

**Universidade Federal de São Carlos
Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**Análise dos Canais de Distribuição do Etanol
Carburante Brasileiro: Um Estudo Exploratório**

Maíra Bacha Lopes

**São Carlos
2009**

**Universidade Federal de São Carlos
Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**Análise dos Canais de Distribuição do Etanol Carburante Brasileiro: Um
Estudo Exploratório**

Maíra Bacha Lopes

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof^{ta} Dr^a Andrea Lago da Silva

**São Carlos
2009**

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

L864ac

Lopes, Maíra Bacha.

Análise dos canais de distribuição do etanol carburante brasileiro: um estudo exploratório / Maíra Bacha Lopes. -- São Carlos : UFSCar, 2009.

141 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2009.

1. Engenharia de produção. 2. Álcool como combustível. 3. Canais de distribuição. 4. Economia dos custos de transação. 5. Governança. 6. Poder. I. Título.

CDD: 658.5 (20^a)



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Rod. Washington Luís, Km. 235 - CEP. 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil
Fone/Fax: (016) 3351-8236 / 3351-8237 / 3351-8238 (ramal: 232)
Email : ppgep@dep.ufscar.br

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Maíra Bacha Lopes

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 22/05/2009 PELA
COMISSÃO JULGADORA:

Prof.ª Dr.ª Andrea Lago da Silva
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo
PPGE/UFSCar
Prof. Dr. Marcos Fava Neves
FEA-RP/USP

Prof. Dr. Mário Otávio Batalha
Coordenador do PPGE

*Às minhas irmãs, Helena e
Isadora, dedico o presente
trabalho.*

Agradecimentos

Ao programa Capes pela bolsa de estudos, sem a qual este trabalho não poderia ter sido realizado.

À minha orientadora, Andrea Lago, pela orientação e confiança depositada no meu trabalho.

Aos professores Marcos Fava Neves e Luiz Fernando Paulillo pelos valiosos comentários na qualificação que muito contribuíram para finalização deste estudo.

Aos diretores e gerentes que aceitaram participar da pesquisa, disponibilizando tempo e fornecendo informações, fundamentais para a realização desta dissertação.

Ao grupo GEPAI e todos do departamento de Engenharia de Produção da UFSCar, que de alguma maneira me ajudaram no desenvolvimento acadêmico e profissional.

Ao grupo PENSA, onde comecei a melhor compreender os conhecimentos sobre sistemas agroindustriais.

Ao Fernando, pelo apoio, dedicação, carinho e compreensão, que de maneira direta e indireta contribuíram para o desenvolvimento do meu mestrado e por ter sido um grande companheiro durante esse período.

À Maghi, ao Mauro e aos meus tios Zielma e Luiz Onofre pela hospitalidade durante o período de realização do mestrado.

Aos meus pais, Alneu e Sonia, pelo amor, carinho e incentivo que sempre me deram.

Às minhas irmãs, Helena e Isadora, pessoas com quem eu sempre pude, posso e poderei contar.

À minha avó Maria Lourdes, por quem tenho profunda admiração, pela constante torcida em diversas etapas da minha vida.

Muito obrigada a todos!

Resumo

O advento dos carros bicompostíveis e a necessidade de uma fonte de energia alternativa ao petróleo acarretaram uma nova configuração no processo de distribuição do etanol. Essas mudanças trouxeram oportunidades para as indústrias sucroalcooleiras e abriram diferentes horizontes para o desenvolvimento de canais de distribuição desse combustível, seja no âmbito nacional, seja no internacional. Diante dessas mudanças macroambientais, que levaram ao aumento da participação do etanol no mercado interno, percebeu-se a necessidade de conhecer a estrutura de seus canais de distribuição e as formas de transação que ocorrem entre seus membros. Nesse contexto, a presente dissertação teve como objetivo geral descrever como estão estruturados os canais de distribuição de etanol e como se dão as transações, no mercado formal, entre os membros desse canal na conjuntura atual de maior participação do produto no mercado interno. Para isso foram utilizados os conhecimentos de canais de distribuição e economia dos custos de transação como aporte teórico. Na parte empírica, foram elaborados estudos de casos múltiplos, a partir de entrevistas pessoais realizadas em 14 empresas do Estado de São Paulo que compõem os canais de distribuição de etanol (usinas, grupos de comercialização, distribuidoras e postos revendedores). Como resultados: foram descritas as principais características desses canais de distribuição identificando as funções de cada membro que os compõe de acordo com os principais fluxos de marketing pelos quais se responsabilizam; como se dão as dimensões das transações e as estruturas de governança entre as usinas e as distribuidoras e as distribuidoras e os postos revendedores; e identificando quais as formas de poder envolvidas no processo de distribuição/comercialização do etanol carburante.

Palavras-chave: etanol carburante, canais de distribuição, economia do custo de transação, estrutura de governança e poder.

Abstract

The development of flexible-fuel engines and the necessity of an alternative source of energy to the oil (Petroleum) have led the ethanol distribution process into a new configuration. These changes brought forth new opportunities to the Brazilian sugarcane ethanol fuel industry and new directions to the development of ethanol marketing channels in the national and international levels. In face of these macro-environmental changes, which increment the ethanol participation in the internal market, it is necessary to understand the structure of the marketing channels and how transactions between channel's members occur. In this context, the current research main goal is to characterize how the ethanol marketing channels are structured and how transactions (in the licit market) between members of this channel occur. The research was conducted as a multiple case study by collecting data from personal interviews with 14 companies representatives of the marketing channels of ethanol (sugarcane ethanol industries, marketing groups, distributors and retail stations) from the state of São Paulo, Brazil. The data analysis was conducted under the marketing channels and cost transactions economy theories. The main contributions of this research are the characterization of these marketing channels, by identifying each member's functions according to the main marketing flows for which they are responsible, how specific are the transactions and how they occur considering the governance structures between ethanol plants and fuel distributors, between fuel distributors and retail stations, and identifying the types of power involved in the process of distribution/commercialization of the ethanol fuel.

Key-words: Brazilian sugarcane ethanol fuel, marketing channels, transaction costs economy, governance structure, power.

Listas de Figuras

FIGURA 1: ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	18
FIGURA 2: FLUXOS DE MARKETING NOS CANAIS.....	22
FIGURA 3: ESQUEMA DA INDUÇÃO DAS FORMAS DE GOVERNANÇA	43
FIGURA 4: MÉTODO DE ESTUDO DE CASO	49
FIGURA 5: UM MODELO PARA O PROCESSO DE PLANEJAMENTO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	51
FIGURA 6: ESTRUTURA DA PESQUISA	52
FIGURA 7: DELIMITAÇÃO DO CANAL DOMÉSTICO DO ETANOL.....	76
FIGURA 8: SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO NACIONAL DO ÁLCOOL AUTOMOTIVO	79
FIGURA 9: REPRESENTAÇÃO DE ARRANJOS CONTRATUAIS VIA INTERMEDIÁRIO OU DIRETO.	89

Listas de Tabelas

TABELA 1: EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE ÁLCOOL ETÍLICO ENTRE 2002 E 2007 POR GRANDES REGIÕES	55
TABELA 2: USINAS EM OPERAÇÃO E EM MONTAGEM NO BRASIL SAFRA 2008/2009.....	62
TABELA 3: TIPOS DE INDÚSTRIAS PROCESSADORAS	63

Listas de Quadros

QUADRO 1: TIPOS DE PODER E UTILIZAÇÃO NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	30
QUADRO 2: SÍNTESE DE RESPOSTAS DA LITERATURA DE CANAIS DE MARKETING SOBRE PODER	31
QUADRO 3: ETAPAS DA REGULAÇÃO SUCROALCOOLEIRA NO BRASIL E PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	60
QUADRO 4: NORMAS DETERMINANTES DA COMERCIALIZAÇÃO DE ETANOL, A PARTIR DA DÉCADA DE 1990	61
QUADRO 5: PRINCIPAIS NORMAS QUE REGULAMENTAM AS ATIVIDADES DE DISTRIBUIÇÃO E REVENDA DE COMBUSTÍVEIS	70
QUADRO 6: REQUISITOS PARA O ACESSO À ATIVIDADE DE DISTRIBUIÇÃO DE COMBUSTÍVEIS	84
QUADRO 7: TIPOS DE CONTRATOS FIRMADOS ENTRE AS DISTRIBUIDORAS E POSTOS REVENDEDORES	94
QUADRO 8: TIPOS DE PODER EXISTENTES NO RELACIONAMENTO ENTRE OS MEMBROS DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE ETANOL	99

Listas de Gráficos

GRÁFICO 1: CUSTOS DE GOVERNANÇA COMO UMA FUNÇÃO DA ESPECIFICIDADE DO ATIVO	45
GRÁFICO 2: VARIAÇÃO DO PREÇO DO ETANOL AO LONGO DO ANO DE 2008	83
GRÁFICO 3: PARTICIPAÇÃO DAS DISTRIBUIDORAS NAS VENDAS NACIONAIS DE ÁLCOOL ETÍLICO HIDRATADO – 2007	96
GRÁFICO 4: PARTICIPAÇÃO DAS DISTRIBUIDORAS NAS VENDAS NACIONAIS DE GASOLINA C – 2007	96

Lista de Abreviaturas

AEAC: Álcool Etílico Anidro Carburante
AEHC: Álcool Etílico Hidratado Carburante
ANFAVEA: Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
ANP: Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
BA: Brasil Álcool
BBA: Bolsa Brasileira de Álcool
BDS: Base de Distribuição Secundária
BDP: Base de Distribuição Primária
CIDE: Contribuição de Intervenção sobre o Domínio Econômico
CIF: *Cost, Insurance and Freight*
CIMA: Conselho Interministerial do Açúcar e Álcool
CNP: Conselho Nacional do Petróleo
CODIF (Sistema de controle do deferimento de imposto nas operações com AEAC
CONAMA: Conselho Nacional do Meio Ambiente
CONSECANA: Conselho dos Produtores de Cana-de-açúcar, Açúcar e Álcool do Estado de São Paulo
CPA: Corretora Paranaense de Álcool
CEPEA: Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CTC: Centro de Tecnologia Canavieira
ECT: Economia dos Custos de Transação
FOB: *Free on Board*
GNV: Gás Natural Veicular
IAA: Instituto do Açúcar e Álcool
MAPA: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.
NEI: Nova Economia Institucional
PROÁLCOOL: Programa Nacional do Álcool
SAG: Sistema Agroindustrial
SCA: Sociedade Corretora de Álcool
SAG: Sistema Agroindustrial
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
UNICA: União da Indústria de Cana-de-açúcar

Sumário

1	Introdução.....	12
1.1	Apresentação	12
1.2	Delimitação do problema de pesquisa	13
1.3	Objetivo geral e objetivos específicos	15
1.4	Justificativa da pesquisa	15
1.5	Organização da dissertação.....	18
2	Referencial teórico	19
2.1	Canais de distribuição	19
2.1.1	Funções dos canais de distribuição.....	20
2.1.2	Estrutura do canal de distribuição.....	23
2.1.3	Questões vinculadas a poder nos canais de distribuição.....	26
2.2	Economia dos custos de transação	31
2.2.1	Características das transações.....	33
2.2.2	Pressupostos comportamentais.....	38
2.2.3	Teoria dos contratos e mecanismos de governança	40
3	Procedimentos metodológicos	46
3.1	Dados secundários.....	46
3.2	Dados primários	46
3.2.1	Planejamento dos casos e coleta dos dados	49
3.2.2	Análise dos dados.....	53
4	Caracterização do objeto de estudo	54
4.1	Panorama atual da cadeia de etanol no Brasil	54
4.1.1	Mercado interno de etanol	55
4.2	Histórico institucional do etanol até os dias atuais.....	58
4.3	Características dos membros do canal de distribuição do etanol.....	62
4.3.1	Usinas	62
4.3.2	Distribuidoras	65
4.3.3	Postos de combustíveis	68
4.3.4	Agentes facilitadores	71
5	Resultados e discussão dos casos.....	77
5.1	Fluxos de marketing e funções dos membros dos canais de distribuição de etanol.....	77
5.2	Características das transações	82
5.2.1	Dimensões das transações.....	82
5.2.2	Estrutura de governança.....	89
5.3	Poder nos canais de distribuição de etanol	94
6	Conclusões, limitações e sugestões para pesquisas futuras.....	100
6.1	Conclusões.....	100
6.2	Limitações do trabalho	103
6.3	Sugestões para pesquisas futuras	103
	Referências bibliográficas.....	105

Apêndice A - Carta de apresentação.....	115
Apêndice B - Roteiro para entrevistas nas usinas	116
Apêndice C - Roteiro para entrevistas nos grupos de comercialização	121
Apêndice D - Roteiro para entrevistas nas distribuidoras	125
Apêndice E - Roteiro para entrevista nos postos revendedores	131
Apêndice F - Roteiro para entrevistas nas associações de classes	136
Anexo A - Licenciamento ambiental para construção de postos de combustíveis	141

1 Introdução

1.1 Apresentação

O impacto ambiental, a redução da emissão dos gases causadores do efeito estufa e a estratégia de países desenvolvidos e em desenvolvimento em diversificar suas matrizes energéticas, tornando-se menos dependentes do petróleo, fizeram com que aumentasse o interesse por fontes alternativas de produção de energia.

