado adicional, ocorre um aumento nas especificidades de ativos nas transações com postos bandeirados, derivados em sua maioria, do

estreitamento das relações, com maior integração entre a distribuidora e seus revendedores bandeirados.

Paralelamente, a distribuidora vitimada pelo oportunismo do posto pode pretender renovar ou ampliar sua rede franqueada captando outros agentes dos quais se espere menos comportamentos oportunistas, seja pela expansão de novos postos bandeirados, seja pelo bandeiramento de postos de bandeira branca considerados idôneos, com os quais já há relações frequentes.

De outro lado, podemos supor que algumas distribuidoras não tenham estrutura econômico/financeira para ampliar seus esquemas de seleção, monitoramento para controle de seus postos franqueados. Logo, decidirão apenas em manter ou não essas transações diante da precariedade de seus mecanismos de controle.

Podemos ir mais longe ainda supondo que haja distribuidoras que não tenham o interesse de sanar estas questões considerando, sob esta percepção que o comportamento oportunista do agente revendedor não afete a legitimidade de suas marcas, ou pelo menos que o evento não cause danos relevantes à reputação da firma distribuidora, muito menos, represente perda significativa se seu posicionamento comercial. Nestes casos o comportamento do distribuidor não tem qualquer interferência na redução do comportamento oportunista dos postos revendedores, sendo, portanto, delegada às esferas públicas de controle e fiscalização desse mercado a responsabilidade de coibir tais comportamentos, que neste segundo caso, só trazem efeitos nocivos ao consumidor final.

Logo, a opção entre o aumento e intensificação de controle do oportunismo e o descaso frente a ele, dependerá fundamentalmente dos impactos esperados do comportamento oportunista sobre os ativos específicos nas transações.

2ª – Oportunismo revelado nas compras fora do arranjo

Quando o comportamento oportunista se revela nas compras fora do arranjo exclusivo de negociação, percebe-se uma depreciação do canal exclusivo de vendas. Sob a ótica da firma distribuidora, a depreciação de seu canal exclusivo de vendas reduz a velocidade do retorno do investimento específico realizado.

Na consideração da existência deste tipo de comportamento, as empresas distribuidoras podem de um lado, aumentar suas salvaguardas contratuais e seus mecanismos de *enforcement* para

fazer valer seus contratos e de outro acionar as organizações de controle e fiscalização do setor para então exercerem seus mecanismos legais de coerção. A segunda opção traz consigo o risco de conhecimento público de que postos daquela bandeira estão em situação irregular o que pode se disseminar negativamente depreciando a marca da distribuidora. Por esta razão, é mais razoável que a empresa distribuidora opte pelo acionamento de seus mecanismos internos de controle e não das agências do ambiente institucional.

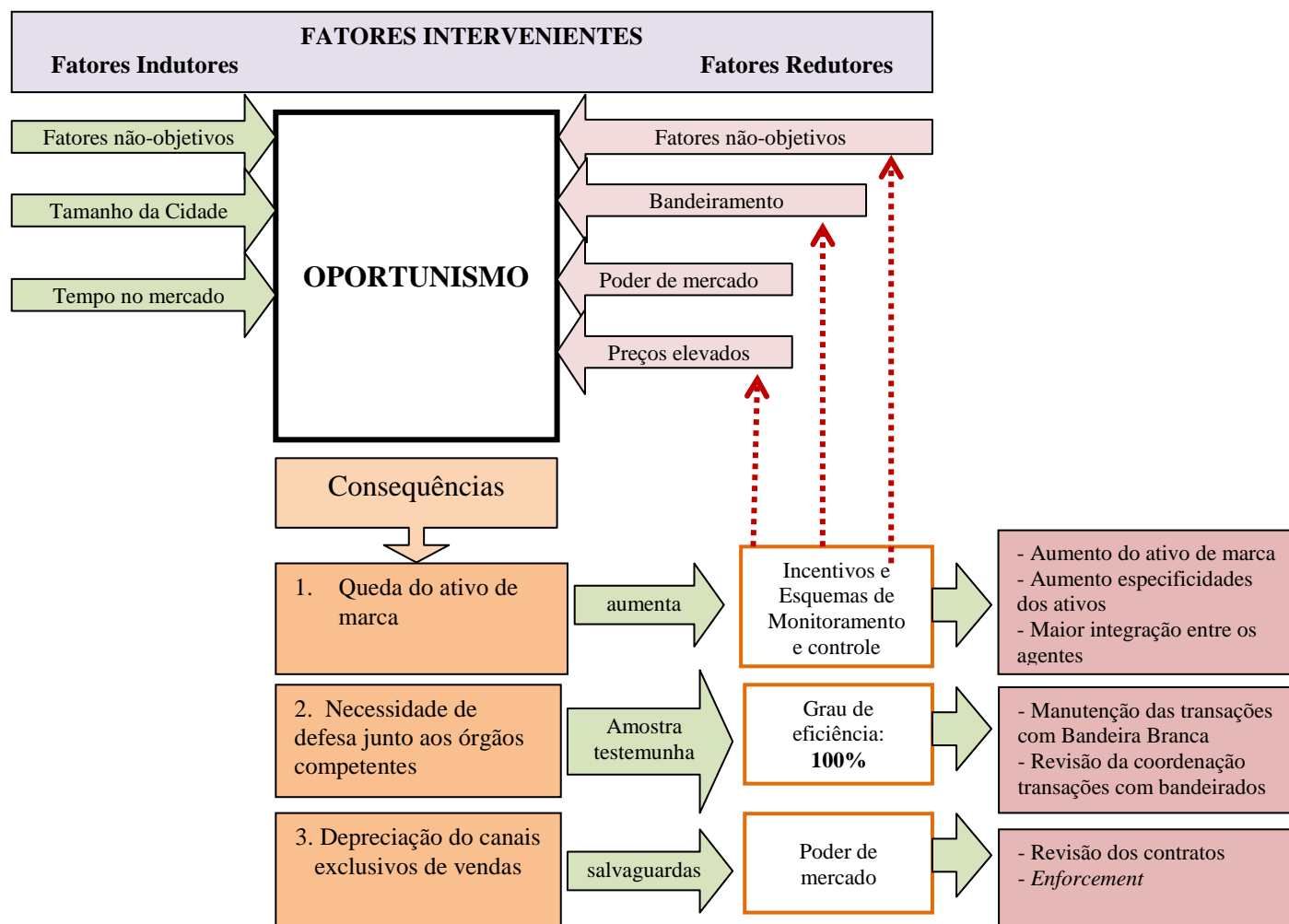


Figura 5.9
Análise do comportamento oportunista
 Fonte: Elaboração Própria

A figura 5.9 sintetiza a análise do comportamento oportunista no setor. A análise estatística revelou, dentre os fatores selecionados para o estudo, fatores indutores e redutores de quebras contratuais. Estes fatores exercem influência sobre os agentes interferindo nas quebras contratuais. Enfatiza-se contudo, que os processos de adulteração de combustíveis e a compra fora dos arranjos exclusivos de negociação são complexos podendo sofrer influências de outras

variáveis não-objetivas²⁹ não tratadas no estudo, quanto de questões objetivas e conjunturais, as quais se procurou avaliar.

De maneira geral, os resultados da análise das quebras contratuais sugerem a existência de elevado risco moral para os agentes e confirmam a existência de ações e informações ocultas, reveladas nos comportamentos oportunistas verificados. Percebe-se que os contratos tem sido apenas uma primeira referência de governança, ressaltando a necessidade de mecanismos complementares de monitoramento para gerenciamento desses arranjos, conforme já destacado.

²⁹ A análise de questões não-objetivas se relaciona com características pessoais dos proprietários dos postos, como sua conduta, responsabilidade, disposição em cumprir as normas estabelecidas, dentre outras. Estas questões são difíceis de avaliar, necessitando de suporte teórico e conhecimento de outras áreas, bem como exigiria uma extensa pesquisa de campo na investigação dos perfis dos agentes que operam no setor. Embora muito interessantes estas questões não foram tratadas pela pesquisa, mas ressalta-se aqui a compreensão de sua existência, importância e influência, positiva ou negativa, embora não se possa quantificar.

CAPÍTULO 6

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo de considerações finais, espera-se resgatar as principais conclusões da pesquisa e fornecer argumentos acerca da configuração setorial sob a perspectiva teórica adotada. Espera-se nesta etapa manter isenção suficiente e não advogar em favor deste ou daquele argumento e sim tornar mais claras as conclusões principais desta tese.

É fato que o setor de distribuição de combustíveis não está entre os mais estudados na academia e, considerando a velocidade com que se implantaram mudanças substanciais nos marcos regulatórios nos últimos 15 anos, espera-se que este estudo contribua com outros que venham abordar tantas outras questões importantes que este trabalho não pode observar.

De fato, a literatura mais recorrente sobre distribuição de combustíveis concentra-se nos estudos de cartel, defesa da concorrência e obviamente as questões de adulteração e sonegação fiscal. Embora sejam questões reais, o tratamento dos dados setoriais realizado no capítulo 2 demonstra que muita coisa mudou desde fins da década de noventa e vários conceitos acerca da dinâmica de revenda de combustíveis persistem muito mais como uma herança, que como verdade absoluta.

A abordagem teórica de economia dos custos de transação indica que as firmas organizarão sua estrutura de governança compatibilizando custos de transação, especificidades de ativos, frequência e incerteza das transações. A partir do entendimento do comportamento destas variáveis a firma escolherá a estrutura que melhor se alinha aos seus objetivos, com destaque para redução de custos de transação. Desta forma, governanças concorrentes serão avaliadas de modo comparativo absorvendo aquela que esteja mais alinhada às características daquela transação.

A partir dos dados setoriais já se sabia, *a priori*, que no setor de distribuição convivem tanto as estruturas governadas via mercado quanto as estruturas híbridas de governança. Acerca das governanças via mercado pouco se especula já que estas são fruto de uma equação muito simples de baixa especificidade de ativos e baixa incerteza. Naquilo que envolve as

governanças via mercado vale, portanto, argumentar sobre duas questões fundamentais, primeiro, o que mantém estas duas estruturas de governança concomitantes naquelas distribuidoras que se mantêm plurais e, segundo, porque a governança via mercado é a opção fundamental de uma quantidade grande de empresas distribuidoras independentes em atuação no mercado.

Já sobre a multiplicidade de governanças híbridas possíveis, procurou-se investigar de que forma os mecanismos além dos contratos tem sido utilizados como mecanismos complementares já que existem.

Pois bem, organizaremos esta análise de encerramento do trabalho compatibilizando os resultados da pesquisa às hipóteses levantadas na introdução deste trabalho.

***Hipótese 1:** As estruturas de governança utilizadas pelas distribuidoras de combustível estão alinhadas aos pressupostos teóricos da economia de custos de transação;*

A hipótese 1 foi totalmente confirmada. Os dados coletados em campo, discutidos nos capítulos 3 e 4 demonstraram, assim como inúmeros outros estudos empíricos de NEI, que a escolha da estrutura de governança está sim determinada pelas características das transações. Uma ressalva se faz a não ocorrência do mecanismo hierárquico que deriva única e exclusivamente pelo impedimento legal, já que há locação de postos prontos para atividade por parte de distribuidoras, com elevadas especificidades de ativos e elevada incerteza, em governanças que se mantêm híbridas, mas que poderiam ser hierárquicas.

***Hipótese 2:** O comportamento oportunista revelado pelas quebras contratuais se verifica e é relevante para a escolha dos mecanismos de governança utilizados na coordenação das transações entre distribuidores e postos de combustível;*

A segunda hipótese é muito importante para o trabalho e carrega consigo 3 outras hipóteses subjacentes. Primeiramente procura-se responder qual a causa da emergência destas governanças híbridas e por hipótese se sugeriu que elas derivam da relevância dos comportamentos oportunistas para as transações, logo, estabelecimento de contratos e maior controle, característico das governanças híbridas seriam a melhor resposta à redução de oportunismo. De fato, esta perspectiva se confirma numa primeira análise, baseada nas respostas coletadas em campo junto às distribuidoras. A resposta para a manutenção de uma

rede de postos franqueados tem como justificativa imediata o controle e redução de oportunismo. Contudo, mesmo sendo esta a face mais aparente da questão não se pode dizer que é a única.