Nesse contexto, o etanol carburante (álcool combustível) surge como uma boa alternativa ao petróleo em nível global e particularmente no Brasil por ser um dos maiores produtores mundiais desse combustível. No país, o etanol provém da cana-de-açúcar, matéria-prima com o menor custo de produção e que rende mais etanol por hectare quando comparada ao milho e à beterraba, matérias-primas utilizadas, respectivamente, nos Estados Unidos e União Europeia para a produção desse biocombustível.

O país destaca-se na produção de etanol pelos seguintes fatores: (i) foi o pioneiro na utilização do produto como combustível, em 1975, por meio do Programa Nacional do Álcool (Proálcool), que garantiu ao país o conhecimento da sua tecnologia de produção e de sua comercialização; (ii) baixo preço da terra e da mão-de-obra agrícola e industrial; (iii) evolução tecnológica e gerencial das empresas sucroalcooleiras brasileiras (sobretudo a partir da desregulamentação do setor nos anos 1990); e (iv) o fato de a cana-de-açúcar ser a matéria-prima com maior riqueza em sacarose (o que garante maior produtividade) (FIGUEIRA, 2005). As usinas também economizam nos gastos da energia utilizada no processo de fabricação do açúcar e do etanol, tendo em vista que grande parte delas utiliza energia própria co-gerada a partir da queima do bagaço da cana em caldeiras.

Outra questão com impacto positivo para o setor sucroalcooleiro brasileiro, além da demanda pelo produto por países preocupados com a questão ambiental e com uma fonte alternativa ao petróleo, foi a introdução, em 2003, da tecnologia dos motores bicombustíveis (flexíveis). Segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – Anfavea (2009), em 2005 (considerando todos os tipos de veículos vendidos no país: automóveis, comerciais leves, caminhões e ônibus), 49% dos veículos vendidos eram flexíveis; essas vendas aumentaram para 74% em 2006; para 82% em 2007, porcentagem que se manteve em 2008. Esses motores podem ser movidos tanto com álcool etílico hidratado

(AEHC) como com gasolina, ou com a mistura em qualquer proporção de ambos. Como se gasta mais AEHC do que gasolina por quilômetro rodado, estima-se que o preço do produto deva ser aproximadamente 70% do preço da gasolina para ser indiferente ao consumidor optar por abastecer o veículo com AEHC.

A importância dos motores bicombustíveis, no entanto, vai além de permitir ao consumidor a escolha da alternativa mais econômica. Eles possibilitaram uma garantia ao consumidor em relação ao desabastecimento de etanol. Garantia que os carros movidos exclusivamente com o combustível não permitiam. Isso se tornou um fator relevante, pois em 1989 o desabastecimento de etanol abalou a confiança do consumidor, reduzindo drasticamente a demanda por carros a álcool, afetando a reputação dos atores individuais e, coletivamente, do setor sucroalcooleiro (MELLO e PAULILLO, 2005).

Dessa forma, o advento dos carros bicombustíveis levou ao aumento da participação do etanol no mercado interno. De acordo com dados da Agência Nacional do Petróleo – ANP (2008), as vendas das distribuidoras de álcool etílico hidratado totalizaram 9,4 milhões m³ em 2007, um volume 51,4% superior ao de 2006. Todas as regiões do Brasil apresentaram crescimento em suas vendas nesse ano: a Região Sudeste, responsável por 70,2% do mercado nacional, teve seu volume de vendas acrescido em 50,1%; apenas as vendas da Região Sul tiveram crescimento percentual inferior ao da Região Sudeste, porém ainda assim muito expressivo (33,4%). As regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste tiveram crescimento extremamente expressivo em suas vendas de álcool etílico hidratado: 96,7%, 70,1% e 74,6%, respectivamente.

Num mercado em que cada vez mais o etanol¹ se firma como alternativa não só à gasolina, como também ao gás natural, existe a necessidade de se ter muito bem definidos mecanismos de comercialização desse produto. Para tanto, percebe-se a importância do entendimento de como se estruturam e se comportam os membros dos canais de distribuição do setor.

1.2 Delimitação do problema de pesquisa

O advento dos carros bicombustíveis e a necessidade de uma fonte de energia alternativa ao petróleo acarretaram uma nova configuração no processo de distribuição do

¹ No presente trabalho, são analisados os canais de distribuição do álcool etílico hidratado (AEHC) e do álcool etílico anidro (AEAC). Assim, etanol carburante ou apenas etanol refere-se aos dois produtos, que no decorrer do trabalho serão identificados individualmente, quando necessário.

etanol carburante. Essas mudanças trouxeram oportunidades para as indústrias sucroalcooleiras e abriram diferentes horizontes para o desenvolvimento de canais de distribuição desse combustível, seja no âmbito nacional, seja no internacional. Diante dessas mudanças macroambientais, que levaram ao aumento da participação do etanol no mercado interno, existe a necessidade de conhecer a estrutura de seus canais de distribuição e as formas de transação que ocorrem entre seus membros, buscando identificar quais desafios e dificuldades envolvem o gerenciamento e a tomada de decisões para o planejamento dos canais de distribuição utilizados pelas usinas, pelas distribuidoras e pelos postos revendedores no processo de distribuição do combustível.

Assim, com a necessidade de se ter claros os mecanismos de comercialização do produto devido a sua relevância na composição da matriz energética brasileira, nota-se a importância de descrever minuciosamente a estrutura dos canais de distribuição de etanol, identificando como se dão as transações entre seus membros e quais as formas de poder existentes na relação entre esses agentes. As teorias que dão suporte para esta investigação são as teorias de Canais de Distribuição e da Economia de Custos de Transação.

Na área de marketing, o termo Canal de Distribuição já se encontra fundamentado e consolidado. Trabalhos relevantes, como os de Alcântara (1997), Neves (1999) e Silva, A. (1999) utilizam, em sua maioria, conceitos atribuídos a Bowersox e Cooper (1992), Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), Berman (1996) e Rosenbloom (1999). Esses conceitos apresentam como linha principal a identificação da relação entre organizações interdependentes, o compartilhamento de objetivos comuns e o processo de tornar produtos e serviços disponíveis para uso e consumo.

Na economia, o arcabouço teórico desenvolvido pela Economia de Custos de Transação, também tem sido utilizado por diversos autores (HEIDE e JOHN 1988; ZYLBERSZTAJN, 1995; SAES, 1995; AZEVEDO, 1996; FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997; NEVES, 1999; POPPO e ZENGER, 2002; JAP e ANDERSON, 2003; NESS e HAUGLAND, 2005) para melhor compreender as relações firmadas entre os diferentes agentes, tendo como base de análise os custos de transação. A partir das características das transações, identifica-se a mais adequada forma de governança para o sistema. Em outras palavras, identificam-se estruturas de coordenação que minimizem os tais custos de transação.

Assim, com base nessas teorias, os objetivos deste trabalho estão direcionados para a solução da seguinte questão: **Como estão estruturados os canais de distribuição de etanol e como se dão as transações entre os membros desses canais?**

1.3 Objetivo geral e objetivos específicos

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar como estão estruturados os canais de distribuição de etanol e como se dão, no mercado formal, as transações entre os membros desses canais no atual contexto de maior participação do produto no mercado interno.

Objetivos específicos:

- descrever as principais características dos membros dos canais de distribuição de etanol;
- descrever as funções e os fluxos desses membros;
- mostrar como se dão as transações de compra e venda do etanol nesses canais;
- mostrar as formas de poder existentes entre os membros desses canais.

1.4 Justificativa da pesquisa

Além da relevância do tema, o fato de existirem poucos trabalhos publicados sobre canais de distribuição de etanol é o principal argumento para a realização desta dissertação. Um dos poucos trabalhos que se aproxima do tema explorado nesta pesquisa é o estudo realizado por Dolnikoff (2008), que investiga a racionalidade econômica da escolha da estrutura de governança adotada na relação entre usinas e distribuidoras de combustíveis no Brasil.

Os estudos encontrados sobre o setor, normalmente estão vinculados à desregulamentação, como nos trabalhos realizados por Belik, Ramos e Vian (1998), Assumpção (2001), Moraes (2002), Mello e Paulillo (2005) e Baccarin (2005); às estratégias competitivas, como nos trabalhos realizados por Belik e Vian (2002), Vian (2002) e Assumpção (2003); à adoção de tecnologias, como nos trabalhos realizados Alves e Alves (2000) e Pedro (2004); à análise das transações entre produtor de cana e indústria (usina), como nos trabalhos realizados por Carvalho *et al.* (1993), Neves, Waack e Marino (1998), Matos, Melo e Matos, (1999), Amaral, Neves e Moraes (2003); e à questões trabalhistas, como no trabalho realizado por Alves (2006, 2008).

Apesar de muito se discutir a respeito da expansão do etanol no mercado interno, ainda pouca atenção acadêmica foi dada à compreensão de como se estruturam e se comportam os membros desses canais. O estudo da distribuição desse combustível tem grande

importância, pois está relacionada à capacidade de abastecimento do mercado. O entendimento de sua dinâmica contribui para o equacionamento eficiente do fluxo e da logística de abastecimento, fazendo-se necessário para suportar a proposição de políticas públicas, ou mesmo para dar base à tomada de decisões estratégicas por agentes do setor, o que impacta diretamente no crescimento do mercado interno e externo do etanol brasileiro (DOLNIKOFF, 2008). A ausência de estudos que relacionem a teoria de Canais de Distribuição e Economia dos Custos de Transação na análise da distribuição/comercialização do etanol limita as discussões científicas e a evolução do conhecimento sobre a comercialização desse produto.

Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) argumentam que a importância de estudar os canais de distribuição, justifica-se pelo fato de que, sob condições competitivas e poucas barreiras à entrada, a estrutura do canal que vai se desenvolvendo ao longo do tempo compreende um grupo de organizações tão ajustadas às tarefas e às mudanças do ambiente que nenhum outro tipo de arranjo poderia trazer maiores retornos, ou mais satisfação dos consumidores por custo do produto. Além disso, a estratégia de canal pode representar uma fonte significativa de vantagens competitivas sustentáveis para toda a organização. Ela é de longo prazo e envolve uma estrutura baseada em pessoas e relacionamentos, não podendo ser facilmente copiada pelos concorrentes, como ocorre com as outras três variáveis (produto, preço e promoção) do composto mercadológico (ROSENBLOOM, 2002).