Primeiramente resta lembrar que não se pode desprezar o passado recente deste setor, em que todas as transações eram híbridas. As alterações no ambiente institucional nos últimos anos inseriram a governança via mercado, sendo as híbridas as primeiras estruturas deste mercado. As governanças via mercado galgaram um espaço importante na composição das transações. Surpreende que estas governanças (mercado) não tenham tido um espaço maior nas transações, talvez fato derivado da grande instabilidade e pouca confiabilidade em fins dos anos noventa nos postos de bandeira branca, que tiveram e perderam, sob interpretação deste trabalho, a chance de estabelecer um mercado baseado em qualidade e baixos preços. O comportamento oportunista destes agentes no curto prazo impediu desenvolvimento mais vigoroso desta nova estrutura de governança alternativa: os mercados.

Em outras palavras, as governanças híbridas não emergiram neste mercado, apenas continuaram a existir, mas agora, sob um novo formato. Segue-se então, o questionamento fundamental desta hipótese: a causa da emergência dos mecanismos complementares aos contratos, estes sim, que são novidade no setor nos últimos 15 anos e puderam transformar estas governanças híbridas (em novos modelos) diferentes dos anteriores.

A hipótese considerada foi que elas emergem como resposta ao comportamento oportunista. Considera-se que estas novas estruturas híbridas de governança e seus mecanismos complementares aos contratos servem prioritariamente à solidificação das marcas das grandes distribuidoras, ou seja, daquelas que possuem recursos financeiros para suportar os ativos específicos necessários para expansão desta rede franqueada. Desta forma, para garantir solidez destas marcas, esforço fundamental é feito para redução do comportamento oportunista relativo ao ativo combustível. A conclusão do trabalho implica uma relação mais complexa, na medida em que é o investimento na redução da incerteza - relativa a comportamentos oportunistas sobre o ativo transacionado - são feitos para impedir a depreciação do ativo específico de marca impresso nas transações e não simplesmente para coibir o oportunismo sem qualquer outra razão subjacente. A consequência imediata do oportunismo é revelado na depreciação dos ativos de marca e, este sim, parece ser o grande interesse destas firmas. O ambiente institucional é suficiente para garantir aos distribuidores amplo conforto sobre a questão dos combustíveis (quer na adulteração, quer na infidelidade) não necessitando de

mecanismos adicionais. O grande problema derivado destes comportamentos oportunistas é a depreciação das marcas.

Em outras palavras, o ambiente institucional seria suficiente, do ponto de vista das firmas distribuidoras, para monitorar e coibir os comportamentos oportunistas. A emergência dos mecanismos complementares não deriva, portanto desta necessidade, mas sim da consequência que o oportunismo pode ter para os ativos de marca e conseqüentemente para o retorno dos investimentos específicos realizados. A legitimidade das marcas das grandes distribuidoras somadas a seu aporte de capital disponível para investimento é o que mantém as governanças híbridas, uma vez que, não fosse assim, as governanças via mercado seriam ampliadas.

Desta forma os mecanismos complementares aos contratos sustentam a manutenção das governanças híbridas que são para as firmas distribuidoras o modelo de governança que mais protege seus ativos e assegura continuidade desta relação comercial que é inevitavelmente mais vantajosa que as transações realizadas via mercado.

***Hipótese 2.1:** Os contratos não tem sido eficientes para reduzir comportamento oportunista;*

Ao contrário, a análise estatística dos dados demonstrou que os contratos tem sido capazes de reduzir em grande medida a ocorrência de comportamentos oportunistas, contudo limitado ao oportunismo revelado pela adulteração de combustíveis (-70%). Importante considerar que o mecanismo contratual é moroso em sua resolução, mas ainda assim a sua existência na transação já surte os efeitos desejados. O mecanismo contratual se aplica à redução de alguns comportamentos oportunistas e não necessariamente de outros. Mas não pode ser considerado um mecanismo sem importância ou mesmo insuficiente.

***Hipótese 2.2:** As perturbações causadas pelo comportamento oportunista no setor implicam na necessidade da adoção de mecanismos complementares aos contratos;*

O estudo demonstrou que os mecanismos contratuais tem sido eficazes na redução de oportunismo revelado na adulteração de combustível, o que é interessante é que os mecanismos complementares estabelecidos também atuam nesta mesma direção. As perturbações causadas pelo comportamento oportunista são mais relevantes nas

governanças híbridas que nas de mercado, de forma que os instrumentos complementares ocupam espaço importante por serem mecanismos que apresentam muito mais velocidade em seus resultados que os mecanismos contratuais. Eles são portanto, tanto uma resposta às perturbações causadas pelos comportamentos oportunistas, como também um adicional de velocidade ao mecanismo contratual, que é também eficiente.

Desta forma, sob o ponto de vista das firmas distribuidoras o contrato e os mecanismos complementares são as duas formas objetivas que se têm para redução do comportamento oportunista, não à toa, estas duas formas objetivas atuam sobre a face mais objetiva do oportunismo, que é a adulteração de combustível.

Importante ressaltar que a análise estatística destacou outras questões que impactam o comportamento oportunista do agente e que certamente são objeto de atenção por parte das firmas distribuidoras, a saber: o tempo no mercado, que apareceu como indutor das quebras contratuais, o tamanho da cidade em que o posto está; o preço que este pratica e o poder de *enforcement* do distribuidor, revelado pela sua participação de mercado; quatro variáveis que fornecem indicativos para a tomada de decisão do agente distribuidor no que se refere ao comportamento oportunista do varejo. Não são variáveis controláveis pelas distribuidoras como os contratos e os mecanismos complementares, mas são variáveis conhecidas com as quais se pode trabalhar.

Hipótese 2.3: *A adoção de mecanismos de coordenação além dos contratos são diferentes para distribuidores dominantes e regionais. Os distribuidores dominantes apresentam estruturas mais hierarquizadas que as distribuidoras regionais;*

Somente distribuidores regionais e dominantes apresentam estruturas híbridas de governança, todas com suporte de mecanismos complementares. Assim, como já pressupõe a teoria, os diferentes mecanismos complementares sugeridos por Mênard (2004) variam em seu grau de esforço, relacionando basicamente as especificidades de ativos envolvidos na transação, logo, o grau de proteção que se pretende estabelecer e os custos de transação exigidos para implementação desses mecanismos.

Há uma diferença fundamental entre distribuidores dominantes e regionais, que estão em alto grau alinhadas às características das transações e a possibilidade de conviver com custos de transação mais elevados. Para distribuidores regionais, os ativos

específicos nas transações são menores, exigindo menor esforço na proteção destes ativos, desta forma, exercício de influência com regras formais e convenções é o mecanismo mais adequado.

De outra parte, para os distribuidores dominantes, o exercício de liderança, pelo exercício de autoridade, quando o líder detém competências específicas, numa posição chave da cadeia de distribuição e a instalação de estruturas formais de monitoramento, representada nos “selos certificadores” – instituições *ad hoc* - são os elementos que imprimem proteção aos ativos específicos, os quais são mais robustos nas distribuidoras dominantes que nas regionais e apresentam por sua vez, aumento nos custos de transação nas transações desses agentes. Os distribuidores dominantes possuem potencial de investimento em ativos específicos e para implementar mecanismos complementares muito maior para garantindo estruturas muito mais hierarquizados que os regionais;

Hipótese 3: No setor de distribuição de combustíveis, as estruturas híbridas de governança são as estruturas que melhor coordenam as transações, comparativamente aos mercados;

Esta é uma hipótese delicada, mas muito importante para o trabalho. Dado o conhecimento das estruturas de governança vigentes no mercado de combustíveis, a primeira grande constatação da pesquisa foi que estas estão alinhadas aos pressupostos teóricos de NEI, logo, são as estruturas que respondem melhor as características das transações: incerteza, frequência e especificidade de ativos.

Contudo, em se tratando da manutenção de duas formas de governança concorrentes e considerando que todas as distribuidoras que coordenam suas transações por meio de arranjos híbridos, são na verdade plurais, pois também mantém uma parcela de suas transações via mercado com postos de bandeira branca. Resta saber, se uma dessas formas alternativas de negócio é preferível à outra.

Fundamentalmente, se estabeleceu no mercado dois segmentos distintos com postos bandeirados e sem bandeira, de maneira que o arranjo híbrido é o preferido tanto pelas distribuidoras dominantes quanto pelas regionais. Neste tipo de arranjo cabe ao distribuidor investimento em ativos específicos ao negócio e correspondente proteção de seus ativos por meio de contratos e/ou mecanismos complementares. Percebe-se que estes arranjos são

geradores de maiores custos de transação, mas também resultam em ampliação do controle das distribuidoras sobre seus parceiros comerciais, protegendo como consequência seu posicionamento na cadeia de distribuição, já que estamos falando de um setor de elevado grau de especialização e expressivas economias de escala. O arranjo híbrido confere a estes grandes grupos posição mais segura na cadeia, garante maior retorno de investimentos na medida em que há uma grande rede de revendedores com os quais se estabelecem contratos de fornecimento exclusivo a preços acima dos que se negociaria nas transações via mercado, como pagamento pela utilização das marcas.

Logo, do ponto de vista das firmas de distribuição, o arranjo híbrido reduz incerteza do negócio e também exercício de poder ao longo da cadeia, já que estes grandes grupos são agentes que concentram quase a totalidade do elo anterior à distribuição, no caso da gasolina (BR refinaria concentra 98% do refino) e uma parte significativa das compras de etanol (cerca de 60%³⁰). Desta forma, a manutenção de contratos é a forma mais eficiente de proteção de ativos específicos ao negócio e garantia dos retornos esperados.

Contudo, a rivalidade entre estes grandes grupos e o estabelecimento das marcas exige elevado investimento nos pagamentos de fundo de comércio para assinatura dos contratos dos postos com esta ou aquela distribuidora. No processo de estabelecimento de uma unidade de revenda a negociação com várias firmas distribuidoras implica não apenas nas normas e regras que regem o contrato, mas também do acerto de um pagamento antecipado ou não de certo recurso para fechamento do contrato³¹. Estas cifras, extremamente altas, oneram, em última instância os preços finais do combustível vendido na bomba, sugerindo que na inexistência desses procedimentos os preços de combustíveis poderiam ser menores, ainda que contando com os ativos de marca, aos quais se deve remuneração pela redução dos custos de mensuração do ativo combustível (SOARES e PAULILLO, 2011b).

Do ponto de vista do mercado consumidor, os arranjos híbridos tendem a aumentar os preços praticados na bomba, mais que o esperado pela redução dos custos de mensuração expressos pelos referenciais de marca das distribuidoras. Esta perspectiva de explicação parece tão

³⁰ Ver Marques (2011)

³¹ Nas entrevistas presenciais os empresários das distribuidoras entrevistadas confirmaram ser esta uma prática comum no setor, mas não se sabe qual grau de abrangência, sabe-se apenas que é prática fundamentalmente associada aos ativos locacionais daquela transação. Na verdade, é feita uma “conta de volta”, um cálculo com base na duração do contrato, na expectativa de vendas da unidade revendedora e no preço que será praticado. Desta receita esperada, desconta-se o lucro da companhia e verifica-se que saldo de recursos pode ser disponibilizado para fechamento do contrato. Dentre os postos entrevistados, foram relatados recebimento de valores entre R\$350.000 e R\$3.000.000,00, mas não se sabe ao certo a média real desses valores no mercado. Cabe aos proprietários de postos julgarem a melhor oferta e então definir a que bandeira escolher.

verdadeira, que as políticas de fidelização de clientes implementadas nos últimos dois anos pelas companhias distribuidoras fornecem descontos por litro como incentivo à fidelização do cliente à marca (não necessariamente ao posto). Estas estratégias reduzem preços finais, mas ainda mantêm a remuneração pelos investimentos específicos realizados nas transações com o varejo e de certa forma diminuem a migração de consumidores aos arranjos concorrentes. A diminuição desta margem nos preços fica concentrada nas distribuidoras, sem ônus do agente revendedor. Ou seja, a margem excessiva percebida nos arranjos híbridos está sendo diminuída em parte nas políticas de fidelização de clientes.