Já em relação à Economia dos Custos de Transação, de acordo com Williamson (1996), uma transação frequentemente expõe as partes envolvidas ao risco de que elementos acordados entre elas não se efetivem. No entanto, as partes não observam esses riscos passivamente e, sim, criam mecanismos e estruturas de governança que têm por objetivo último a redução de tais riscos e suas consequências. Os custos de transação são, portanto, os custos de conduzir o sistema econômico, tendo como unidade econômica básica a transação. Ou seja, trata-se de uma teoria que permite analisar as organizações e seu relacionamento com o mercado e as instituições a partir das características das transações e de pressupostos comportamentais.

Uma tendência recente na literatura de marketing é um aumento do interesse em estudar problemas vinculados à gestão de relacionamento (DWYER, SCHURR e OH, 1987; ANDERSON e NARUS 1990; LEE e CAVUSGIL, 2006; KIM, 2007; LUI, WONG e LIU, 2008). Muitas dessas literaturas emergentes têm examinado questões de relacionamento utilizando a “economia das organizações” como paradigma. Em particular, a economia do custo de transação tem sido extensivamente usada (ANDERSON 1985; HEIDE e JOHN

1988; KLEIN, FRAZIER e ROTH, 1990; LAL, 1990; RINDFLEISCH e HEIDE, 1997; POPPO e ZENGER, 2002; JAP e ANDERSON, 2003; DAVID e HAN, 2004; GHOSH e JOHN, 2005; AULAKH e GENCTURK, 2008).

Neves (1999) afirma que há muitos pontos em comum entre as teorias de marketing e economia dos custos de transação. Basicamente, as unidades centrais de análise do marketing e da economia dos custos de transação são as trocas/transações. Por um lado, o marketing trata de atividades administrativas que visam promover o processo de trocas (transações), enquanto, por outro, a economia dos custos de transação diz que existem custos para realizar essas transações e tenta minimizá-los por meio de formas mais adequadas de governança, que podem tornar sistemas ou canais de distribuição mais competitivos.

Klein, Frazier e Roth (1990) argumentam que a análise de custos de transação oferece outra perspectiva para auxiliar o entendimento das forças que moldam a estrutura dos canais de distribuição, facilitando entender por que empresas internalizam atividades de distribuição que são capazes de realizar com menor custo que demais empresas e deixa para o mercado realizar atividades em que outros possuem vantagem.

Considerando a complementaridade entre as duas teorias, o presente trabalho busca justamente agregar os conceitos de canais de distribuição e economia dos custos de transação para a realização de uma pesquisa empírica, que investiga como estão estruturados os canais de distribuição de etanol e como se dão as transações entre seus membros.

Os resultados desta pesquisa podem auxiliar as usinas, as distribuidoras, os postos revendedores e outros agentes envolvidos na cadeia do etanol a identificarem elementos críticos na gestão de seus canais de distribuição. Além disso, os resultados de uma pesquisa exploratória inicial dão suporte às pesquisas futuras sobre o processo de comercialização/distribuição do combustível (etanol).

1.5 Organização da dissertação

A figura 1 apresenta como a dissertação está estruturada.

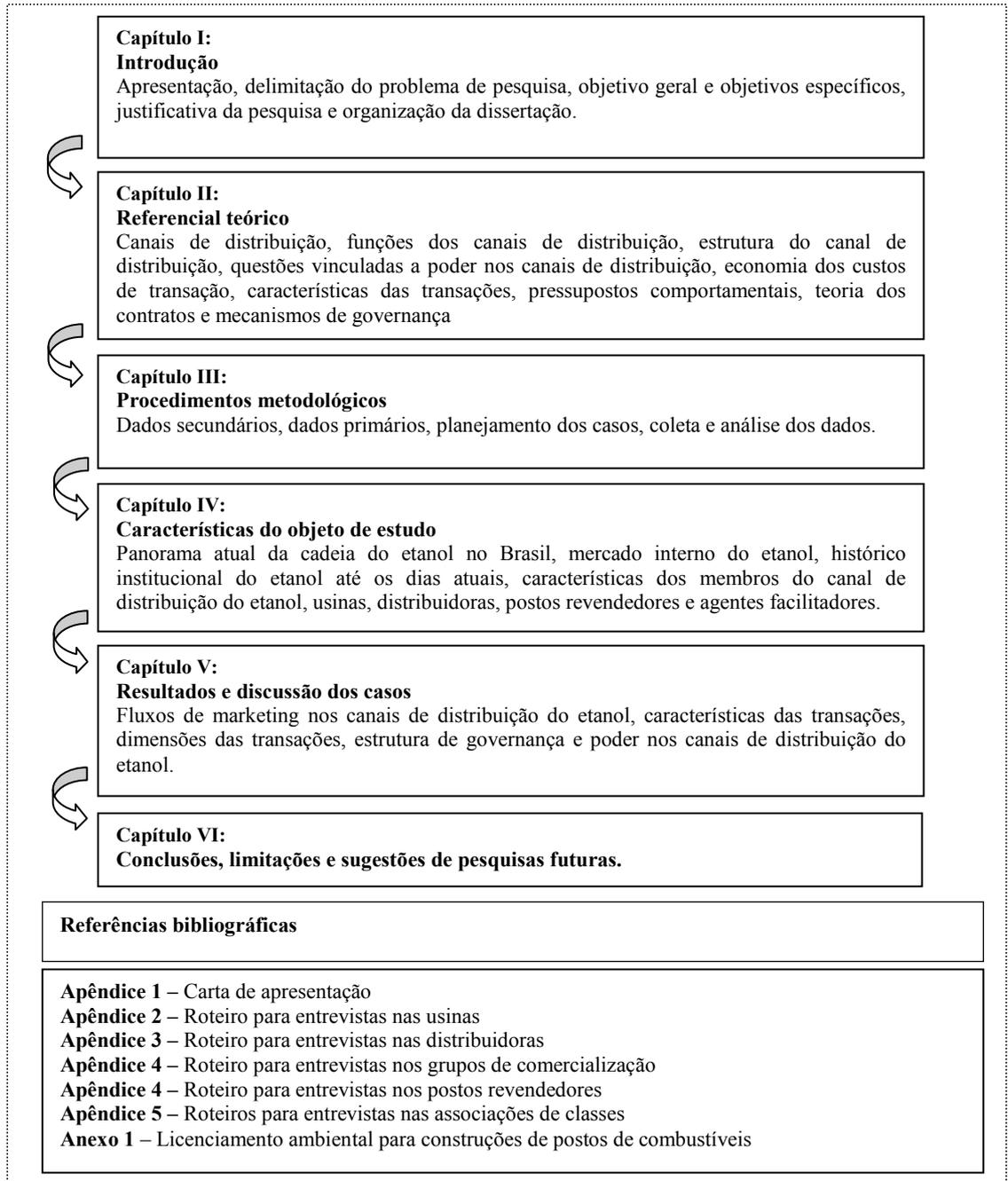


Figura 1: Estrutura da Dissertação

Fonte: Elaborado pela autora.

2 Referencial teórico

Este capítulo tem como intuito discutir os referenciais teóricos sobre canais de distribuição e economia dos custos de transação utilizados na presente pesquisa.

2.1 Canais de distribuição

Os canais de distribuição são definidos como conjuntos de organizações interdependentes, envolvidas no processo de tornarem produtos ou serviços disponíveis para o uso ou consumo. Essas organizações, longe de serem agentes passivos na satisfação da demanda, preocupando-se apenas em suprir produtos e serviços no lugar, quantidade, qualidade e preços esperados, atuam também como agentes estimuladores dessa demanda. Ou seja, o canal deve ser visto como uma rede de empresas interdependentes que agem em sintonia, de forma a criar valor para o usuário final por meio da distribuição do produto (STERN, EL-ANSARY e COUGHLAN, 1996).

Outra importante definição de canais de distribuição é a de Rosenbloom (2002), que afirma que o canal de distribuição ou canal de marketing é a “organização contatual” externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição. Para a autora, “externa” significa que o canal de marketing existe fora da empresa, dentro de uma estrutura interorganizacional e o termo “organização contatual” refere-se às empresas ou partes envolvidas em funções de negociações à medida que um produto ou serviço move-se do produtor para seu usuário final. O termo “opera” é o que dá sentido gerencial à definição e representa o envolvimento da administração nos negócios do canal que tem como objetivo de distribuição o alcance de certas metas por meio da gerência do canal. Megido e Szulcsewski (2002) argumentam que a administração do canal permite detectar quais são as políticas de preços, as condições de venda, a qualidade dos serviços prestados pelo canal e as estratégias dos concorrentes. Isso requer a definição dos objetivos do canal, dos membros e agentes facilitadores, da estrutura do canal, bem como dos fluxos existentes nesse sistema (NEVES e CASTRO, 2003).

De acordo com Coughlan *et al.* (2002), os canais de distribuição existem devido a fatores por parte da demanda, que são:

- facilitação da busca: os usuários finais não sabem ao certo onde encontrar os produtos ou serviços que procuram, enquanto os vendedores não sabem ao certo como alcançar os usuários finais;
- ajustes de discrepância de sortimento: essa discrepância ocorre devido ao fato de os fabricantes em geral produzirem grande quantidade de um sortimento limitado de bens, enquanto os consumidores geralmente pedem uma quantidade limitada de um grande sortimento de bens e mercadorias.

E fatores por parte da oferta, que são:

- criação de rotina de transações: cada transação de compra envolve pedir, avaliar e pagar por bens e serviços; os compradores devem chegar a um acordo sobre a quantia, o modo e o prazo de pagamento; esses custos de distribuição podem ser minimizados se as transações forem transformadas em rotinas; senão, cada transação fica sujeita ao processo de barganha, com perda da eficiência;
- redução no número de contatos: sem intermediários de canal, cada produtor teria de interagir com cada comprador em potencial para criar todos os intercâmbios possíveis de mercado.

No presente trabalho, o escopo está centrado nos canais de distribuição de etanol, nas relações e processos que fazem o produto chegar ao consumidor final. Dessa forma, o recorte para a descrição da estrutura do canal e das relações de trocas entre seus agentes foi feito a partir da usina processadora de cana-de-açúcar, passando pelas distribuidoras, até chegar aos postos revendedores.

2.1.1 Funções dos canais de distribuição

Quando um canal de distribuição está sendo desenvolvido, uma série de fluxos de distribuição (fluxo de marketing) emerge. Esses fluxos fornecem os elos que ligam os membros do canal e demais agências uns aos outros na distribuição de bens e serviços (ROSENBLOOM, 2002). O esforço do canal de marketing é o gerenciamento desses fluxos que são atividades dinâmicas realizadas em diferentes pontos de tempo e por diferentes membros do canal. Ao contrário dos membros do canal que podem ser eliminados dos canais, os fluxos ou as funções que os membros desempenham estão sempre presentes, isso faz com que, quando algum membro seja eliminado do canal, sua função seja repassada para frente ou para trás no sistema e assumida por outro (STERN, EL-ANSARY e COUGHLAN, 1996).