Já as governanças via mercado tem sido estratégia básica das distribuidoras independentes e a estrutura de governança mais comum para as regionais, já que a ampliação de sua rede revendedora ainda é incipiente. Para estas firmas, a governança via mercado é extremamente confortável na medida em que grande parte dessas empresas realizam poucos investimentos específicos à atividade. Nas independentes é comum que não se detenha base de distribuição própria, sendo a empresa normalmente consorciada a outras numa mesma base diluindo os riscos do investimento específico. Para estas, as transações via mercado são a melhor alternativa já que as transações deste tipo exigem muito pouco investimento específico ao mesmo tempo em que conservam baixo risco. Os investimentos específicos para a atividade de revenda se mantêm completamente dissociados da atividade distribuidora, repassando, portanto, ao proprietário do posto os custos inerentes à revenda.

Sob a ótica dos consumidores este arranjo garante preços mais baixos, na medida em que dispensa custos associados às transações de maior especificidade de ativos, contudo, arca-se com os custos de mensuração de um bem de difícil percepção qualitativa, o que muitas vezes justifica a “desconfiança” dos agentes consumidores aos postos de bandeira branca, em grande medida potencializada pelos elevados índices de não-conformidade em fins dos anos noventa comparativamente às bandeiras dominantes e regionais. O que a maioria desconhece é que atualmente estes índices estão muito próximos. Notadamente, a redução dos índices de não-conformidade no setor, no estado de São Paulo estão muito mais associados à atuação das esferas públicas de monitoramento que propriamente ao controle exercido pelas empresas de distribuição. Desta forma, o fortalecimento deste arranjo dependeria sobremaneira da atuação das organizações públicas de fiscalização e monitoramento para que se reconheça em qualquer unidade de revenda o mesmo indicativo de confiança que se tem hoje, com as grande marcas em arranjos híbridos.

Hipótese 4: As estabilidades das governanças híbridas no setor de distribuição de combustíveis depende do sucesso dos mecanismos complementares aos contratos;

Como já destacado, as governanças híbridas são sem dúvida a estrutura mais recorrente, em grande medida por ser a estrutura vigente, em moldes muito semelhantes aos atuais, antes mesmo da desregulamentação do mercado de combustíveis. O que se percebeu em campo é que a inserção de mecanismos complementares aos contratos serviu ao fortalecimento desses arranjos tornando-os mais hierárquicos.

Estes mecanismos não só estreitam as relações entre distribuidores e postos como também fortalecem os investimentos em ativos específicos ampliando a gama de especificidades a serem inseridas na transação. Uma característica fundamental dos mecanismos complementares aos contratos utilizados pelas distribuidoras é sua utilização majoritariamente limitada a programas de controle de qualidade dos combustíveis. Mesmo tendo apenas este enfoque não se descarta o grau de hierarquização que estes tem tido sucesso em ampliar, contudo, considera-se que outros moldes de complementaridade também poderiam ser priorizados pelas firmas distribuidoras, e não só, este objetivo legítimo de controle da qualidade e fidelidade nas compras dos postos revendedores. Embora já se tenha discutido exaustivamente as motivações para tal.

Os mecanismos complementares aos contratos estão sendo eficientes em promover efeito sinérgico entre os agentes e consolidando o modelo de governança híbrida, o que, no longo prazo tende a dar mais estabilidade à estas governanças, sugerindo que elas progressivamente se consolidam e se ampliam neste segmento, reduzindo o espaço para as transações via mercado com postos de bandeira branca. Muito desta estabilidade também se relaciona ao exercício de poder das distribuidoras dominantes e a concentração existente no elo anterior à distribuição, propriedade destas mesmas firmas. Apesar disso, não seria correto supor que este exercício de poder seria suficiente para manutenção das transações não fosse este processo recente de fortalecimento das transações com postos, com a inserção de mecanismos mais próximos de governanças hierárquicas, complementando os contratos, mesmo que ainda estejam unicamente focados na questão de qualidade dos combustíveis, com objetivo prioritário de reputação das marcas no mercado, conforme argumentação deste trabalho. Evidentemente, uma resposta à preferência do consumidor.

A este respeito, quanto mais sucesso as distribuidoras regionais tiverem em inserir mecanismos complementares aos contratos, maior sua possibilidade de consolidação de marcas, mesmo que

em escala regional, já que os investimentos específicos na atividade são muito elevados e requerem expressivo recurso financeiro, os quais nem sempre estão largamente disponíveis para investimentos de retorno relativamente lento.

* * * * *

Por mais completa que se pretenda uma tese, mesmo em seus recortes fundamentais, muitas lacunas ficam sem resposta derivadas sobremaneira das limitações da pesquisa.

O trabalho possui alguns méritos, especialmente na descrição executada no capítulo 2 que tabulou e compatibilizou bases de dados a fim de favorecer compreensão da dinâmica setorial nos últimos 10 anos, levantamento este que não foi encontrado na literatura, fundamentalmente por não ser um setor amplamente estudado. Espera-se que a compilação e divulgação destes dados favoreçam a elaboração de trabalhos futuros.

Os esforços nas entrevistas com distribuidores foram esclarecedores, na medida em que também se pode acessar uma quantidade maior e mais representativa deste elo da transação, mas ainda assim, os dados pesquisados foram limitados à qualidade do questionário e ao tempo dos entrevistados. Reconhece-se que esta etapa de pesquisa de campo possui méritos, mas também deficiências quanto ao aprofundamento de outros dados não divulgados pelos entrevistados, ou pela impossibilidade de contatos recorrentes, dada a agenda muito concorrida destes empresários. O estudo das transações no elo revendedor varejista foi que a mais limitou a análise de dados e conhecimento do setor, pois compunha um universo muito pulverizado, com mais de 9.000 unidades, as quais apresentaram limitações óbvias de tempo e orçamento para se poder entrevistar de maneira mais robusta este perfil setorial. O esforço em pesquisa do tipo *survey* não teve retorno esperado. Ainda assim, espera-se que estes resultados também possam contribuir com pesquisas futuras a partir de seu refinamento analítico.

Sobre a análise estatística realizada, além das limitações já debatidas no capítulo introdutório chama-se atenção para o teste de bases de dados compatíveis e os resultados diferentes encontrados. O setor permite este tipo de teste, a partir da riqueza de dados secundários disponibilizados, o que certamente enriqueceu a análise e permitiu especulações acerca das questões que se pretendeu compreender. A pesquisa acadêmica recorrentemente padece de dados de qualidade para elaboração de estudos com significância estatística. Não é difícil ao bom pesquisador conhecer que tipo de dados lhe seria importante analisar, a dificuldade está em acessar esses dados, com qualidade e confiabilidade. Neste sentido, o setor de distribuição

apresenta certo diferencial comparado com outros setores que é a disponibilidade de muitos dados em abrangência significativa e atualizada que permite o tipo de análise que foi proposta. Esta multiplicidade de relatórios e boletins oficiais favorecem análises de dados em modelos já consolidados na literatura estatística. Fica o aceno de que outras tantas apreciações podem ser realizadas com a utilização desta base de dados setorial, até mesmo com ferramental muito mais elaborado do que o que foi proposto nesta tese, por limitação evidente, da pesquisadora. Inclusive, é válido dizer que o banco de dados da ANP favorece análises em diferentes períodos para teste de comportamento de variáveis ao longo dos anos.

Como sugestão para trabalhos futuros, outras pesquisas poderiam avançar em modelos de análise quantitativa da especificidade de ativos para dimensionar não só a existência e participação destes no negócio em termos qualitativos, mas tentar dimensionar um indicador que possa ser *proxy* para a representatividade desses ativos.

Na mesma linha, estudo específico do ativo de marca das empresas distribuidoras, por meio de estudos de comportamento do consumidor e valor destas marcas ao longo dos últimos anos, também poderiam ser muito interessantes.

Pode-se também avançar em estudos que verifiquem as redes que se formam entre empresas distribuidoras nos consórcios das bases de distribuição e como grandes distribuidoras estruturam o exercício de poder nesta cadeia.

Outrossim, as estratégias adotadas em grande medida pelas unidades revendedoras, sejam em pequenas redes municipalizadas e também em redes maiores, especialmente as supermercadistas que ampliam seu poder de barganha frente às firmas distribuidoras também pode resultar em esclarecimentos interessantes acerca do funcionamento deste mercado.

Por fim, seria interessante também estudar de que forma o mecanismo estatal que ainda mantém a posse da extração e refino de petróleo e também a distribuição de combustíveis na ponta pela BR distribuidora, poderia interferir no mercado de combustíveis, privilegiando em maior medida os ganhos de eficiência distributiva em detrimento da eficiência produtiva, a qual tem sido privilegiada por estas empresas públicas, especialmente na medida em que se reconhece papel fundamental deste setor na composição dos índices de preço e aumento de competitividade industrial.

Referências

AKERLOF, George. A. The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 84, n. 3, p. 488-500, 1970.

ALCHIAN, Armen. A. e DEMSETZ, Harold. Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, p.777-795, Dec. 1972.

ARROW, K. (1999) Forward. In: CARROLL, G. e TEECE, D. [eds.], *Firms, markets and hierarchies*. New York: Oxford University Press, 1999

ATHIAS, Laure e SAUSSIER, Stéphane, Contractual Flexibility or Rigidity for Public Private Partnerships? Theory and Evidence from Infrastructure Concession Contracts. Submitted to *Journal of Law, Economics and Organization*, 2007

ANP – AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS. Disponível em. Acesso em março de 2010

ANP – AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS. Cartilha da Atividade de Transportador-Revendedor-Retalhista (TRR) Disponível em http://www.sindtrr.com.br/download/arq_318.pdf, Rio de Janeiro, 2008. Acesso em setembro de 2011

ANSEMI, Renato. Dificuldades econômicas criam condições para fusões e aquisições e diminuem o ritmo de implantação de projetos “greenfield”, *Jornal da Cana*, Retrospectiva 79, dezembro, 2009

ANFAVEA, Anuário estatístico 2011. Disponível em www.anfavea.com.br

AQUINO, André Carlos Busanelli. *Economia dos arranjos híbridos: o caso da coordenação de serviços em uma empresa siderúrgica*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2005. (tese de doutorado)

AZEVEDO, Paulo Furquim; *Integração Vertical e Barganha*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 1996 (Tese de Doutorado)

BACCARIN, José Giacomo, GEBARA, José Jorge e FACTORE, Cíntia Olivia, Concentração e integração vertical do setor sucroalcooleiro no centro-sul do Brasil entre 2000 e 2007. *Informações Econômicas*, v. 39, n. 3, São Paulo, março de 2009.

BARNEA, Amir.; HAUGEN, Robert.; SENBET, Lemma. *Agency problems and financial contracting*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1985.

BARZEL, Yoram. Measurement cost and the organization of markets. *Journal of Law and Economics*, p.27-48, April, 1982.

_____, Standards and the form of Agreement, In *Annual Conference of the International Society for the New Institutional Economics*, Hungria, 2003. Disponível em: <http://www.isnie.org>. Acesso em 14 de maio de 2010.

_____, Transaction costs and contract choice, *Working Paper*, University of Washington, February, 2009

BIGELOW, Lyda S. and NICHOLAS Argyres, Transaction Costs, Industry Experience and Make-or-Buy Decisions in the Population of Early US Auto Firms. *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 66, No. 3-4, p. 791-807, 2008.

BOUROULLEC, Melise Dantas Machado e PAULILLO Luiz Fernando. Governanças híbridas complementares aos contratos no comércio justo citrícola internacional. *Revista Gestão e Produção*, vol. 17 nº 7, São Carlos, Outubro a dezembro, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2010000400010>

BRASILCOM – Sindicato das distribuidoras regionais brasileiras de combustíveis. Site Institucional. Disponível em <http://www.brasilcom.com.br/>. Acesso em outubro de 2010

BRICKLEY, James A, MISRA, Sanjog e HORN Lawrence R, Contract Duration: Evidence from Franchising. *Journal of Law and Economics*, Vol. 49, No. 1, p. 173-96, 2006

BRUMESTER, Cristiano. Petrobras inicia construção do Etanolduto, *Revista Exame*, Outubro 2010. (artigo de revista tipo magazine) Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/petrobras-inicia-construcao-do-tanolduto>

CARROLL, G. e TEECE, D. [eds.], *Firms, markets and hierarchies*. New York: Oxford University Press, 1999

CAVE, Richard.E. e MURPHY, William.F. Franchising, Firms, Markets and Intangible Assets. *Southern Economic Journal*, v. 42, n.4, April, 1976.