Para os mesmos autores, a existência de membros de canal depende da capacidade de eles promoverem os fluxos de distribuição. A presença ou ausência é ditada por sua habilidade de desempenhar os fluxos de canal necessários para atender às necessidades dos usuários finais. Conseqüentemente, as habilidades de gerenciamento de fluxo serão condicionadas em termos de maximização de eficiência e eficácia. Esses fluxos, nos quais os canais de distribuição têm a função de executá-los e monitorá-los, são os seguintes (COUGHLAN *et al.*, 2002):

- posse física: refere-se a todas as atividades relacionadas à armazenagem de mercadorias, inclusive o transporte entre dois membros do canal; os custos de manter um armazém e transportar os produtos de um local para outro constituem, portanto, fluxo de posse física, que é a parte em que predomina a logística;
- propriedade: é quando um membro de canal assume a titularidade dos bens e assume o custo de estoque; o capital está atado ao produto, por exemplo, em vendas por consignação, o produto é mantido fisicamente por um varejista, mas é de propriedade do produtor;
- promoção: podem ser projetadas de diversas formas, tais como, (1) aumentar a conscientização do produto que está sendo vendido, (2) informar os compradores em potencial sobre as características e benefícios dos produtos e (3) persuadir os compradores em potencial a fazerem compras; quaisquer membros do canal podem estar envolvidos na promoção;
- negociação: acontece sempre que as condições de vendas ou a manutenção das relações em andamento com o mercado são discutidas e decididas; por vezes utiliza-se um membro de canal que se especialize em negociações;
- financiamento: são inerentes as condições de vendas de um nível do canal para o outro ou para o usuário final; independentemente dos itens específicos das condições do pagamento, o vendedor essencialmente concorda em financiar a aquisição do comprador por um período, depois de o produto lhe ser entregue, o que faz o vendedor assumir um custo financeiro;
- riscos: são envolvidos nos fluxos, abrangendo aqueles advindos de obsolescência, enchentes, incêndios, sazonalidades, crescimento da competição, problemas econômicos, *recalls* dos produtos e baixa aceitação destes, entre outros, aos quais todos os membros do canal estão expostos;

- pedidos e pagamento: custos incorridos na compra e no pagamento do produto; custos podem ser reduzidos por inovações de sistemas de gerenciamento de pedidos e reabastecimentos de estoque;
- informação: é a comunicação adequada entre os agentes, passando as percepções de cada um sobre os produtos e serviços e, principalmente, a informação que parte dos consumidores finais, de fundamental importância para todos os agentes.

Conforme indicado na figura 2, esses fluxos podem ter diferentes sentidos entre os membros: alguns são a jusante, como posse física, propriedade e promoção; outros são a montante, como pedido e pagamento; e outros ocorrem em ambas as direções, como negociação, financiamento, riscos e informações.

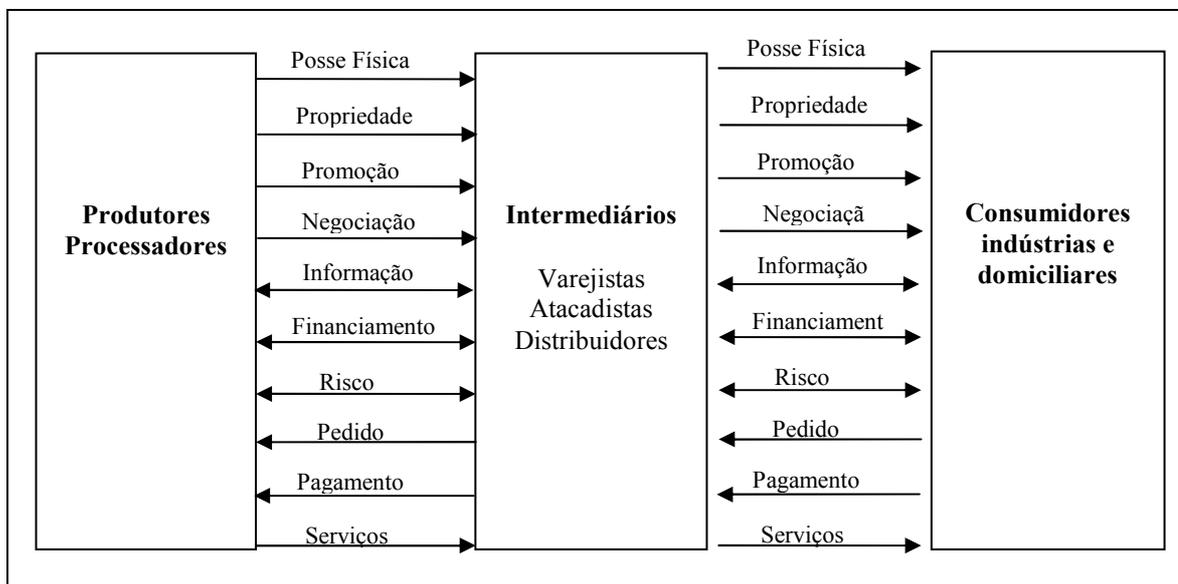


Figura 2: Fluxos de Marketing nos Canais

Fonte: Adaptado de Coughlan *et al.* (2002, p. 87).

Para Rosenbloom (2002), da perspectiva da gestão do canal, o conceito de fluxos no canal de marketing ajuda a transmitir a natureza dinâmica dos canais de distribuição. A palavra fluxo sugere um movimento ou mesmo um estado fluido, e é de fato essa a natureza dos canais de distribuição. Mudanças, óbvias ou sutis, sempre parecem estar ocorrendo. Novas formas de distribuição emergem, diferentes tipos de intermediários aparecem no canal, enquanto outros desaparecem, estruturas incomuns de competição fecham algumas vias de distribuição e abrem outras. E ainda há outras dimensões de mudanças trazidas pela instabilidade nos padrões de comportamento de compra e pelas novas formas de tecnologia. Os fluxos no canal devem ser adaptados para responder a essas mudanças.

2.1.2 Estrutura do canal de distribuição

Rosenbloom (2002) define estrutura de canal como um grupo de membros do canal para o qual foi alocado um conjunto de tarefas de distribuição. Essa estrutura envolve um conjunto de decisões sobre a forma como os produtos e serviços devem deixar o produtor e chegar até o consumidor final. Dependendo da decisão sobre a estratégia de marketing, as decisões de distribuição deverão caminhar em uma direção diferente (WREN, 2007). Essas decisões envolvem a extensão ou diretividade do canal, a intensidade da distribuição, o número de canais distintos que coexistem no mercado e os tipos de intermediários.

A extensão é explicada por Bucklin (1965). Segundo o autor, ao entender os vários tipos de interações que poderiam ocorrer entre as funções de marketing e produção, pode-se determinar o tipo de estrutura de canal que deveria aparecer para minimizar o custo total do canal, incluindo aqueles para o consumidor. Para o autor, a escolha da estrutura de canal pode ser explicada com a estrutura de adiamento-especulação, que se baseia no risco, incerteza e custos envolvidos na facilitação das trocas. O adiamento procura eliminar riscos, ajustando a produção e distribuição à demanda dos consumidores. Presumidamente, o adiamento poderia produzir eficiência nos canais de distribuição, por exemplo, um produtor deveria produzir e embarcar produtos apenas quando pedidos estivessem confirmados. Por outro lado, a especulação requer que se encarregue dos riscos e mudanças na forma e movimento dos produtos dentro do canal.

O canal mais simples de distribuição envolve o contato direto entre produtor e usuário. Em um canal curto – ou distribuição direta – produtores vendem seus produtos e serviços diretamente ao cliente final ou organizacional (BUELL e HEYEL, 1970). Para os autores, a distribuição direta possibilita ao produtor completo controle sobre a distribuição de seus produtos. No entanto, para engajar-se na venda direta em grande escala, o produtor deve ser capaz de solucionar problemas de marketing, além dos problemas de produção, precisando conhecer muito bem os mecanismos de vendas diretas, operações de varejo ou gerenciamento de força de vendas.

Além dos canais diretos, existem também os canais indiretos (canais longos), nos quais os membros independentes de canal (produtores, atacadistas, varejistas, agentes, distribuidores) compartilham atividades específicas no desempenho dos fluxos de marketing. É importante notar que, embora canais longos reduzam as necessidades financeiras para cada membro de canal, requerem grandes esforços de coordenação das atividades e funções (BERMAN, 1996).

A intensidade da distribuição, por sua vez, representa a decisão sobre quantos tipos de parceiros de canal devem envolver-se em um mercado (COUGHLAN *et al.*, 2002). De modo geral, as possibilidades para a intensidade de distribuição variam entre distribuição exclusiva, seletiva ou intensiva, e a escolha do nível adequado de intensidade está ligada ao desejo dos usuários finais de procurar determinado produto.

A distribuição intensiva, em que o produtor procura o máximo de pontos-de-venda para seus produtos em sua área de atuação, é a opção escolhida para a maioria dos produtos massificados, como é o caso da venda de álcool etílico anidro e hidratado pelas usinas para o maior número de distribuidoras possível. Já a distribuição exclusiva consiste no outro extremo da distribuição intensiva, na qual o responsável procura concentrar todas as suas vendas em um só ponto, para o qual ele costuma dar exclusividade de sua representação. Com isso o produtor tenta reduzir o impacto da concorrência intensiva de preços e procura, sobretudo, realçar sua marca. A distribuição seletiva é uma situação intermediária entre as duas opções anteriores, em que o produtor procura manter certa concorrência entre vários distribuidores de sua marca, numa determinada área geográfica, mas sem chegar a provocar um combate ferrenho entre os lojistas (RICHERS, 2000).

A distribuição dual ou múltipla ocorre quando mais de um canal coexiste no mercado. A escolha de engajar-se em uma distribuição dual deve ser feita com base em fatores de segmentação de demanda, fatores de custo de fornecimento e fatores de coordenação. Pelo lado da demanda, a distribuição dual é uma resposta natural ao reconhecimento de segmentos de usuários finais que exigem diferentes prestações de serviços (COUGHLAN *et al.*, 2002).

A distribuição dual geralmente reflete os esforços das empresas em alcançarem novos mercados ou adaptar suas práticas de distribuição para gerar diferenciais entre grupos de compradores potenciais (BERMAN, 1996). A venda dos mesmos produtos ou similares sob diferentes marcas, para distribuição em um ou mais canais, também é uma forma de distribuição dual (ROSENBLOOM, 2002).

Pode-se dizer que a estrutura dos canais de distribuição do etanol é múltipla, já que as usinas podem vender seu produto para as distribuidoras ou optar pela integração vertical e, dessa forma, também se responsabilizar pela distribuição do combustível. Além disso, no varejo de combustível, existem postos de bandeira branca e bandeirado que operam no mercado de maneiras distintas, como será mais bem abordado na seção 4.3.3.

Essa política de distribuição é adotada por diversas razões. Atingir mais de um segmento geralmente aumenta a cobertura de mercado, cria barreiras aos concorrentes, reduz os custos de distribuição e especializa os esforços de marketing, possibilita alcançar

segmentos que os canais atuais não atendem ou pode ser resultado do aumento da concorrência ou do surgimento de novos intermediários que possuam habilidades de marketing que se ajustam às necessidades da empresa (LEWIS, 1968; PELTON, STRUTTON e LUMPKIN, 1997; COUGHLAN *et al.*, 2002).

Quanto aos tipos de intermediários, os principais membros de um canal de distribuição são fabricantes, intermediários (atacadistas, varejistas e especialistas) e usuários finais. A presença ou ausência de um determinado tipo de membro de canal é ditada por sua habilidade em desempenhar os fluxos de canal necessários para agregar valor para os usuários finais. Muitas vezes, um membro de canal pode ser considerado o “capitão do canal”. Trata-se de uma organização que tem o maior interesse nos esforços do canal para determinado produto ou serviço e que age como líder no estabelecimento e na manutenção de ligações de canal. O capitão de canal, muitas vezes, é o fabricante do produto ou serviço, principalmente no caso de produtos de marca, mas isso não é universalmente verdadeiro (COUGHLAN *et al.*, 2002). Esse agente é reconhecido pelos demais como detentor do poder para tomar decisões cruciais. As fontes de origem desse poder podem estar ligadas a fatores relacionados a recompensas, coerção, legitimidade, referência, experiência ou informação (KOTLER, 2002; CHURCHILL e PETER, 2003).

Produtores e fabricantes consistem em empresas envolvidas na extração, cultivo ou criação de produtos. Além disso, por iniciarem o processo de distribuição, sob o ponto de vista do fabricante, têm como aspecto-chave da estratégia de marketing determinar a melhor maneira de chegar ao mercado. Dadas essas condições, verifica-se que a habilidade do fabricante em gerenciar uma operação de produção nem sempre se estende para uma habilidade superior de desempenhar outros fluxos de canal. Isso reforça a percepção de que os intermediários agregam valor ao canal por meio de seu desempenho superior em alguns fluxos de canal, e os produtores voluntariamente procuram esses intermediários para aumentar seu alcance no mercado do usuário final. Os fabricantes também se engajam na negociação com os compradores de seus produtos para definir termos de venda e *merchandising* do produto. O fabricante de um produto de marca também participa de maneira significativa do fluxo de promoção para seu produto (ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN *et al.*, 2002).

Intermediários, por outro lado, são empresas interdependentes que dão suporte aos produtores, fabricantes e usuários finais, no desempenho de funções de negociação e outras tarefas de distribuição. Eles operam basicamente em dois níveis: atacado e varejo.

Atacadistas consistem em empresas engajadas na venda de bens para revenda ou uso industrial. Seus clientes são empresas varejistas, industriais, comerciais, institucionais,

profissionais ou empresas rurais, bem como outros atacadistas. Os atacadistas podem assumir e desempenhar todas as funções de marketing e, em geral, gerenciam o fluxo de informações nos dois sentidos, trazendo vantagens a montante para o fornecedor e a jusante para outras empresas. Apesar do tamanho e da vitalidade econômica do setor atacadista, Coughlan *et al.* (2002) afirmam que ele esconde funções invisíveis aos olhos do comprador, que toma suas funções como certas. Tanto o produtor quanto o cliente atenuam três grandes desafios do atacado: fazer o trabalho de maneira correta (sem erros), de maneira eficaz (com um máximo de serviços) e de maneira eficiente (com custos baixos).

O varejo caracteriza-se por atividades de negócios que vendem produtos e serviços aos consumidores para uso pessoal, familiar ou residencial. Atividades varejistas podem ser feitas por todos os membros do canal, até mesmo pela indústria (PARENTE, 2000). Apesar de historicamente o papel dos varejistas ter se concentrado em reunir uma variedade de produtos que seja atraente para seus consumidores finais, atualmente seu papel vai muito além. Eles podem ocupar-se de bens com marca própria (marca de loja), integrando-se verticalmente, de forma eficaz, na cadeia de suprimentos (COUGHLAN *et al.*, 2002).

Os usuários finais (clientes de empresas ou consumidores individuais) também constituem membros de canal. Coughlan *et al.* (2002) comentam que sempre que os usuários finais compram quantidades maiores do que precisam em curto prazo, desempenham uma parte do fluxo de posse física, já que terão de armazenar o produto não utilizado. De modo semelhante, se o usuário paga pelo lote no momento da compra, o financiamento também é assumido, pois o pagamento é feito com antecedência.

Os agentes facilitadores são empresas que dão suporte a tarefas de distribuição que não sejam a compra, venda e transferência de direitos. Alguns exemplos dos tipos mais comuns de agentes facilitadores são: agentes de transportes, agentes de armazenagem, agências de publicidade, agentes financeiros, entre outros (ROSENBLOOM, 2002).

2.1.3 Questões vinculadas a poder nos canais de distribuição

A interação entre os membros do canal de distribuição pode ser vista como um sistema social. Para o autor, um sistema é gerado por qualquer processo de interação no nível sociocultural, entre dois ou mais atores. Os atores podem ser tanto pessoas quanto coletividades inteiras (ROSENBLOOM, 2002).

Uma vez que os canais de distribuição são considerados sistemas sociais, Lucas e Greshan (1985) destacam algumas similaridades entre os canais de distribuição e as

organizações coletivas. Primeiro ambos têm comportamentos orientados para metas individuais e coletivas. Segundo, canais e organizações individuais tendem a diferenciar tarefas e funções que resultam no aumento de interdependência. Finalmente, dadas as ações integradas para mover produtos da origem até o ponto de consumo, os canais desenvolvem uma identidade separada de seus membros individualmente. Dessa forma, por se caracterizarem como um sistema social, as questões de conflito e poder são inerentes a esses sistemas que envolvem os canais de distribuição (ROSENBLOOM, 2002).

Poder representa a capacidade que um membro de canal (A) tem de conseguir que outro membro de canal (B) faça alguma coisa que de outro modo ele não faria, ou seja, poder é o potencial para influenciar (COUGULAN *et al.*, 2002). Para Gaski (1984), a dependência dos membros do canal e as fontes de poder são conceitualmente inseparáveis, e a dependência é mais um componente ou dimensão da fonte de poder do que um fenômeno independente. A dinâmica de poder e dependência são centrais nas organizações e relações interorganizacionais, pois oferecem uma explicação parcial de como a estrutura de um canal pode influenciar o desempenho de uma relação (FONTENOT e WILSON, 1997; HOGARTH-SCOTT, 1999).

A dependência tende a aumentar quando os resultados do relacionamento são comparativamente maiores ou melhores do que os disponíveis de outros relacionamentos alternativos, e o reconhecimento mútuo de interdependência acaba ocorrendo quando o parceiro acredita que o término de uma relação já estabelecida será difícil e custoso para ele e para seu cliente ou fornecedor (FONTENOT e WILSON, 1997).

Segundo Mentzer, Min e Zacharia (2000), quanto maior a interdependência entre as empresas, mais fortes os motivos que dão forma a uma parceria estratégica de longo prazo entre elas. Entretanto, caso uma das partes esteja em posição de poder relativo ou de dependência relativa, o aumento da assimetria dessa dependência irá gerar maior conflito, maior desconfiança e menor compromisso. A dependência dentro do relacionamento de canal não é um acontecimento negativo, desde que o relacionamento seja baseado em cooperação e confiança. Entretanto, a níveis elevados de dependência e ausência de comprometimento, tal fator pode se tornar uma fonte de conflito (PELTRON, STRUTTON e LUMPKIN, 1997).

Para Frazier (1999), é possível abordar a questão de poder sem a tradicional conotação negativa. O poder pode ser exercido de forma a promover mútua confiança e comprometimento, desde que os agentes possuam capacidades e escalas parecidas, bem como interesses em comum, não concordando com a associação em que poder seja igual a controle autoritário e, sim, propondo a visão de poder como capacidade de influência. Se o poder

puder ser utilizado para influenciar os membros do canal de distribuição a efetuarem as tarefas que o projeto especifica, o resultado será uma melhor transmissão dos produtos e serviços a um menor custo (COUGHLAN *et al.*, 2002).

Segundo Coughlan *et al.* (2002), os membros do canal devem trabalhar juntos para atender os usuários finais. Entretanto essa interdependência não significa que o que é bom para um é bom para todos. Cada membro de canal busca lucro próprio. Maximizar os lucros do sistema não é o mesmo que maximizar os lucros de cada membro. Os mesmos autores destacam que, sozinha, a maioria dos membros de canal não cooperará para alcançar algum objetivo no nível do sistema. Assim, o poder é utilizado como uma ferramenta para um agente do canal convencer o outro a mudar o que está inclinado a fazer. Essa mudança pode ser para o bem do sistema ou para o bem individual. As ferramentas de poder podem ser utilizadas para criar valor ou destruí-lo, para apropriar-se do valor ou para redistribuí-lo.

De acordo com Thorelli (1986), o poder pode ser utilizado como uma variável para recompensa ou como um mecanismo de punição. Fontenot e Wilson, (1997) demonstraram alguns exemplos do uso do poder como uma recompensa: (a) na extensão dos termos de fixação dos preços, (b) na extensão dos descontos, (c) no compartilhamento de listas do cliente e (d) por meio do aumento do volume de vendas utilizando promoções. Já como punição, o poder reflete-se no término de um relacionamento ou na fixação dos preços desfavoráveis.

Macneil (1980) caracteriza o poder como sendo de dois tipos: unilateral e bilateral. O primeiro tem a ver com o exercício do poder sobre a outra parte sem seu consentimento, e o segundo emerge de uma negociação para que compromissos futuros sejam implementados pela troca de recursos. Segundo o mesmo autor, o poder unilateral nasce de três formas: (i) pelo exercício natural da negociação quando uma transação é feita e depois as partes devem desenvolver alguma ação prometida e estas têm seu grau de poder criado automaticamente quando da ameaça de não cumprirem o que prometeram e naturalmente surge a questão: quem tem mais a perder e a ganhar?; (ii) pelas instituições externas imporem limites às ações das partes (por exemplo, indenização concedida a um funcionário por exploração indevida); e (iii) pela criação de uma situação de dependência em que uma empresa pode colocar a outra.

Heide (1994) busca unir as dimensões de Macneil com os modos de governança em canais de distribuição trazidos pela ECT. Desta forma, ao invés do modelo de três opções (mercado, contrato e integração vertical) para se estabelecer transações entre determinados membros dos canais de distribuição, ele coloca uma visão de transação de mercado e transação não-mercado, sendo que as transações não-mercado se dividem em hierárquicas

(verticalmente integradas), em governança contratual unilateral e governança bilateral. O autor subdivide a relação em momentos (início, manutenção e término do relacionamento) e os caracteriza sob diferentes modos de governança. O destaque está no modo de governança bilateral, em que a forma como um distribuidor é selecionado vai além de sua capacidade e condições financeiras, incluindo sua atitude em todo o sistema de trabalho do fornecedor e os valores do distribuidor como empresa. O objetivo é tentar eliminar divergências e alinhar objetivos *ex ante*. No modo de governança bilateral, na definição de papéis existe uma interposição saudável com uma clara dificuldade de se definirem as fronteiras de cada um nos processos necessários, ao contrário de uma imposição forçada pelo poder ou por um contrato. Em relação ao planejamento, os planos são vistos mais como estruturas de referência em que o trabalho deverá ser desenvolvido, do que por tarefas descritas e tendo de ser, precisa e obrigatoriamente, implementadas.

De acordo com Coughlan *et al.* (2002), a melhor maneira de avaliar o poder é levar em conta 5 fontes de poder que são: recompensa, coerção, especialista, legitimidade e referência. **Poder de recompensa** constitui como um benefício conferido a um membro de canal como compensação por alterar seu comportamento. **Poder de coerção** origina-se da expectativa de B ser punido por A se B deixar de ceder à tentativa de influência de A. A coerção envolve qualquer punição praticada por uma empresa. **Poder de especialidade** baseia-se na percepção do alvo de que o influenciador possui conhecimento especial e perícia útil que o alvo não possui. **Poder de legitimidade** é ser visto como certo e adequado, como estar de acordo com o que é considerado um padrão normal ou estabelecido. Esse sentido de responsabilidade ou de dever provém de duas fontes: as leis ou valores. Por fim, **poder de referência** surge quando B vê A como um padrão de referência e por isso deseja identificar-se publicamente com A.

O quadro 1 detalha as informações apresentadas na pesquisa de Neves (1999), que faz uma análise do poder nos canais de distribuição, avaliando sua origem e destacando a que se refere seu uso (positivo ou negativo) e comentando alguns problemas na utilização desses poderes, além de exemplificar situações nos canais de distribuição.