CAVUSGIL, S. Tamer, DELIGONUL, Seyda ZHANG, Chun. Curbing Foreign Distributor Opportunism: An Examination of Trust, Contracts, and the Legal Environment in International Channel Relationships. *Journal of International Marketing*: Vol. 12, No. 2, p. 7-27, 2004.

CETESB – Companhia Ambiental do Estado de São Paulo. Site Institucional. Disponível em <http://www.cetesb.sp.gov.br/>. Acesso em outubro de 2010

CHIANU, J.N. and TSUJII, H. 2004. Determinants of farmers' decision to adopt or not adopt inorganic fertilizer in the savannas of northern Nigeria. *Nutrient Cycling in Agroecosystems* 70: 293–301, 2004.

COASE, Ronald. The nature of the firm. *Economica*, n. 4, p. 386 – 405, 1937

_____. The institutional structure of production. *The American Economic Review*, vol. 82, nº 4, setembro, 1992

_____. The Problem of Social Cost. 3, *Journal of Law and Economics*. p. 1-44, 1960

CONAMA – Conselho Nacional de Meio Ambiente. Site Institucional. Disponível em <http://www.conama.gov.br/>. Acesso em outubro de 2010.

DALMONECH, Luiz Fernando. *Análise dos Fatores Intervenientes nas Quebras de Contrato no Setor de Combustíveis Brasileiro*. Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças: Vitória, Espírito Santo, 2007. (dissertação de mestrado)

DNES, Antony W. The Economic Analysis of Franchise Contracts. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 152 (1), p. 297-324, 1996

EISENHARDT, Kathleen. Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, v.14, p.57-74, 1989.

EPTV Notícia. Consórcio de 6 empresas fará a construção do etanolduto: Trecho entre Ribeirão Preto e Paulínia começa a ser feito em junho. *Notícias da Redação*, março, 2011. Disponível em: <http://eptv.globo.com/economia/NOT,0,0,338064,Consortio+de+6+empresas+fara+a+construcao+do+etanolduto.aspx>. Acesso em setembro de 2011.

FAGUNDES, Jorge. Economia Institucional: Custos de Transação e Impactos sobre Política de Defesa da Concorrência. *Texto para discussão UFRJ*, 2009. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/grc/pdfsfsf> >. Acessado em: 24 mar.2011.

FAMA, Eugene. Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, v.88, p.288-307, 1980.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido. Abordagem sistêmica dos negócios agroindustriais e a economia de custos de transação. In: FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido, AZEVEDO, Paulo Furquim e SAES, Maria Sylvia *Competitividade: Mercado, Estado e Organizações*, Editora Singular, p. 165-176, 1997, 286 p.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido, AZEVEDO, Paulo Furquim e SAES, Maria Sylvia *Competitividade: Mercado, Estado e Organizações*, Editora Singular, 1997, 286 p.

JOSKOW, Paul. “Vertical Integration and Long-Term Contracts: The Case of Coal-Burning Electric Generating Plants”. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 1 (1), pp. 33-80, 1985.

FECOMBUSTÍVEIS – Federação nacional do comércio de combustíveis e lubrificantes. Site Institucional. Disponível em <http://www.fecombustiveis.com.br/>. Acesso em outubro de 2010

FEIN , Adan. J. and ANDERSON Erin, Patterns of Credible Commitments: Territory and Category Selectivity in Industrial Distribution Channels”. *Journal of Marketing*, 61 (2), p. 19-34, 1, 1997

FERNÁNDEZ-OLMOS, Marta, MARTINEZ, Jorge Rosell e ESCUER, Manuel Espitia, Quality and Governance Mode Choice: A Transaction Cost Approach to the Wine Industry. *European Association of Agricultural Economists*, 2008 Series, Working Paper N° 44266, 2008.

GALLINI, Nancy; LUTZ, Nancy. Dual distribution and royalty fees in franchising. *Journal of Law, Economics & Organization*, v. 8, n.3, p.471-501, 1992

HARDT, Lukasz. The history of transaction cost economics and its recent developments, *Erasmus Journal for Philosophy and Economics*, Volume 2, Issue 1, Summer 2009, p. 29-51

HART, O. e MOORE, J. A Theory Of Corporate Financial Structure Based On The Seniority Of Claims, Working papers 560, *Massachusetts Institute of Technology*, Department of Economics, 1990

HENNART, Jean. François, Upstream Vertical Integration in the Aluminium and Tin Industries. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 9 (3), pp. 281-299, 1988

JAP, S. D., e ANDERSON, E. Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism. *Management Science*, 49, p.1684–1701, 2003.

JHONSON, Simon; McMILLAN, John; WOODRUFF, Christopher. Courts and Relational Contracts. . *Working paper*. In: *European School an new Institutional Economics*, disponível em www.esnie.org, 2000

JENSEN, Michael. & MECKLING, William. Theory of the firm: theory of managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, p.305-360, 1976.

KLEIN, Benjamin. 1992. Contracts and incentives: The Role of Contracts Terms in Assuring Performance. In: WERIN, L and WIJKANDER, R. *Contract Economics*. Oxford, Blackwell, 359 p.

_____, CRAWFORD Robert G. e ALCHIAN, Armen A, Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, No. 4, p. 297-326, 1978

_____, FRAZIER, Gary L. e ROTH, Victor J A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets. *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, No. 2, p. 196-208, 1990

KREPS, Gary L. *Organizational communication: theory and practice*. Second edition. Nova York: Longman, 1990

KOTOWITZ, Y. Risco moral. Allocation, information and markets. In: *The New Palgrave*, p. 549-551. The MacMillan Press, 1987.

LAL, Rajiv. Improving channel coordination through franchising. *Marketing Science*, 9, 299-318, 1990

LOASBY, Brian. Organizational Capabilities and Interfirm Relationships. *Metroeconomica*, 45 (3), pp. 248-265. 1994.

LOPES, Maira Bacha. *Análise dos canais de distribuição do etanol carburante brasileiro: um estudo exploratório*. Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, UFSCar, 2009. (dissertação de mestrado).

LUSCH, R. F., e BROWN, J. R. Interdependency, contracting, and relational behavior in market channels. *Journal of Marketing*, 60(4), p. 19-38, 1996

MACAULAY, Stewart. Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study, 28 *American Sociological Rev.* p. 1-19, 1963.

MACHADO, Eduardo Luiz. *O papel da reputação na coordenação vertical da cadeia produtiva de frutas, legumes e verduras frescos*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. (Tese de Doutorado)

MACNEIL, I. R. Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. *Northwestern University Law Review*, 76(6), p. 854-905, 1978.

MAGOSSI, Eduardo. Produção de cana na safra 2011/2012 deve ficar em 533 mi de toneladas. *Jornal Estadão*, Economia e Negócios. 13 de julho de 2011. Disponível em <http://economia.estadao.com.br/noticias/neg%C3%B3cios,producao-de-cana-na-safra-20112012-deve-ficar-em-533-mi-de-toneladas,75819,0.htm>. Acesso em setembro de 2011

MAHONEY, Joseph. The choice of organizational form: Vertical financial ownership versus other methods of vertical integration. *Strategic Management Journal*, 13, 559-584, 1992.

MARJOTTA-MAISTRO, Marta. Cristina. *Ajustes nos mercados de álcool e gasolina no processo de desregulamentação*. Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2002. (tese de doutorado)

MARQUES, Dalton Siqueira Pitta. *Os grupos de comercialização de etanol na região centro-sul do Brasil: uma análise das governanças em rede no elo indústria-distribuição*. Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2011 (tese de doutorado)

MASTEN , Scott. E. (1984). The Organization of Production: Evidence from the Aerospace Industry. *Journal of Law and Economics*, 27 (2), pp. 403-417, 1984.

MAZÉ, Armelle e MENARD, Claude, Private ordering, collective action, and the self-enforcing range of contracts, in *Eur J Law Econ*, vol. 29, p. 131-153; 2010

MEDEIROS, Edsel. Estratégias competitivas no comércio varejista de combustíveis, segundo o modelo de Porter. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, fevereiro de 2007. (monografia).

MENARD, Claude SHIRLEY, Mary. *Handbook of New Institutional Economics*. Springer, 2005

MENARD, Claude. On Clusters, Hybrids and other Strange Forms. The Case of the French Poultry Industry". *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 152 (1), pp. 154-183, 1996

_____ Le pilotage des formes organisationnelles hybrides, in *Revue Economique*, 42 (3), p.741-750, 1997.

_____ The Methodological issues in new institutional economics, in *Journal of Economic Methodology*, Vol. 8 nr 1; 2001

_____ The Economics of Hybrid Organization, in *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160, p. 1-32; 2004

_____ Hybrid Organization of production and distribution, in *Revista de Análisis Económico*, vol. 21, nº 2, p. 25-41; 2006

MONTEVERDE, Kirk. and TEECE, David. Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry, *Bell Journal of Economics*, vol.13, n.1, 1982.

MORAES, Márcia Azanha Ferraz Dias. A cadeia produtiva da cana, em mercado desregulamentado. *Revista Visão Agrícola*, nº 1, janeiro a junho de 2004.

MORAES, Márcia Azanha Ferraz Dias. Desregulamentação da agroindústria canavieira: novas formas de atuação do Estado e desafios do setor privado in *Agroindústria canavieira no Brasil: evolução, desenvolvimento e desafios*. MORAES, Márcia Azanha Ferraz Dias e SHIKIDA, Pery Francisco Assis (orgs). São Paulo, Atlas, 2002.

MORAES, Márcia Azanha Ferraz Dias e SHIKIDA, Pery Francisco Assis (orgs) *Agroindústria canavieira no Brasil: evolução, desenvolvimento e desafios*. São Paulo: Atlas, 2002. 368 p.

MUNIZ, Gleydson Paiva. *Mecanismos de governança na terceirização dos serviços de tecnologia da informação: uma análise em empresas do Estado do ES*. Vitória: FUCEPE, 136p. 2006 (dissertação de mestrado)

NAGAOKA, Sadao, AKIRA Takeishi, and YOSHIHISA Noro, Determinants of Firm Boundaries: Empirical Analysis of the Japanese Auto Industry from 1984 to 2002. *Journal of the Japanese and International Economics*, Vol. 22, No. 2, p. 187-206, 2008

NEVES, Marcos Favas. The relationship of orange growers and fruit juice industry: an overview of Brazil. *Journal for the Fruit Processing and Juice Producing European and Overseas Industry* (Fruit Processing/Flussiges Obst), Schonborn, Alemanha, v.9, n.04, p.121-125, 1999. Disponível em http://www.abecitrus.com.br/dload/ep_citrus_relationship_us.pdf.

NOOTEBOOM, Bart. *Inter-firm Alliances. Analysis and Design*. London and New York: Routledge, 1990

NORTH, Douglas. *Structure and Change in Economic History*. New York: Norton and Co, 1981

_____. *Institutions, Institutional change and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press, 1990

_____. *Institutions. Journal of Economic Perspectives*. 5 (1), pp. 97-112, 1991

NUNES, Clemens e GOMES, Cleomar, Aspectos Concorrenciais do varejo de combustíveis no Brasil, In. *Anais XXXIII Encontro Nacional de Economia, ANPEC 2005*. Natal, Rio Grande do Norte, 2005. Disponível em: <http://www.anpec.org.br/encontro2005/artigos/A05A108.pdf>

PALAY, Thomas. M. Avoiding Regulatory Constraints: Contracting Safeguards and the Role of Informal Agreements. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 1 (1), pp. 155-175, 1985.

PETERSON, H. Cristopher.; WYSOCKI, Allen.; HARSH, Stephen. B. Strategic choice along the vertical coordination continuum. *International Food and Agribusiness Management Review*. v.4, pp. 149-66, 2001.

PETROBRÁS DISTRIBUIDORA. Site internet. Disponível em www.petrobras.gov.br, Acesso em janeiro de 2008.

PINTO, Mariana Rodrigues. e SILVA, Emilson Caputo Delfino. O Brilho da Bandeira Branca: Concorrência no Mercado de Combustíveis no Brasil. *Anais do XXXII Encontro Nacional de Economia*, João Pessoa, Paraíba, 2004.