Quadro 1: Tipos de Poder e Utilização nos Canais de Distribuição

Poder	A que se refere	Alguns exemplos/canais	Problemas
Poder de coerção (uso: -)	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimento de ameaça devido à capacidade de um membro do canal punir outro. - Baseia-se na magnitude da punição e na credibilidade da mensagem de ameaça. - Se o membro é ameaçado de que custos de não concordar são maiores que custos de concordar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Descontinuar vendas a um distribuidor que tem desempenho fraco em serviços ou que dá descontos em preços não autorizados. - Recusar-se a negociar. - Ameaçar descontinuar devido a uso de fornecedores não autorizados. - Ameaçar fazer integração vertical. - Forçar linha completa de produtos. - Adicionar outro distribuidor para a área. - Permitir vendas diretas (ou via <i>web</i>). - Estimular os canais via mercado negro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso contínuo pode levar a problemas legais. - Gerar associativismo para contrabalançar. - Aumentar o nível de conflitos no canal. - Diminuir a troca de informações. - Custos elevados e risco de perda da rede ou do fornecedor. - Diminuir propensão a relacionamento a longo prazo.
Poder pela compensação (recompensa) (uso: +)	<ul style="list-style-type: none"> - Possíveis prêmios para membros contribuem para estabelecer o poder e trabalhar conforme o estabelecido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compensar forças de vendas. - Oferecer desconto no preço de acordo com o desempenho. - Oferecer garantia de fornecimento de produtos em falta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pode ser difícil distinguir entre esta e a coerção, dependendo da forma como foi usada. - Pode ser limitado à área geográfica ou à disponibilidade de “prêmios”. - Perceber oferta como indicativo de desempenho fraco. - Retornos decrescentes: acostumam a novos padrões.
Poder de referência (uso: +)	<ul style="list-style-type: none"> - Imagem da empresa ou marcas conquistadas contribuem para este poder. Existe um desejo de ser identificado a este membro do canal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer marca forte. - Ter presença nacional ou global. - Gerar fidelidade à loja. - Gerar fidelidade à marca própria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Confiança abalada no caso do uso errôneo da imagem e da marca.
Poder de conhecimento (expertise) (uso: +)	<ul style="list-style-type: none"> - Uso do conhecimento do sistema de operações, tais como conhecimento do mercado, conhecimento em técnica de produção no ponto-de-venda e outras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerar alta economia de escala. - Criar estrutura de custo do negócio. - Ter capacidade de aprendizado e treinamento. - Ter conhecimento em localização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Confiança abalada no caso de erros no conhecimento e sugestões dadas através deste.
Poder de persuasão (uso: +)	<ul style="list-style-type: none"> - Apelo racional com base em tamanho, posição financeira, conhecimento e concentração. Não é com ameaças, mas em seu papel como líder. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oferecer grandes descontos para ganhar concorrência ou pedidos. - Ter espaço nas prateleiras. - Dividir o mercado. - Centralizar compras. - Cobrar por espaço. 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas éticos. - Problemas legais.
Poder legítimo (uso: + ou -)	<ul style="list-style-type: none"> - Garantido por contrato, existe conhecimento por parte do canal de que existe o poder. 	<ul style="list-style-type: none"> - Usar franquias e outras formas de contrato. 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas de pensar que antiga estrutura vertical se comporta da mesma forma que estrutura contratual. - Todos os problemas de contratos incompletos.
Poder de informação (uso: + ou -)	<ul style="list-style-type: none"> - Dados sobre custos e vendas e preços usados para influenciar a negociação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Todas as fontes de informação que oferecem assimetria e vantagens. - Ex: dados escaneados no ponto de venda (<i>checkout</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> - Pode ficar restrito a esta atividade, que pode não ser sustentável. - Problemas éticos e de corrosão do relacionamento.

Fonte: Elaborado por Neves (1999, p. 128) com base em Berman (1996); Lusch (1976); Hunt e Nevin (1974); El-Ansary e Stern (1972); Pelton, Strutton e Lumpkin, (1997) e nas entrevistas realizadas.

Castro (2008), em sua tese de doutorado, elaborou um quadro com a síntese de respostas de importantes autores da literatura de canais de marketing sobre poder, que auxilia na compreensão de algumas questões-chave ligadas ao poder estabelecido em determinada relação em um canal de distribuição.

Quadro 2: Síntese de Respostas da Literatura de Canais de Marketing sobre Poder

Questões-chave	Síntese de respostas da literatura em canais
O que é poder?	A capacidade de um membro de canal influenciar ou controlar as decisões de marketing de outro membro de canal. Poder está intimamente ligado a uma situação de dependência, onde uma parte depende da outra porque tem menos alternativas disponíveis para realizar os mesmos níveis de objetivos. Poder é um sentimento percebido, por isso está ligado à percepção de um membro de canal de quanto a outra parte “tem” poder ou depende dele para alcançar os seus objetivos.
Como ele é criado?	O poder é criado através de fontes de poder como punição, premiação, experiência, referência, tamanho, inovação, diferenciação de produto, gestão, alta participação de mercado e legitimidade.
Como ele é alocado?	O poder é alocado entre os participantes de uma estrutura de canal. Pode existir uma parte com mais poder (núcleo de poder claramente localizado) ou o poder está difuso com as partes igualmente possuidoras de poder. Trabalha-se a questão de poder bilateral nessa situação, onde as partes dependem igualmente uma das outras.
Como ele é exercido?	A simples percepção de dependência faz com que um membro de canal esteja sujeito a alterar suas decisões de marketing conforme a vontade de outro. Quando o poder é bilateral a negociação deverá prevalecer mais claramente. Quando não, deverão existir normas de justiça para que uma situação de cooperação se crie. Deve ficar claro que o exercício de poder (influenciar outro membro de canal) é diferente de sua existência em si.
Quais as suas consequências?	Quando o poder é coercivo leva geralmente a um maior nível de conflito. Quando não coercivo tende a aumentar a satisfação com o relacionamento. O poder bilateral traz uma negociação constante e aumento do comprometimento. Fatores como confiança e justiça deverão se somar ao poder para determinar a consequência de seu exercício. Mesmo o poder estando concentrado em uma das partes, se existir a preocupação de relacionamento de longo prazo, pode-se criar normas de justiça para aumento de comprometimento.
Como uma empresa pode utilizar esse conceito na gestão dos distribuidores?	Possuir fonte de poder não coerciva (principalmente) para conseguir influencia positiva no relacionamento; Conseguir identificar as fontes de poder contrárias, usadas de forma egoísta; Entender o que é coercivo e não coercivo e saber usar nas situações corretas; Buscar uma situação de negociação ganha-ganha; Percepção de justiça da parte de menor poder é fundamental para que ela se torne comprometida.

Fonte: Elaborado por Castro (2008, p. 25) com base em Frazier (1999), Macneil (1980), Hunt e Nevin (1974), El-Ansary e Stern (1972), Lusch (1976), Ster e Beier (1969) e Shervani, Frazier e Challagalla, (2007).

2.2 Economia dos custos de transação

Ronald Coase, em seu clássico artigo de 1937, *The Nature of the firm*, possibilitou fundamentos teóricos para uma nova análise da Economia das Organizações, visando desenvolver uma teoria mais realística e “tratável” da firma. O propósito do trabalho desse autor no desenvolvimento dessa nova economia foi o de “olhar para dentro da firma”, a fim de identificar seus limites de crescimento e seus diferentes arranjos contratuais, visto que sob

este novo enfoque as instituições importam e são factíveis de análise (SILVA, V. 1999). Foi de Coase, no entanto, a mais importante contribuição ao desenvolvimento da Nova Economia Institucional (NEI). Em um momento em que o pensamento econômico estava imerso na compreensão do mercado e no funcionamento – ou não funcionamento – do mecanismo de preço, Coase apresenta sua contribuição fundamental: abrir o caminho para explicar a gênese da firma (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997).

Este novo conceito, segundo Zilbersztajn (1995), critica a noção tradicional da Economia Neoclássica de considerar a firma como uma função de produção. Muito mais do que uma relação mecânica entre um vetor de insumos e um vetor de produtos, associada a uma determinada tecnologia, a firma é uma relação orgânica entre agentes. Para Farina, Azevedo e Saes (1997), a firma não seria, portanto, somente um espaço para transformação do produto, mas também um espaço para coordenação das ações dos agentes econômicos alternativos ao já estudado mercado.

A proposição original de Coase (1937), por ser bastante genérica, inspirou o trabalho de autores de diversas tendências. Essa propriedade, por sua vez, permitiu o desenvolvimento de linhas de pesquisa independentes entre si, cada uma procurando responder diferentes questões específicas iluminadas pela proposição de Coase (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997). Particularmente importantes, especialmente por apresentarem características complementares, foram as correntes denominadas por Williamson (1991) de Ambiente Institucional e Instituições de Governança. A complementaridade entre ambas está no fato de cada uma tratar de um nível analítico distinto de um mesmo objeto: a economia com custos de transação, na qual o quadro institucional ocupa uma posição de destaque no resultado econômico.

Para entender o Ambiente Institucional, é de fundamental importância uma definição abrangente do que são instituições. Segundo North (1991), instituições são restrições (normas) construídas pelos seres humanos, que estruturam a interação social, econômica e política. Elas consistem em restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) e regras formais (constituições, leis e direitos de propriedade). Ou seja, instituições seriam, portanto, as “regras do jogo”, seja do jogo econômico, social, político, seja do próprio jogo institucional. Assim, as instituições reduzem a incerteza provendo a estrutura que guia o comportamento humano, definindo e limitando as opções do indivíduo.

Segundo Grewal e Dharwadkar (2002), instituições podem ser entendidas como o conjunto de três esferas: as instituições reguladoras (conjuntos de lei), as instituições normativas (profissões e associações) e as instituições cognitivas (hábitos, valores de uma

sociedade). As instituições influenciam o modo de governança adotado por uma empresa em determinado ambiente institucional por meio do processo de institucionalização. Além de um processo de ajuste econômico estratégico, é preciso entender que existe um processo de ajuste social da organização. A empresa “ajustada” socialmente quanto às leis, aos padrões de sua área de atuação e aos costumes locais recebe recompensas em função disso. Essas recompensas muitas vezes econômicas (incentivos governamentais) ou não econômicas (o incentivo de participar de um grupo de influência ou prestígio social) ajudam a entender o formato que o canal de distribuição acaba por assumir.

Saes (2000) detalha que as organizações incluem corpos políticos, econômicos, sociais, educacionais, formando grupos de indivíduos envolvidos por um objetivo comum. São criadas com propósitos definidos e em consequência de oportunidades desenhadas por um aparato de limitantes, objetivando manter sua posição como agente de mudança. Um efeito secundário surge por meio de ações estratégicas tomadas no plano das organizações com o objetivo de modificar as regras do jogo. Pode tratar-se de ações de grupos de poder junto às instancias responsáveis pelo desenho macroinstitucional (WILLIAMSON, 1993).

Segundo Zylberzstajn (1995), o objetivo fundamental da ECT é estudar os custos de transação como o indutor dos modos alternativos de estruturas de governança, dentro de um arcabouço analítico institucional. Assim a unidade de análise fundamental passa a ser a transação, operação em que são negociados direitos de propriedade. Uma transação frequentemente sujeita as partes envolvidas ao risco de que elementos acordados entre elas não se efetivem. No entanto, as partes não observam esses riscos passivamente mas criam mecanismos e estruturas de governança que têm por objetivo último a redução de tais riscos e suas consequências. Os custos de transação são, portanto, os custos de conduzir o sistema econômico, tendo como unidade econômica básica a transação (WILLIAMSON, 1996). Ou seja, trata-se de uma teoria que permite analisar as organizações e seu relacionamento com o mercado e as instituições a partir das características das transações e de pressupostos comportamentais, que serão explicados na seção seguinte.

2.2.1 Características das transações

São três os atributos de transação categorizados por Williamson (1975), considerados pela ECT: frequência, incerteza e especificidade do ativo.

Frequência

Indica a quantidade de vezes que determinadas transações ocorrem entre os agentes, sendo a medida de recorrência da transação. A relação contratual entre as duas partes é diretamente influenciada por esse atributo, uma vez que surgem formas contratuais alternativas a partir de diferentes frequências de transação (ZYLBERSZTAJN, 2000).

Williamson (1985) classifica a frequência em recorrente ou ocasional. Algumas se resolvem em um único ponto no tempo (ocasional), enquanto outras são recorrentes. O custo de transação relativo a uma única transação não é suficientemente grande para que se monte uma estrutura de controle dessa transação, de tal modo que essas operações de compra e venda são normalmente realizadas através do mercado *spot*. North (1990) ressalta que o mercado *spot* também pode ser utilizado em transações com alta frequência quando o efeito reputação é importante.