PONDÉ, João Luis. Coordenação, custos de transação e inovações institucionais. Campinas: IE/UNICAMP, *Texto para Discussão, n° 38*, 1994

_____. Coordenação, Custos de Transação e Inovações Institucionais. *Texto para discussão*. Campinas, UNICAMP, 1996.

POPPO, Laura; ZENGER, Todd. Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, n. 19 p. 853-877, 1998.

PORTAL ACTION. Site internet. Disponível em portalaction.com.br. Acesso em janeiro de 2011.

POWELL, Walter. W.; KOPUT, Kenneth.; SMITH-DOERR, Laurel. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: networks of learning in biotechnology, *Administrative Science Quarterly*, v. 41, p. 116-145, 1996

RAYNAUD, E. *Propriété et Exploitation Partagée d'une Marque Commerciale: Aléas Contractuels et Ordre Privé*. Université de Paris (Panthéon-Sorbonne), 1997. (tese de doutorado).

REVISTA DE COMBUSTÍVEIS. Site oficial da entidade. Disponível em: <http://www.revistacombustiveis.com.br>, Acesso em janeiro de 2009

REZENDE, Christiane Leles e ZYLBERSZTAJN, Décio, Quebra dos Contratos de Soja verde, Congresso SOBER, Economia e Gestão do Agronegócio , 2008 (apresentação oral) disponível em <http://www.sober.org.br/palestra/9/935.pdf>

RICHTER, Rudolf. New Economic Sociology end New Institutional Economics, *Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics (ISNIE)*, Berkeley, California, setembro, 2001.

RING, Peter Smith, VAN DE VEN, Andrew. H. Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, vol. 13, n. 7, p. 483-498. 1992.

ROCHA, Juliana Alves, *Padrões de concorrência e estratégias empresariais no setor de distribuição de derivados de petróleo no Brasil*, Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002

RUBIN, Paul. The theory of the firm and the structure of franchise contract. *Journal of Law and Economics*, v.21, p.223-233, 1978

RUESTER, Sophia, Recent developments in transaction cost economics, *Resource Markets WP-RM-18 – Chair for Energy Economics and Public Sector Management*, 2010. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1535903>

SEFAZ, *Secretaria da fazenda, Governo do Estado de São Paulo*. Site internet. Disponível em www.fazenda.sp.gov.br, Acesso em janeiro de 2011.

SENRA, Luis Felipe Aragão de Castro; NANJI, Luiz César; MELLO, Carlos Correia Baptista Soares e MEZA, Ligia Angulo; Estudo sobre métodos de seleção de variáveis em DEA,

Pesquisa Operacional, vol 27 n°2, Maio a agosto, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-74382007000200001>

SIFFERT FILHO, Nelson F. *A teoria dos contratos econômicos e a firma*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1996 (tese de doutorado)

SILVA, Vivian Lara S. e AZEVEDO, Paulo Furquim, Formas Plurais no Franchising de Alimentos: evidências de estudos de caso na França e no Brasil. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, p. 129-152, Edição Especial, 2007.

SILVA FILHO, Edison Benedito, Teoria da firma e a abordagem dos custos de transação: elementos para uma crítica institucionalista, *Pesquisa e Debate*, São Paulo, vol 17 n°2 (30) p. 259-277, 2006.

SIMON, Herbert Alexander. *Models of Man*, New York: John Wiley e Sons, 1957.

_____. Modeling human mental processes. *Proceedings of the Western Joint Computer Conference*, Cornell University, Maio, p.111-120, 1961

SINCOPEPETRO – Sindicato do Comércio Varejista de derivados de Petróleo do estado de São Paulo . Site Institucional. Disponível em <http://www.sincopetro.com.br/>. Acesso em outubro de 2010

SINDICOM – Sindicato Nacional das empresas distribuidoras de combustíveis e de Lubrificantes. Site Institucional. Disponível em <http://www.sindicom.com.br/>. Acesso em outubro de 2010

SMELSER, Neil. SWEDBERG, Richard. *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton University, Press, 1994

SOARES, Selene de Souza Siqueira; PAULILLO, Luiz Fernando Inovações na revenda de combustíveis. In. *Anais 8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto – CBDGP 2011*, de 12 a 14 de setembro, 2011

SOARES, Selene de Souza Siqueira; PAULILLO, Luiz Fernando. Economia dos custos de mensuração e a percepção do consumidor sobre postos de combustíveis no estado de São Paulo, In. *Anais XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP 2011*, Belo Horizonte, Minas Gerais, 2011b.

SOARES, Selene de Souza Siqueira; PAULILLO, Luiz Fernando, CANDOLO Cecília, Revenda de Etanol: estudo das quebras de contrato entre distribuidores e postos revendedores, *Informações Econômicas*, São Paulo, v. 41, n. 11, novembro de 2011

TEECE, David. J. Competition, Cooperation and Innovation: Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18 (1), pp. 1-25, 1992.

ZYLBERSZTAJN, Décio e FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido. Strictly Coordinated Food Systems: exploring the limits of the coasian firm. *International Food and Agribusiness Management Review*, New York, v.2, p. 249-265, 1999.

ZYLBERSZTAJN, Décio, NEVES, Marcos Favas. Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, Décio. O papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados, *XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – SOBER*, Ribeirão Preto, 2005. (aula magna)

WILLIAMSON, Oliver Eaton. *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*, New York et al.: Free Press, 1975.

_____. Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, p.233-261, 1979.

_____. *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press, 1985. 450 p.

_____. Comparative Economic Organization: The analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, n. 36, p. 269-96, June, 1991.

_____. Transaction Cost Economics and Organization Theory. Usa: University of California, Berkeley. Unpublished manuscript. 58p. 1993

_____. Transaction Cost Economics and Organization Theory. In: SMELSER, Neil. SWEDBERG, Richard. *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton University, Press, 1994.

_____. *Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press, 1996.

_____. The New Institutional Economics. *Journal of Economic Literature*, vol. 28, Setembro, 2000.

WINDSPERGER, Josef. The dual structure of franchising firms in the Austrian franchise sector: a property rights approach. *International Society Of Franchising Conference*, Orlando, 2002.

YAMASHITA, Elaine Curvelo A identificação de práticas de gerenciamento de relações de terceirização no Brasil: estudo de caso de terceirização de serviços logísticos. Universidade Federal do Rio de Janeiro: Coppe. Rio de Janeiro, 2007. (tese de doutorado)

III – MERCADO DE COMBUSTÍVEIS AUTOMOTIVOS

Volume de vendas nos últimos anos:

Produto	2000	2003	2006	2009
Gasolina C comum				
Álcool hidratado				
Diesel				
Combustíveis Especiais:				
TOTAL				

Dados de faturamento (*em reais ou em participação na receita*)

Produto	2000	2003	2006	2009
Gasolina C comum				
Álcool hidratado				
Diesel				
Combustíveis Especiais:				
TOTAL				

Investimentos Planejados (em reais)

Projeto	2010	2015	2020
TOTAL			
Aumentos na capacidade produtiva planejada			

IV – RELAÇÃO COM POSTOS VAREJISTAS

a) Quantidade de postos bandeirados no Brasil: _____

b) Há planos de expansão da quantidade de postos bandeirados? () Sim () Não

Se sim, quais os principais motivadores para esta expansão?

De que forma se daria esta expansão?

_____ % - Bandeirar postos já em atuação no mercado

_____ % - Abrir novos postos próprios da distribuidora

_____ % - Abrir novos postos em parceria

c) Quais as principais ações de captação de novos parceiros:

() Assessores em visitaçã

() Internet

() Eventos do setor

() Ações conjuntas com instituições representativas como Sindicatos

() Outros: _____

() Outros: _____

d) Quantidade de postos bandeirados que possuem loja de conveniência exclusivas da distribuidora _____

e) A empresa mantém relações comerciais com postos de bandeira branca? () Sim () Não

Se sim, essas vendas representam que porcentagem do faturamento anual? _____ %

f) Quantidade de postos de bandeira branca com os quais a distribuidora mantém relações comerciais freqüentes: _____

Há contratos de fornecimento com postos de bandeira branca: () Sim () Não.

g) Com relação ao processo de seleção de parceiros (experiência passada, arranjos prévios ou reputação) na sua percepção, a eficiência da seleção tem sido:

() Muito alta

() Alta

() Média

() Baixa

() Muito baixa

h) Sobre a adequação dos critérios para seleção de novos parceiros

- Adequados
- Parcialmente adequados
- Pouco adequados

i) O preço de venda praticado com os postos de bandeira branca é normalmente:

- maior que o praticado com os postos bandeirados em _____ % dos casos;
- igual ao praticado com os postos bandeirados em _____ % dos casos;
- menor que o praticado com os postos bandeirados em _____ % dos casos.

j) O prazo de pagamento praticado com os postos de bandeira branca é normalmente:

- maior que o praticado com os postos bandeirados em _____ % dos casos;
- igual ao praticado com os postos bandeirados em _____ % dos casos;
- menor que o praticado com os postos bandeirados em _____ % dos casos.

k) Quais os principais motivadores para a distribuidora manter postos bandeirados: *(assinalar com 1 a opção de maior importância)*

- Necessidade de escoamento da produção
- Comercialização mais lucrativa
- Mais facilidade para controle de qualidade dos combustíveis
- Redução do risco de adulteração de combustíveis
- Maior controle sobre o mercado varejista de combustíveis
- Obtenção de maiores informações sobre o mercado varejista de combustíveis
- Outros: _____
- Outros: _____

l) Quais os principais motivadores para a distribuidora comercializar com postos de bandeira branca: *(assinalar com 1 a opção de maior importância)*

- Necessidade de escoamento da produção
- Comercialização mais lucrativa
- Mais facilidade para controle de qualidade dos combustíveis
- Redução do risco de adulteração de combustíveis
- Maior controle sobre o mercado varejista de combustíveis
- Obtenção de maiores informações sobre o mercado varejista de combustíveis
- Outros: _____
- Outros: _____

V – ATRIBUTOS DAS TRANSAÇÕES**V.I - FREQUENCIA**

a) Qual a frequência de fornecimento de combustível?

ENTREGA PARA POSTOS <i>BANDEIRADOS</i>:					
Quantidade de postos (% do total)	Participação no faturamento (% do total)	Alta (Diária)	Média (Semanal)	Baixa (Quinzenal)	Muito baixa (Mensal)
		()	()	()	()
		()	()	()	()
		()	()	()	()
		()	()	()	()
		()	()	()	()

ENTREGA PARA POSTOS <i>BANDEIRAS BRANCA COM CONTRATO</i>:					
Quantidade de postos (% do total)	Participação no faturamento (% do total)	Alta (Diária)	Média (Semanal)	Baixa (Quinzenal)	Muito baixa (Mensal)
		()	()	()	()
		()	()	()	()
		()	()	()	()
		()	()	()	()
		()	()	()	()

ENTREGA PARA POSTOS <i>BANDEIRAS BRANCA SEM CONTRATO</i>:					
Quantidade de postos (% do total)	Participação no faturamento (% do total)	Alta (Diária)	Média (Semanal)	Baixa (Quinzenal)	Muito baixa (Mensal)
		()	()	()	()
		()	()	()	()
		()	()	()	()
		()	()	()	()
		()	()	()	()

b) Quanto ao tempo de vigência dos contratos:

DURAÇÃO DOS CONTRATOS - POSTOS <i>BANDEIRADOS</i>:					
Quantidade de postos (% do total)	Participação no faturamento (% do total)	Alta*	Média*	Baixa*	Muito baixa*
		()	()	()	()
		()	()	()	()
		()	()	()	()
		()	()	()	()
		()	()	()	()

DURAÇÃO DOS CONTRATOS - POSTOS <i>BANDEIRA BRANCA COM CONTRATO</i>:					
Quantidade de postos (% do total)	Participação no faturamento (% do total)	Alta*	Média*	Baixa*	Muito baixa*
		()	()	()	()
		()	()	()	()
		()	()	()	()
		()	()	()	()
		()	()	()	()

*Pede-se ao entrevistado indicar a escala de tempo adotada.

Alta: _____

Média: _____

Baixa: _____

Muito Baixa: _____

V.II – ESPECIFICIDADES DO ATIVO

ESPECIFICIDADE LOCACIONAL

a) A seleção da localização do posto é feita pelo(a): () Posto Varejista () Distribuidora
Indique os principais fatores determinantes para esta seleção:

Postos nas CIDADES: _____

Postos em RODOVIAS: _____

b) Há algum limite de distância para localização do posto franqueado em relação ao ponto de distribuição de combustível: () Sim () Não. Se sim, quantos km? _____

c) Há algum limite de distância para entrega de combustível aos postos de bandeira branca? () Sim () Não. Se sim, quantos km? _____

d) Como são distribuídos os pontos de estocagem e distribuição de combustíveis?

ESPECIFICIDADE DE ATIVOS FÍSICOS

a) A distribuidora disponibiliza equipamentos a seus postos bandeirados? () Sim () Não.

Se sim, qual percentual de postos requisitam esses recursos? _____%

b) De que forma é feita essa disponibilização de equipamentos:

() Comodato () Financiamento () Aluguel () Outro _____

c) Que tipo de equipamentos são fornecidos?

() Bombas de combustível

() Tanques de armazenamento

() Terrenos

() Linhas de distribuição

() Outros: _____

d) A distribuidora indica empresas de manutenção dos equipamentos? () Sim () Não.

Se sim, é obrigatório que os postos varejistas contratem as empresas indicadas?

() Sim () Não

e) Qual a periodicidade de avaliação das condições de funcionamento das bombas de combustível? _____

f) A distribuidora fornece assistência técnica a seus postos bandeirados? () Sim () Não.

Se sim, qual percentual de postos atendidos? _____%

Qual a freqüência de atendimentos? _____

g) Que áreas são abordadas pela assistência técnica:

() Controle de qualidade de combustíveis

() Melhores práticas

() Normatização ambiental

() Normatização ao direito do consumidor

() Outros: _____

h) A distribuidora concede financiamento a seus postos bandeirados? () Sim () Não.

Se sim, para quais finalidades:

- () Aquisição de terrenos
- () Aquisição de máquinas e equipamentos
- () Renovação/Modernização de máquinas e equipamentos
- () Capital de giro
- () Ampliação da capacidade de atendimento
- () Reformas
- () Adequação a legislação de normas técnicas para o funcionamento do negócio
- () Implantação de serviços acessórios como troca de óleo, lojas de conveniência etc
- () Outro: _____
- () Outro: _____

ESPECIFICIDADE DE ATIVOS HUMANOS

a) A distribuidora oferece cursos de capacitação de pessoal para os profissionais de seus postos bandeirados?

Atividade	Sim	Não
Atendentes das lojas de conveniências	()	()
Frentistas	()	()
Gerentes	()	()
Pessoal Administrativo	()	()
Pessoal de limpeza e manutenção	()	()
Pessoal de serviços acessórios (como troca de óleo, lavagem de carros etc)	()	()
Outro:	()	()
Outro:	()	()

Se sim, qual percentual de postos atendidos por esses treinamentos? _____

Qual a freqüência de realização destes treinamentos?

Atividade	Semestral	Anual	Mais que 1 ano
Atendentes - lojas de conveniências	()	()	()
Frentistas	()	()	()
Gerentes	()	()	()
Pessoal Administrativo	()	()	()
Pessoal de limpeza e manutenção	()	()	()
Pessoal de serviços acessórios	()	()	()
Outro:	()	()	()
Outro:	()	()	()

Os custos destes treinamentos são de responsabilidade:

- () do Posto () da Distribuidora () Os custos são divididos entre os dois agentes

b) A distribuidora estabelece requisitos mínimos de qualificação para a contratação de funcionários por parte do posto franqueado? () Sim () Não.

Para que cargos? _____

Por quê? _____

ESPECIFICIDADE DE MARCA

Indique quais as principais vantagens de associação à marca da distribuidora: (assinalar com 1 a opção de maior importância)

- () Publicidade/Propaganda
 () Credibilidade
 () Facilidades para atendimentos às normas ambientais
 () Facilidades para obtenção de licenças de funcionamento
 () Preços mais competitivos
 () Outros: _____
 () Outros: _____

VI – OUTROS MECANISMOS DE COORDENAÇÃO

a) Analisando a relação de confiança entre as distribuidoras e seus postos varejistas, poderia se afirmar que:

Importância de haver confiança entre os agentes	Nas relações com postos BANDEIRADOS	Nas relações com postos DE BANDEIRA BRANCA
Confiança é muito importante	()	()
Confiança é importante	()	()
Confiança é pouco importante	()	()
Confiança não é importante	()	()

Se não for importante, indique o porquê: _____

b) Caso considere que a confiança possui importância no negócio, indique as principais origens de construção dessa confiança:

- () O tempo de parceria entre as empresas
 () O passado da empresa no mercado
 () A reputação da empresa com seus pares
 () A frequência de negociações
 () Outro: _____

c) Sobre o papel das instituições de controle e regulação do mercado de combustíveis líquidos em atuação no setor de distribuição de combustíveis (*instituições ad hoc*):

ANP (Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis)	Nas relações com postos BANDEIRADOS	Nas relações com postos BANDEIRA BRANCA
<u>Muito importante</u> , atua de forma decisiva	()	()
<u>Importante</u> , atuando de maneira moderada.	()	()
<u>Pouco importante</u> , atuando de maneira inexpressiva	()	()
A participação <u>não é importante</u>	()	()
De que forma você considera que a instituição tem atuado no que tange as relações entre as distribuidoras e os postos varejistas? _____		

CONAMA (Conselho Nacional do Meio Ambiente)	Nas relações com postos BANDEIRADOS	Nas relações com postos BANDEIRA BRANCA
<u>Muito importante</u> , atua de forma decisiva	()	()
<u>Importante</u> , atuando de maneira moderada.	()	()
<u>Pouco importante</u> , atuando de maneira inexpressiva	()	()
A participação <u>não é importante</u>	()	()
De que forma você considera que a instituição tem atuado no que tange as relações entre as distribuidoras e os postos varejistas? _____		

CESTESB (Companhia Ambiental do Estado de São Paulo)	Nas relações com postos BANDEIRADOS	Nas relações com postos BANDEIRA BRANCA
<u>Muito importante</u> , atua de forma decisiva	()	()
<u>Importante</u> , atuando de maneira moderada.	()	()
<u>Pouco importante</u> , atuando de maneira inexpressiva	()	()
A participação <u>não é importante</u>	()	()
De que forma você considera que a instituição tem atuado no que tange as relações entre as distribuidoras e os postos varejistas? _____		

SINDICOM (Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes)	Nas relações com postos BANDEIRADOS	Nas relações com postos BANDEIRA BRANCA
<u>Muito importante</u> , atua de forma decisiva	()	()
<u>Importante</u> , atuando de maneira moderada.	()	()
<u>Pouco importante</u> , atuando de maneira inexpressiva	()	()
A participação <u>não é importante</u>	()	()
De que forma você considera que a instituição tem atuado no que tange as relações entre as distribuidoras e os postos varejistas? _____		

SINCOPEIRO (Sindicato do Comércio Varejista de derivados de Petróleo do estado de São Paulo)	Nas relações com postos BANDEIRADOS	Nas relações com postos BANDEIRA BRANCA
<u>Muito importante</u> , atua de forma decisiva	()	()
<u>Importante</u> , atuando de maneira moderada.	()	()
<u>Pouco importante</u> , atuando de maneira inexpressiva	()	()
A participação <u>não é importante</u>	()	()
De que forma você considera que a instituição tem atuado no que tange as relações entre as distribuidoras e os postos varejistas? _____		

FECOMBUSTIVEIS (Federação Nacional do Comércio de Combustíveis e Lubrificantes)	Nas relações com postos BANDEIRADOS	Nas relações com postos BANDEIRA BRANCA
<u>Muito importante</u> , atua de forma decisiva	()	()
<u>Importante</u> , atuando de maneira moderada.	()	()
<u>Pouco importante</u> , atuando de maneira inexpressiva	()	()
A participação <u>não é importante</u>	()	()
De que forma você considera que a instituição tem atuado no que tange as relações entre as distribuidoras e os postos varejistas? _____		

BRASILCOM (Sindicato das Distribuidoras Regionais Brasileiras de Combustíveis)	Nas relações com postos BANDEIRADOS	Nas relações com postos BANDEIRA BRANCA
<u>Muito importante</u> , atua de forma decisiva	()	()
<u>Importante</u> , atuando de maneira moderada.	()	()
<u>Pouco importante</u> , atuando de maneira inexpressiva	()	()
A participação <u>não é importante</u>	()	()
De que forma você considera que a instituição tem atuado no que tange as relações entre as distribuidoras e os postos varejistas? _____		

Outras instituições a serem contempladas na pesquisa: _____

VII – INCERTEZA E COMPORTAMENTOS OPORTUNISTAS

a) Quais os principais problemas para o gerenciamento das relações comerciais com postos bandeirados?

b) Quais os principais problemas para o gerenciamento das relações comerciais com postos de bandeira branca?

c) Com relação ao descumprimento dos contratos firmados:

- () é maior nos postos bandeirados;
- () é maior nos postos de bandeira branca.
- () é indiferente.

d) Quais as principais quebras de contrato?

Junto aos postos bandeirados: _____

Junto aos postos de bandeira branca: _____

e) Sobre a necessidade de revisão dos contratos firmados com postos varejistas; estes foram revisados com que periodicidade nos últimos 10 anos?

Revisões*	1997-1999	2000-2002	2003-2005	2006-2008	2009-2010
Muito	()	()	()	()	()
Moderado	()	()	()	()	()
Pouco	()	()	()	()	()
Não houve revisão	()	()	()	()	()

*Pede-se ao entrevistado indicar a escala adotada:

Muito: _____

Moderado: _____

Pouco: _____

f) As revisões foram motivadas por descumprimentos de contratos: () Sim () Não.

Se SIM, quais foram as grandes conseqüências desses descumprimentos? _____

Se NÃO, quais foram as motivações para a realização de revisões? _____

g) Nos contratos, a importância da previsão de sanções na sua visão é:

() Muito alta () Alta () Média () Baixa () Muito baixa

h) A importância de compromissos informais (além dos formais), isto é, fora dos contratos é:

() Muito alta () Alta () Média () Baixa () Muito baixa

i) A existência de mecanismos formais e informais de prevenção de comportamentos que coloquem em cheque as operações e investimentos da franquia, na sua visão, tem importância:

() Muito alta () Alta () Média () Baixa () Muito baixa

j) Na sua opinião, qual a importância dos esquemas de monitoramento da conduta dos atores participantes da franquia?

() Muito alta () Alta () Média () Baixa () Muito baixa

VIII – PROCEDIMENTOS DE PRECAUÇÃO

a) A distribuidora verifica a divulgação na bomba da origem do combustível por parte do posto varejista? () Sim () Não

b) A distribuidora já verificou a utilização irregular de sua bandeira como fornecedor do combustível vendido na bomba? () Sim () Não

Se sim, com que frequência? _____

Se sim, o que foi feito nesse caso? _____

c) A empresa já recebeu denúncia ou já foi notificada pela ANP em virtude de não-conformidade de combustíveis líquidos automotivos (gasolina ou álcool)? () Sim () Não

Se sim, o ocorrido se distribuiu de que forma entre os estabelecimentos:

Em postos de bandeira branca: _____%

Em postos bandeirados: _____%

d) Qual a importância das políticas de combate à adulteração de combustível? Quais os principais resultados obtidos com essas práticas?

e) Há diferença na condução dos controles de qualidade de combustível vendido em seus postos bandeirados e nos de bandeira branca?

f) Já houve, por parte da distribuidora, constatação de que combustíveis não-conformes estavam à venda em algum de seus postos bandeirados? O que foi feito nesse caso?

g) Quais são as principais ações e informações ocultas realizadas pelos postos varejistas? (os quais já foram de alguma forma conhecidos pelas distribuidoras). Liste em ordem de importância. Sendo a um a mais importante e a dez, a menos importante:

- 1 - _____
- 2 - _____
- 3 - _____
- 4 - _____
- 5 - _____
- 6 - _____
- 7 - _____
- 8 - _____
- 9 - _____
- 10 - _____

h) Que procedimentos são tomados para coibir esse tipo de conduta?

i) Quais vantagens possuem os postos varejistas que atendem a todas as exigências da distribuidora?