Em frequências de transação mais elevadas, os agentes teriam menos motivos para impor perdas 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. Frequências mais elevadas de transação fornecem incentivos e estruturas de governanças mais complexas. Em transações recorrentes, as partes são estimuladas a desenvolver reputação, limitando seu interesse em agir de modo oportunista para obter ganhos de curto prazo (RINDFLEISCH e HEIDE, 1997). Na medida em que se aumenta a frequência de uma dada transação, possibilita-se a construção de reputação entre as partes, com impacto na redução dos custos de transação. A repetição de uma transação possibilita que as partes adquiram conhecimento umas das outras (o que reduz a incerteza); que se construa uma reputação em torno de uma marca (o que cria um ativo específico); e, ainda mais importante, que se crie, em alguns casos, um compromisso confiável entre as partes em torno do objetivo comum de continuidade da relação (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997).

A reputação aumenta a quantidade de informações disponíveis no instante de concretização da transação ao garantir que um conjunto de promessas sobre determinadas características do produto ou serviço transacionado se torne consistente ao longo do tempo. Trata-se de uma relação extremamente frágil entre os agentes envolvidos, sendo passível de perda por qualquer movimento errôneo (MACHADO, 2002).

Devido à necessidade de um período de tempo para sua criação e por facilitar o desenvolvimento de qualquer atividade produtiva para seu detentor, a reputação tem grande valor econômico (MACHADO, 2002). A reputação de uma firma é um ativo valioso, podendo

estar associado à marca comercial. Em geral, as empresas procuram construir a reputação de qualidade de produto a partir da marca (SHAPIRO, 1983).

A marca pode ser classificada como um ativo intangível que fornece ao consumidor uma garantia subjetiva a respeito da uniformidade do produto, permitindo a redução dos custos de mensuração. A reputação associada a determinada marca refere-se à confiança do consumidor na integridade do agente provedor do produto. Conseqüentemente, qualquer organização ou indivíduo deve constantemente preocupar-se 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 ou dos indivíduos (MACHADO, 2002).

Aaker (1998) considera que uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desempenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciá-los dos de seus concorrentes. Entende-se, hoje, que a função central das marcas deva ser criar referenciais que as credenciem no mercado, dando-lhes sentido, vida e dinamismo a ponto de poder estabelecer a preferência pelo produto, não só influenciando o consumidor, como também determinando padrões de comportamento (PRADO, 2008). A marca envolve o conjunto de referenciais físicos e simbólicos capazes de influenciar e determinar a preferência para os produtos, tendo por base a oferta de valor a ela associada (SERRALVO, 2006).

Kapferer (2004) afirma que uma marca só existe realmente quando uma importante parcela do público associa seu nome à satisfação garantida. Por meio da marca, a empresa promete e entrega ao cliente um valor superior ao encontrado no mercado (TAVARES, 1998), por isso, quando o consumidor verifica que não houve o cumprimento do prometido, há uma diminuição na credibilidade e, também, no valor da marca (PRINGLE e THOMPSON, 2000).

Incerteza

Cabe aqui o conceito de Knight (1921), citado por Zylbersztajn (2000), que associa incerteza a efeitos não previsíveis, não passíveis de terem uma função de probabilidade conhecida a eles associada. Essa impossibilidade de previsão de choques que possam alterar as características dos resultados da transação, não permite que os agentes que dela participam desenhem cláusulas contratuais que associem a distribuição dos resultados aos impactos externos, uma vez que estes não são conhecidos *ex ante*.

Para North (1990), incerteza corresponde efetivamente ao desconhecimento dos possíveis eventos futuros. Nesse sentido, incerteza implica a impossibilidade de definição de uma distribuição de probabilidades.

Tanto no tratamento da incerteza enquanto desconhecimento quanto naquele que enfatiza a assimetria informacional, o papel que a dimensão “incerteza” representa é o de revelar os limites da racionalidade limitada e, portanto, evidenciar a incompletude dos contratos. Diante disso, trata-se de uma dimensão profundamente conectada ao pressuposto comportamental da racionalidade limitada (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997). Ou seja, as transações com maior incerteza deverão ter mais adaptações futuras em contratos e demandam estruturas de controle mais complexas, com custo muito elevado, interferindo na forma como as transações ocorrerão (NEVES, 1999).

Segundo Farina, Azevedo e Saes (1997), a incerteza tem como principal papel a ampliação das lacunas que um contrato não pode cobrir. No ambiente de incerteza, os agentes não conseguem prever os acontecimentos futuros e, assim, o espaço para renegociação é maior. Sendo maior esse espaço, maiores serão as possibilidades de perdas derivadas do comportamento oportunista das partes.

Especificidade dos ativos

Esta característica das transações é definida por Williamson (1985) como a perda de valor dos ativos envolvidos em determinada transação, no caso de esta não se concretizar ou no caso do rompimento contratual. Alta especificidade de ativos significa que uma ou ambas as partes envolvidas na transação perderão, caso esta não se concretize, por não encontrarem uso alternativo que mantenha o valor do ativo desenvolvido para determinada transação. A partir desse conceito, ativos específicos são aqueles que não podem ser alocados de forma alternativa, a não ser com perda de valor (PETERSON, WYSOCKI e HARSH, 2001).

Segundo Williamson (1996), a especificidade do ativo pode ser classificada em pelos menos seis categorias:

- especificidade de lugar, que diz respeito à economia em transporte e estocagem entre unidades produtivas;
- especificidade de ativos físicos, que se refere à necessidade de determinados equipamentos ou componentes para viabilizar o processo produtivo;
- especificidade de ativos humanos, relacionada ao capital humano;

- ativos dedicados, que são investimentos cujo retorno depende da transação com um agente em particular e para o qual foram realizados investimentos de marca e tempo;
- especificidade temporal, cuja principal característica é o tempo que o diferencia dos demais ativos, limitando seu uso; e
- especificidade de marca, relacionada à reputação que o nome da empresa ou produto tem no mercado.

Para Poppo e Zenger (2002) e Aulakh e Gencturk (2008), os autores da ECT elegem a especificidade do ativo, a dificuldade de mensuração de resultados e a incerteza como justificativa para a existência de contratos formais que incorporem salvaguardas em seu contexto. Frente às incertezas, poucos se arriscam a realizar investimentos em ativos específicos, a não ser que seja possível estabelecer salvaguardas contratuais. Da mesma forma, se o padrão tecnológico sofre rápidas mudanças, fica cada vez mais difícil estabelecer medidas de desempenho do sistema, podendo então a tecnologia estabelecer os limites dos contratos. Baseadas no nível de especificidade de ativos, as firmas selecionam uma estrutura de governança apropriada para reduzir os riscos de oportunismo (DAVID e HAN, 2004; GOSH e JOHN, 2005; RINDFLEISCH e HEIDE, 1997).

De acordo com Farina, Azevedo e Saes (1997), o ganho de relevância do conceito de especificidade de ativos está ligado ao estabelecimento da NEI, como corpo teórico, e na utilização que esta faz dos pressupostos comportamentais de oportunismo e racionalidade limitada. Se não houvesse limite à capacidade cognitiva, os agentes poderiam resolver *ex ante*, por meio de um contrato completo, os problemas de dependência bilateral criados pela especificidade de ativos. Se não houvesse oportunismo, as partes não se aproveitariam da incompletude dos contratos de modo aético, o que evitaria perdas a suas contrapartes. Para Williamson (1985), a especificidade de ativos é sem dúvida a locomotiva que a economia dos custos de transação possui para seu conteúdo preditivo. No entanto, a especificidade somente tem importância em conjunto com a racionalidade limitada/oportunismo e na presença de incerteza. Na seção seguinte são apresentados esses pressupostos comportamentais, que, como já pôde ser observado, também influenciam os custos das transações e a escolha das formas de governança mais eficientes.

2.2.2 Pressupostos comportamentais

A compreensão da ECT passa pela aceitação dos pressupostos comportamentais, racionalidade limitada e oportunismo. Conforme explicitado por Azevedo (1996), a racionalidade limitada leva à incompletude dos contratos, na medida em que alguns elementos da transação não são contratados *ex ante*. Por outro lado, o comportamento oportunista dos agentes leva à renegociação e, eventualmente, a disputas e rompimentos *ex post*. Este comportamento oportunista poderá ser mais ou menos prejudicial à relação contratual, implicando custos de transação. Pode-se afirmar que o ponto de partida para a existência de custos de transação é o reconhecimento de que os agentes econômicos são racionais – porém limitadamente – e oportunistas.

Racionalidade limitada

Williamson (1996) conceitua racionalidade limitada como um comportamento com o qual os indivíduos não conseguem desenvolver de forma plena sua capacidade cognitiva, deixando a desejar em algumas situações por essa limitação. Ou seja, a racionalidade limitada refere-se ao comportamento que pretende ser racional, mas não consegue sê-lo de forma completa devido à condição de competência cognitiva limitada de receber, estocar, recuperar e processar a informação. Todos os contratos complexos são inevitavelmente incompletos devido à racionalidade limitada

Farina, Azevedo e Saes (1997) salientam que não se pode confundir racionalidade limitada com incerteza: racionalidade limitada é uma característica do indivíduo, enquanto incerteza é uma característica do ambiente ou, mais especificamente, da transação. Quanto maior a incerteza, maior o número de contingências futuras e, portanto, mais complexa a elaboração de um conjunto de contratos contingentes. Pode-se dizer que a incerteza torna o problema da racionalidade limitada mais evidente. As contingências envolvem aspectos tanto externos (mudanças nos ambientes político, econômico, tecnológico, sociocultural) quanto internos (a experiência internacional, distância sociocultural, entre outros) às empresas.

Williamson (1985) distingue três níveis de racionalidade: maximização (ou racionalidade forte), racionalidade limitada (ou racionalidade semiforte) e a racionalidade orgânica (ou racionalidade fraca). A racionalidade forte está associada ao conceito de maximização, adotado pela teoria econômica neoclássica. A racionalidade forte assume que os indivíduos são capazes de absorver e processar toda a informação disponível e, assim, agir

de modo a maximizar seu objetivo, seja utilidade, lucro, receita ou qualquer outro similar. A racionalidade limitada, conforme sugerido por Simon (1961), assume que os indivíduos agem racionalmente, mas de modo limitado. Ao invés de uma decisão ótima, o agente contenta-se com uma decisão satisfatória, pertencente a um conjunto de outras decisões igualmente satisfatórias e indistinguíveis entre si devido aos limites da racionalidade. A racionalidade orgânica é uma forma fraca de racionalidade e, segundo Azevedo (1996), pressupõe que os contratos, além de incompletos, são também míopes, no sentido de que os indivíduos, mesmo cientes da incompletude dos contratos, não conseguem lidar com as contingências de forma previsível, gerando problemas *ex post*.

Oportunismo

O oportunismo pode ser definido como a busca do autointeresse com avidez (WILLIAMSON, 1985). Na prática, o oportunismo envolve uma vasta gama de comportamentos: (a) distorção de informação, incluindo comportamentos graves, tais como mentir, trapacear e roubar, como também comportamentos sutis, tais como desvirtuar informações sem divulgá-las integralmente; e (b) não cumprir explícita ou implicitamente compromissos, fugindo ou abstendo-se de promessas e obrigações (JAP e ANDERSON, 2003). A ECT prediz que o desempenho de uma relação de troca pode ser maximizado quando o comportamento oportunista é reduzido (LUI, WONG e LIU, 2008).

Williamson (1985) argumenta que o oportunismo pode também ser entendido como uma forma de incerteza comportamental. Para esse autor, as transações, ao estarem sujeitas ao oportunismo *ex post* serão beneficiadas pela criação de salvaguardas contratuais *ex ante*. Um contrato formal pode reduzir um comportamento oportunista de várias maneiras. Primeiro, 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). Segundo, como um contrato formal especifica ocasiões de trapaça e relaciona-as com punições escritas formalmente, este serve como um ponto de referência para julgar seguramente uma ação oportunista (CAVUSGIL, DELIGONUL e ZHANG, 2004). Terceiro, como um contrato formal claramente prescreve a natureza de uma transação, os agentes envolvidos em uma relação de troca podem contar com esse acordo para resolver conflitos que surgem de qualquer disputa (RING e VAN de VEN, 1992).