III – MERCADO DE COMBUSTÍVEIS AUTOMOTIVOS

Volume de vendas nos últimos anos:

Produto	2000	2003	2006	2009
Gasolina C comum				
Álcool hidratado				
Diesel				
Combustíveis Especiais:				
TOTAL				

Dados de faturamento (*em reais ou em participação na receita*)

Produto	2000	2003	2006	2009
Gasolina C comum				
Álcool hidratado				
Diesel				
Combustíveis Especiais:				
TOTAL				

Investimentos Planejados (em reais)

Projeto	2010	2015	2020
TOTAL			
Aumentos na capacidade produtiva planejada			

IV – RELAÇÃO COM POSTOS VAREJISTAS

POSSIBILIDADE DE BANDEIRAR:

a) Há projeto para implantação de bandeira própria da distribuidora? () Sim () Não

Por que razões?

Quais as principais dificuldades?

b) Se sim, de que forma se daria o processo?

_____ % - Bandeirar postos já em atuação no mercado

_____ % - Abrir novos postos próprios da distribuidora

_____ % - Abrir novos postos em parceria

c) Quais as principais ações de captação de novos parceiros:

() Assessores em visitaçã

() Internet

() Eventos do setor

() Ações conjuntas com instituições representativas como Sindicatos

() Outros: _____

() Outros: _____

RELAÇÃO COM POSTOS DE BANDEIRA BRANCA:

a) Quantidade de postos de bandeira branca com os quais a distribuidora mantém relações comerciais freqüentes: _____

b) Há contratos de fornecimento com postos de bandeira branca: () Sim () Não.

c) Com relação ao processo de seleção de parceiros (experiência passada, arranjos prévios ou reputação) na sua percepção, a eficiência da seleção tem sido:

() Muito alta () Alta () Média () Baixa () Muito baixa

d) Sobre a adequação dos critérios para seleção de novos parceiros

() Adequados () Parcialmente adequados () Pouco adequados

V – ATRIBUTOS DAS TRANSAÇÕES**V.I - FREQUENCIA**

a) Qual a frequência de fornecimento de combustível?

ENTREGA PARA POSTOS <i>BANDEIRAS BRANCA COM CONTRATO</i>:					
Quantidade de postos (% do total)	Participação no faturamento (% do total)	Alta (Semanal)	Média (Quinzenal)	Baixa (Mensal)	Muito baixa (Mais de 1 mês)
		()	()	()	()
		()	()	()	()
		()	()	()	()
		()	()	()	()
		()	()	()	()
ENTREGA PARA POSTOS <i>BANDEIRAS BRANCA SEM CONTRATO</i>:					
Quantidade de postos (% do total)	Participação no faturamento (% do total)	Alta (Semanal)	Média (Quinzenal)	Baixa (Mensal)	Muito baixa (Mais de 1 mês)
		()	()	()	()
		()	()	()	()
		()	()	()	()
		()	()	()	()
		()	()	()	()

b) Quanto ao tempo de vigência dos contratos:

DURAÇÃO DOS CONTRATOS - POSTOS <i>BANDEIRA BRANCA COM CONTRATO</i>:					
Quantidade de postos (% do total)	Participação no faturamento (% do total)	Alta*	Média*	Baixa*	Muito baixa*
		()	()	()	()
		()	()	()	()
		()	()	()	()
		()	()	()	()
		()	()	()	()

*Pede-se ao entrevistado indicar a escala de tempo adotada.

Alta: _____

Média: _____

Baixa: _____

Muito Baixa: _____

V.II – ESPECIFICIDADES DO ATIVO

ESPECIFICIDADE LOCACIONAL

e) Há algum limite de distância para localização do posto em relação ao ponto de distribuição de combustível: () Sim () Não. Se sim, quantos km? _____

f) Como são distribuídos os pontos de estocagem e distribuição de combustíveis?

ESPECIFICIDADE DE ATIVOS FÍSICOS

a) A distribuidora disponibiliza equipamentos aos postos? () Sim () Não.

Se sim, qual percentual de postos requisitam esses recursos? _____

b) De que forma é feita essa disponibilização de equipamentos:

() Comodato () Financiamento () Aluguel () Outro _____

c) Que tipo de equipamentos são fornecidos?

() Bombas de combustível

() Tanques de armazenamento

() Terrenos

() Linhas de distribuição

() Outros: _____

d) A distribuidora indica empresas de manutenção dos equipamentos? () Sim () Não.

Se sim, é obrigatório que os postos varejistas contratem as empresas indicadas?

() Sim () Não

e) Qual a periodicidade de avaliação das condições de funcionamento das bombas de combustível? _____

f) A distribuidora fornece assistência técnica aos postos? () Sim () Não.

Se sim, qual percentual de postos atendidos? _____

Qual a frequência de atendimentos? _____

g) Que áreas são abordadas pela assistência técnica:

- Controle de qualidade de combustíveis
- Melhores práticas
- Normatização ambiental
- Normatização ao direito do consumidor
- Outros: _____

h) A distribuidora concede financiamento a seus postos bandeirados? Sim Não. Se sim, para quais finalidades:

- Aquisição de terrenos
- Aquisição de máquinas e equipamentos
- Renovação/Modernização de máquinas e equipamentos
- Capital de giro
- Ampliação da capacidade de atendimento
- Reformas
- Adequação a legislação de normas técnicas para o funcionamento do negócio
- Implantação de serviços acessórios como troca de óleo, lojas de conveniência etc
- Outro: _____
- Outro: _____

ESPECIFICIDADE DE ATIVOS HUMANOS

a) A distribuidora oferece cursos de capacitação de pessoal para os profissionais de seus postos bandeirados?

Atividade	Sim	Não
Atendentes das lojas de conveniências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Frentistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pessoal Administrativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pessoal de limpeza e manutenção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pessoal de serviços acessórios (como troca de óleo, lavagem de carros etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outro:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outro:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Se sim, qual percentual de postos atendidos por esses treinamentos? _____

Qual a frequência de realização destes treinamentos?

Atividade	Semestral	Anual	Mais que 1 ano
Atendentes - lojas de conveniências	()	()	()
Frentistas	()	()	()
Gerentes	()	()	()
Pessoal Administrativo	()	()	()
Pessoal de limpeza e manutenção	()	()	()
Pessoal de serviços acessórios	()	()	()
Outro:	()	()	()
Outro:	()	()	()

Os custos destes treinamentos são de responsabilidade:

() do Posto () da Distribuidora () Os custos são divididos entre os dois agentes

VI – OUTROS MECANISMOS DE COORDENAÇÃO

b) Analisando a relação de confiança entre a distribuidoras e postos varejistas, poderia se afirmar que:

- () Confiança é muito importante
- () Confiança é importante
- () Confiança é pouco importante
- () Confiança não é importante

Se não for importante, indique o porquê: _____

b) Caso considere que a confiança possui importância no negócio, indique as principais origens de construção dessa confiança:

- () O tempo de parceria entre as empresas
- () O passado da empresa no mercado
- () A reputação da empresa com seus pares
- () A frequência de negociações
- () Outro: _____

c) Sobre o papel das instituições de controle e regulação do mercado de combustíveis líquidos em atuação no setor de distribuição de combustíveis (*instituições ad hoc*):

De que forma a ANP (Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis) tem atuado no setor no que tange as relações entre as distribuidoras e os postos varejistas?

- Tem participação muito importante no setor, atua de forma decisiva
- Tem participação importante no setor, atuando de maneira moderada.
- Tem participação pouco importante no setor, atuando de maneira inexpressiva
- A participação não é importante

Observações: _____

De que forma o CONAMA (Conselho Nacional do Meio Ambiente) tem atuado no setor no que tange as relações entre as distribuidoras e os postos varejistas?

- Tem participação muito importante no setor, atua de forma decisiva
- Tem participação importante no setor, atuando de maneira moderada.
- Tem participação pouco importante no setor, atuando de maneira inexpressiva
- A participação não é importante

Observações: _____

De que forma o CETESB (Companhia Ambiental do Estado de São Paulo) tem atuado no setor no que tange as relações entre as distribuidoras e os postos varejistas?

- Tem participação muito importante no setor, atua de forma decisiva
- Tem participação importante no setor, atuando de maneira moderada.
- Tem participação pouco importante no setor, atuando de maneira inexpressiva
- A participação não é importante

Observações: _____

De que forma o SINDICOM (Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes) tem atuado no setor no que tange as relações entre as distribuidoras e os postos varejistas?

- Tem participação muito importante no setor, atua de forma decisiva
- Tem participação importante no setor, atuando de maneira moderada.
- Tem participação pouco importante no setor, atuando de maneira inexpressiva
- A participação não é importante

Observações: _____

De que forma o SINCOPEIRO (Sindicato do Comércio Varejista de derivados de Petróleo do estado de São Paulo) tem atuado no setor no que tange as relações entre as distribuidoras e os postos varejistas?

- Tem participação muito importante no setor, atua de forma decisiva
- Tem participação importante no setor, atuando de maneira moderada.
- Tem participação pouco importante no setor, atuando de maneira inexpressiva
- A participação não é importante

Observações: _____

De que forma o FECOMBUSTÍVEIS (Federação Nacional do Comércio de Combustíveis e Lubrificantes) tem atuado no setor no que tange as relações entre as distribuidoras e os postos varejistas?

- Tem participação muito importante no setor, atua de forma decisiva
- Tem participação importante no setor, atuando de maneira moderada.
- Tem participação pouco importante no setor, atuando de maneira inexpressiva
- A participação não é importante

Observações: _____

De que forma o BRASILCOM (Sindicato das Distribuidoras Regionais Brasileiras de Combustíveis) tem atuado no setor no que tange as relações entre as distribuidoras e os postos varejistas?

- () Tem participação muito importante no setor, atua de forma decisiva
- () Tem participação importante no setor, atuando de maneira moderada.
- () Tem participação pouco importante no setor, atuando de maneira inexpressiva
- () A participação não é importante

Observações: _____

Outras instituições a serem contempladas na pesquisa: _____

VII – INCERTEZA E COMPORTAMENTOS OPORTUNISTAS

a) Quais os principais problemas para o gerenciamento das relações comerciais com postos de bandeira branca?

b) Há descumprimento dos contratos firmados: () Sim () Não

Se sim, Quais as principais quebras de contrato?

c) Sobre a necessidade de revisão dos contratos firmados com postos varejistas; estes foram revisados com que periodicidade nos últimos 10 anos?

Revisões*	1997-1999	2000-2002	2003-2005	2006-2008	2009-2010
Muito	()	()	()	()	()
Moderado	()	()	()	()	()
Pouco	()	()	()	()	()
Não houve revisão	()	()	()	()	()

*Pede-se ao entrevistado indicar a escala adotada:

Muito: _____

Moderado: _____

Pouco: _____

f) As revisões foram motivadas por descumprimentos de contratos: () Sim () Não.

Se SIM, quais foram as grandes conseqüências desses descumprimentos? _____

Se NÃO, quais foram as motivações para a realização de revisões? _____

g) Nos contratos, a importância da previsão de sanções na sua visão é:

- () Muito alta
- () Alta
- () Média
- () Baixa
- () Muito baixa

h) A importância de compromissos informais (além dos formais), isto é, fora dos contratos é:

- () Muito alta
- () Alta
- () Média
- () Baixa
- () Muito baixa

i) A existência de mecanismos formais e informais de prevenção de comportamentos que coloquem em cheque as operações e investimentos da franquia, na sua visão, tem importância:

- () Muito alta
- () Alta
- () Média
- () Baixa
- () Muito baixa

VIII – PROCEDIMENTOS DE PRECAUÇÃO

b) A distribuidora verifica a divulgação na bomba da origem do combustível por parte do posto varejista? ()Sim ()Não

b) A distribuidora já verificou a utilização irregular de sua bandeira como fornecedor do combustível vendido na bomba? ()Sim ()Não

Se sim, com que frequência? _____

Se sim, o que foi feito nesse caso?

c) A empresa já recebeu denúncia ou já foi notificada pela ANP em virtude de não-conformidade de combustíveis líquidos automotivos (gasolina ou álcool)? ()Sim ()Não

d) Qual a importância das políticas de combate à adulteração de combustível? Quais os principais resultados obtidos com essas práticas?

e) Quais são as principais ações e informações ocultas realizadas pelos postos varejistas? (os quais já foram de alguma forma conhecidos pelas distribuidoras). Liste em ordem de importância. Sendo a um a mais importante e a seis, a menos importante:

- 1 - _____
- 2 - _____
- 3 - _____
- 4 - _____
- 5 - _____
- 6 - _____

APÊNDICE C

QUESTIONÁRIO - POSTOS DE COMBUSTÍVEL BANDEIRADOS

I – DADOS DO POSTO

Bandeira: ()BR ()Esso/Cosan ()Ipiranga ()Shell ()Outro: _____

Propriedade: () Posto próprio () Concessão () Arrendamento

Bombas de combustíveis ativas: _____

Capacidade total de armazenamento: _____

II – CONTROLE DE QUALIDADE

a) A empresa está apta para realizar o teste de qualidade do combustível caso seja pedido pelo cliente? ()Sim ()Não

b) Já houve solicitação de clientes para a realização de teste de qualidade do combustível? ()Sim ()Não

c) A empresa armazena amostra testemunha? ()Sim ()Não. Por quanto tempo: _____

d) O posto já recebeu combustível não-conforme da distribuidora? ()Sim ()Não

O que foi feito nesse caso: _____

III – RELAÇÕES COM ANP

O posto já foi recebido fiscalização da ANP () Sim () Não

Houve notificação por inconformidade de combustível? () Sim () Não

Houve alguma medida de autuação? () Sim () Não

Medidas de autuação ocorridas:		Frequencia:
Multa	()	
Apreensão de bens e produtos	()	
Perdimento de produtos apreendidos	()	
Cancelamento de registro junto ANP	()	
Suspensão de fornecimento de produtos	()	
Suspensão de funcionamento de estabelecimento	()	
Cancelamento do registro do estabelecimento	()	
Revogação de autorização	()	

IV – RELAÇÃO COM DISTRIBUIDORES

a) Indique a relação de importancia para o posto das seguintes vantagens em se associar a marca da distribuidora:

VANTANGENS	Muito importante	Importante	Pouco Importante	Nada Importante
Assistência técnica	()	()	()	()
Treinamento de pessoal	()	()	()	()
Concessão de máquinas e equipamentos	()	()	()	()
Financiamento para montagem do negócio	()	()	()	()
Financiamento para fornecimento de combustíveis	()	()	()	()
Publicidade/propaganda	()	()	()	()
Preços mais competitivos	()	()	()	()
Prazos maiores	()	()	()	()
O valor da marca para o público consumidor	()	()	()	()
Confiança na distribuidora	()	()	()	()
Outro:	()	()	()	()
Outro:	()	()	()	()

b) Quais os principais desvantagem em se manter associado a uma distribuidora?

c) A empresa pretende mudar de bandeira ou trabalhar como bandeira branca? ()Sim ()Não

Por que? _____

V – RELAÇÃO COM ORGANIZAÇÕES

a) Indique a importancia para o posto de cada uma das instituições listadas abaixo

INSTITUIÇÃO	Muito importante	Importante	Pouco Importante	Nada Importante
ANP (Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis)	()	()	()	()
CONAMA (Conselho Nacional do Meio Ambiente)	()	()	()	()
CESTESB (Companhia Ambiental do Estado de São Paulo)	()	()	()	()
SINDICOM (Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes)	()	()	()	()
SINCOPEPETRO (Sindicato do Comércio Varejista de derivados de Petróleo do estado de São Paulo)	()	()	()	()
FECOMBUSTIVEIS (Federação Nacional do Comércio de Combustíveis e Lubrificantes)	()	()	()	()
BRASILCOM (Sindicato das Distribuidoras Regionais Brasileiras de Combustíveis)	()	()	()	()

APÊNDICE D

QUESTIONÁRIO - POSTOS DE COMBUSTÍVEL BANDEIRA BRANCA

I – DADOS DO POSTO

Propriedade: () Posto próprio () Concessão () Arrendamento

Bombas de combustíveis ativas: _____

Capacidade total de armazenamento: _____

II – CONTROLE DE QUALIDADE

e) A empresa está apta para realizar o teste de qualidade do combustível caso seja pedido pelo cliente? () Sim () Não

f) Já houve solicitação de clientes para a realização de teste de qualidade do combustível? () Sim () Não

g) A empresa armazena amostra testemunha? () Sim () Não. Por quanto tempo: _____

h) O posto já recebeu combustível não-conforme da distribuidora? () Sim () Não

O que foi feito nesse caso: _____

III – RELAÇÕES COM ANP

O posto já foi recebido fiscalização da ANP () Sim () Não

Houve notificação por inconformidade de combustível? () Sim () Não

Houve alguma medida de autuação? () Sim () Não

Medidas de autuação ocorridas:		Frequencia:
Multa	()	
Apreensão de bens e produtos	()	
Perdimento de produtos apreendidos	()	
Cancelamento de registro junto ANP	()	
Suspensão de fornecimento de produtos	()	
Suspensão de funcionamento de estabelecimento	()	
Cancelamento do registro do estabelecimento	()	
Revogação de autorização	()	

IV – RELAÇÃO COM DISTRIBUIDORES

a) Com quantas empresas distribuidoras o posto normalmente negocia: _____

- b) Indique a relação de importancia para o posto das seguintes vantagens em não se associar a marca da distribuidora:

VANTANGENS	Muito importante	Importante	Pouco Importante	Nada Importante
Melhor negociação de preços com a distribuidora	()	()	()	()
Ter vários fornecedores	()	()	()	()
Redução de burocracia	()	()	()	()
Preços mais competitivos	()	()	()	()
Prazos maiores	()	()	()	()
Não ter controles formais	()	()	()	()

- c) Qual a importancia dos eventos abaixo na escolha da distribuidora fornecedora:

ITENS	Muito importante	Importante	Pouco Importante	Nada Importante
Menor Preço	()	()	()	()
Qualidade	()	()	()	()
Prazo de entrega	()	()	()	()
Prazo para pagamento	()	()	()	()
Tempo no mercado	()	()	()	()
Reputação	()	()	()	()
Confiança	()	()	()	()
Marca	()	()	()	()

- d) Quais as principais desvantagens em ser um posto de bandeira branca? _____

- e) A empresa pretende se associar a alguma bandeira? () Sim () Não. Por que?

V – RELAÇÃO COM ORGANIZAÇÕES

- b) Indique a importancia para o posto de cada uma das instituições listadas abaixo

INSTITUIÇÃO	Muito importante	Importante	Pouco Importante	Nada Importante
ANP (Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis)	()	()	()	()
CONAMA (Conselho Nacional do Meio Ambiente)	()	()	()	()
CESTESB (Companhia Ambiental do Estado de São Paulo)	()	()	()	()
SINDICOM (Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes)	()	()	()	()
SINCOPEPETRO (Sindicato do Comércio Varejista de derivados de Petróleo do estado de São Paulo)	()	()	()	()
FECOMBUSTIVEIS (Federação Nacional do Comércio de Combustíveis e Lubrificantes)	()	()	()	()
BRASILCOM (Sindicato das Distribuidoras Regionais Brasileiras de Combustíveis)	()	()	()	()

APÊNDICE E

Quadro 1

Estudos em NEI com utilização da modelagem Logit/Probit

Autor/ano	Setor/Unidade de análise	Método	Variáveis dependentes	Variáveis independentes	Principais Resultados
Monteverde e Teece (1982)	Automobilístico (USA)	Probit	Integração à montante para fornecimento de componentes	Ativos Humanos	Esforço de engenharia está positivamente relacionado com a apropriação de quase-rendas. Quanto maior possibilidade de quase rendas, maior a probabilidade de integração vertical
Masten (1984)	Indústria aeroespacial (USA)	Probit	Aquisição de suprimentos (interno/externo)	Design Especificidade local Complexidade do item	Probabilidade de aquisição interna é maior para projetos complexos e insumos altamente especializados. Perigo de contrato incompleto em ambientes complexos é maior quando desenhos específicos estão envolvidos.
Anderson e Schmittlein (1984)	Indústria de componentes eletrônicos (USA)	Logit	Integração de marketing a jusante	Especificidade do ativo Incerteza	A dificuldade de avaliação do desempenho e tamanho da empresa têm influência positiva sobre a probabilidade de integração vertical
Jonh e Weitz (1988)	Bens manufaturados	Logit	Integração em distribuição	Especificidade, ambiente institucional e incerteza	Quanto maior nível de ativos específicos e quanto maior a incerteza, maior a probabilidade de integração pra frente.
Lieberman (1991)	Indústria química (USA)	Logit	Integração à montante	Especificidade do ativo Concentração de oferta Variação da demanda	A probabilidade de integração aumenta com a especificidade de ativos. Integração para trás, para evitar a variabilidade a montante é independente das flutuações no mercado a jusante.
Ohanian (1993)	Indústria de papel e celulose (USA)	Logit	Probabilidade e grau de integração vertical de celulose e produção de	Concentração do mercado, Controles	Com o diminuição dos problemas de barganha e maior investimentos em ativos específicos, maior integração vertical.

			papel		
Lyons (1995)	Mecânica, motores, eletrônica (Inglaterra)	Logit	Integração à montante	Especificidade (equipamento dedicado), economias de escala e escopo	A probabilidade de compra de insumos especializados é maior se a tecnologia de produção não é específica, mas apenas se existem economias de escala ou escopo. O efeito das economias de escala e de escopo é muito reduzido em a presença de ativos específicos
Vernimmen ET AL (2000)	Agricultura (Bélgica)	Probit	Outsourcing de administração	complexidade incerteza, frequência	A complexidade da tarefa e incerteza quanto ao resultado tem um grande impacto sobre a decisão de terceirizar. As empresas maiores tendem a terceirizar mais.
Rosés (2005)	Algodão (Espanha)	Logit	Grau de integração vertical: fiação de algodão e tecelagens	concentração do mercado, especificidade de ativos tamanho da firma	O nível de integração vertical aumenta com uma maior especificidade e um maior número pequenas empresas aumentam os problemas de barganha
Bigelow e Agyres	Automobilístico (USA)	Probit	Fazer ou comprar motor para cada um dos modelos	Especificidade de ativos Numero de fornecedores, experiência da empresa na indústria	Especificidade ativo associado a um motor resulta em maior probabilidade de que o motor seja produzido internamente
Nagaoka ET AL (2008)	Automobilístico (Japão)	Logit multinomial	Escolha de contrato: integração vertical, contrato relacional, (keiretsu) ou mercado	Especificidade de design, interdependência em concepção deste e outros componentes testes de qualidade	Um aumento do nível de especificidade de design de um componente torna keiretsu preferível as compras de mercado, mas não afeta significativamente a probabilidade de integração vertical. A interdependência dos componentes favorece a governança mais hierárquicos.
Masten e Crocker (1991)	Gás Natural (USA)	Probit e probit multinomial	Processos pelos quais as partes ajustam preços a longo prazo (contratos de renegociação vs redeterminação)	Preço especificidade, incerteza	Sem resultados significativos para as variáveis de custos de transação. Com aumento da duração do contrato aumenta a probabilidade de adoção da renegociação;
Dalmonech (2007)	Combustíveis (BRA)	Probit	Arranjo organizacional	Ambiente institucional	Arranjo de menor risco é integração.

Lyons (1994)	Firmas de engenharia (Inglaterra)	Probit	contrato formal	- vulnerabilidade ao comportamento oportunista, - complexidade	A probabilidade de utilizar contratos formais aumenta com a vulnerabilidade para o comportamento oportunista o qual, diminui com a complexidade da transação.
López-Bayon e González-Díaz (2004)	Eletrônica (Espanha)	Logit e logit multinomial	Duração do contrato de acordos de subcontratação	- Especificidade do produto, - Tecnologia - Incerteza da demanda	Probabilidade de assinar um contrato de duração indeterminada está relacionada positivamente para a especificidade da atividade e negativamente para a incerteza sobre a demanda futura e com o grau de formalização do contrato. contratos de duração indefinida funcionam como contratos relacionais, aumentam a flexibilidade de ajuste amudanças no ambiente.

Fonte: Ruester, 2010, Elaboração própria,