A importância desse pressuposto comportamental reside na possível necessidade de adaptações contratuais, que resultam da incompletude dos contratos, que por sua vez decorre da assimetria informacional. Enquanto a racionalidade limitada implica contratos incompletos, o oportunismo relaciona-se com a possibilidade de comportamento aético na renegociação dos contratos, impondo perdas às contrapartes. De acordo com Azevedo (1996), é importante destacar que não é por assumir o pressuposto de oportunismo que a ECT não considera a possibilidade de os agentes agirem de forma ética. Na verdade, a construção de preceitos éticos só faz sentido como necessidade de restrição a ações oportunistas, sendo, portanto, conceitos compatíveis.

2.2.3 Teoria dos contratos e mecanismos de governança

Os contratos são acordos legais, formalizados, que explicitamente estipulam promessas e obrigações e o curso de ações para serem tomadas no evento de situações imprevisíveis. Partindo da afirmação de que as transações são reguladas por contratos, o tipo de relação estabelecida entre os agentes determina o modelo de contrato a ser utilizado. Segundo Macneil (1978), existem três tipos de contratos: clássico, neoclássico e relacional.

O contrato clássico aplica-se às transações discretas e não trata de eventos futuros, da incerteza ou das adaptações necessárias. Visto em seu estado teórico, o contrato clássico relaciona-se diretamente ao conceito de mercado em concorrência perfeita, ou seja, é uma referência teórica não encontrada no mundo real.

O contrato neoclássico 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 o planejamento rígido torna-se inviável, dado que eventos não previstos *ex ante* ocorrem, e o custo de escrever contratos completos seria, quando possível, muito alto. O incremento do grau de complexidade e da duração dos contratos levou à necessidade de mecanismos ainda mais flexíveis de ajuste dos relacionamentos. Uma característica fundamental do contrato neoclássico é a manutenção do contrato relacional. Enquanto nos contratos clássicos e neoclássicos o referencial das adaptações permanece no ajuste original, no contrato relacional o ponto de referência é a própria relação que vem sendo mantida entre os agentes ao longo do tempo. Macneil (1978) define o contrato relacional como uma “minissociedade”, com um conjunto próprio de regras e normas dentro de um padrão muitas vezes próprio e específico definido para aquela relação contratual.

Para Joskow (1991), à medida que aumentam a incerteza e a complexidade das relações entre os agentes, contratos completos (que possam abranger todas as contingências da transação) são mais difíceis de se escrever, monitorar e garantir. Para Williamson (1991), a abordagem contratual, na qual a transação é a unidade básica de análise, é a questão central na Economia dos Custos de Transação, de onde a incompletude dos contratos surge como relevante campo de pesquisa, considerando-se os incentivos *ex ante* e os efeitos *ex post* à transação. Segundo Schwartz (1977, citado por ZYLBERSZTAJN, 1996) são cinco as causas que dão origem a contratos incompletos:

- os termos presentes no contrato são ambíguos, devido ao desenho falho do contrato;
- alguns possíveis aspectos relevantes não são considerados, gerando lacunas;
- elevados custos para elaboração de contratos mais complexos;
- informação assimétrica *ex ante*;
- informação assimétrica *ex post*.

Ainda no que tange à incompletude dos contratos, ao se imaginar um mundo onde fosse possível prever, com antecedência e precisão, todas as contingências envolvidas no processo de troca, seria possível desenhar contratos completos, sendo, porém, difícil identificar nesse mundo os benefícios da integração vertical (HART, 1991). Com a constatação de que os contratos são incompletos, e, logo, sendo impossível antecipar todas as contingências, o contrato é incapaz de resolver *ex ante* todas as pendências. A questão em jogo é a disponibilidade de informações. Para Azevedo (1996), tem-se, de um lado, o indivíduo que é cognitivamente incapaz de levantar e processar todas as informações para o desenho de um contrato completo – conceito de racionalidade limitada – e, de outro lado, a assimetria informacional que implica o domínio de informações estratégicas por apenas uma das partes envolvidas na relação contratual. A posse antecipada de uma informação estratégica leva à configuração *ex ante* de um contrato que beneficie apenas um dos agentes. Outra possibilidade relativa à assimetria informacional é adquirir informações estratégicas ao longo da relação contratual, gerando-se, assim, a possibilidade de rompimento *ex post*.

Segundo Zylbersztajn (2000), existem três razões que explicam o fato de alguns indivíduos não quebrarem os contratos, preferindo sua continuidade:

- *reputação*: supõem que, ao computar o valor presente da renda futura, o indivíduo não rompe o contrato porque o custo do rompimento supera os benefícios para o agente;

- *garantias legais*: há um desestímulo para a quebra contratual oportunística quando existem mecanismos punitivos instituídos pela sociedade; esses mecanismos podem ser formais (por exemplo, a legislação de um país) ou informais (como as sanções impostas pela sociedade através de códigos de conduta informais); e
- *princípios éticos*: existem organizações que estabilizam seus contratos a partir do princípio ético de seus membros, ou seja, dos códigos de conduta definidos pelo grupo.

A firma, sob os conceitos apresentados pela Nova Economia Institucional, é entendida não somente por um conjunto de contratos, mas também pelo modo de governança que estes estabelecem (ZYLBERSZTAJN e FARINA, 1999). Da mesma forma que uma transação difere com base em seus atributos – ativo específico, frequência e incerteza –, é também necessário dimensionar as estruturas de governança. Segundo Williamson (1996), estas diferem em seus custos e competências, principalmente, ao economizar em custos de transação. A diferença-chave entre as formas de governança (mercado, formas híbridas e hierarquia) é o modelo contratual, porém diferenças em adaptabilidade e no uso de instrumentos de incentivo e/ou controle são variáveis a ser consideradas. Em síntese, à medida que se caminha do mercado para a estrutura hierárquica, perde-se em incentivo e ganha-se em controle. Da mesma forma, o investimento em ativos específicos representa maior vulnerabilidade às ações oportunísticas, demandando maior controle, donde a forma hierárquica se apresenta como a mais eficaz forma de governança (AZEVEDO, 1996).

Para a identificação da mais efetiva forma de governança, as características básicas das transações – especificidade, risco e frequência – devem ser avaliadas com base nos pressupostos comportamentais – oportunismo e racionalidade limitada. A figura 3 traz a forma com a qual essas variáveis se inter-relacionam de modo a induzir formas de governança que viabilizem a redução de custos de transação. Dessa maneira, as características básicas da transação determinam um formato contratual que, sob um determinado ambiente institucional e comportamento dos agentes, induz à estrutura de governança mais apropriada.

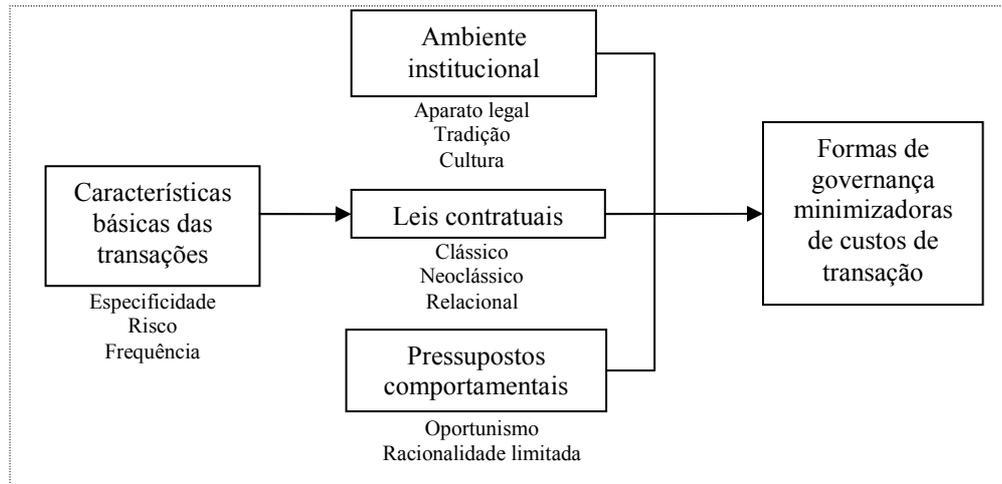


Figura 3: Esquema da Indução das Formas de Governança

Fonte: Zylbersztajn (1995, p. 23).

O mercado é tido como o mais eficiente modo de governança quando o preço é o melhor instrumento de coordenação. Essa realidade é válida para *commodities*, em que a frequência de relação é baixa, investimentos específicos não são realizados e os riscos da transação são baixos. Em relações de mercado, a intensidade de coordenação é baixa e a “mão invisível” – o conceito de mercado de Adam Smith – determina o preço e os padrões de desempenho. O único controle exercido pelas partes é o envolvimento na descoberta do preço e a decisão em participar ou não da negociação. Dessa forma, o controle é exercido inteiramente *ex ante* à transação (PETERSON, WYSOCKI e HARSH, 2001).

No extremo oposto desta escala de modelos de governança, tem-se a hierarquização das relações, situação em que a realização de investimentos específicos, atrelados ao alto grau de incerteza, resulta em modelos de coordenação vertical. A intensidade de controle, necessária para alinhar e manter os interesses mútuos, é significativamente mais complexa do que aquela apresentada pela estrutura de mercado *spot*. Neste modelo, os controles *ex post*, responsáveis pelo monitoramento das relações e pelo desempenho da transação, são de grande relevância para os mecanismos de controle estabelecidos (PETERSON, WYSOCKI e HARSH, 2001).

No caso do modo de governança contratual, de acordo com Menard (2001 e 2004), um contrato pode ter diferentes formas e conteúdos e sua elaboração deverá representar um formato híbrido de coordenação entre os extremos de integração vertical e mercado *spot*. Segundo o autor, o terreno torna-se menos preciso quando se move de mercado para hierarquia. Os formatos de contratos colocados por ele são de subcontratação, com uma característica de contratos duradouros que envolvem os mesmos parceiros; *networks* de

empresas como sendo contratos recorrentes entre unidades autônomas tanto para suprimento quanto para distribuição; contratos de franquias, empresas que alugam suas marcas, mas que enfrentam problemas de coordenação e manutenção em função disso; marcas coletivas, por exemplo, associações de varejistas; parceria, mas neste caso os vínculos são menos formalizados; e, por fim, alianças, por exemplo, para transferência de tecnologia.

Em relação aos mecanismos contratuais, Menard (2004) faz referência a três dimensões a serem levadas em consideração: a identificação de problemas contratuais e salvaguardas contratuais para lidar com eles, proteção de ganhos vindos da relação com a outra parte e a relação de *enforcement* (cumprimento do contrato) que deve ser utilizada.

Para Williamson (1996), a escolha da forma de governança mais apropriada resulta da identificação dos atributos-chave de uma transação. Uma vez aceita a importância do ativo específico, o autor desenvolve o que denomina de “modelo analítico reduzido”, em que os custos de governança são uma função do ativo específico e de um conjunto de variáveis exógenas. Neste modelo, a variável-chave é o ativo específico, sendo as outras dimensões da transação (frequência e incerteza), bem como o ambiente institucional, considerados como parâmetros de deslocamento das funções.

No modelo proposto por Williamson e representado no gráfico 1, “k” representa os níveis de especificidade do ativo, sendo $k_1 < k_2$ e $M(k)$, $X(k)$ e $H(k)$ as formas de governança adotadas, respectivamente, mercado, híbrido e hierarquia, que são uma função de k. Analisando esse modelo, Zylbersztajn (1995) afirma que, a um baixo nível de especificidade de ativos, os mercados são mais eficientes para a governança das transações, uma vez que representam custos inferiores de governança. Da mesma forma, considerando um alto investimento em ativos específicos, a forma hierárquica é a que apresenta os menores custos de governança. Em situação intermediária, encontram-se as formas híbridas, regidas por contratos neoclássicos. Assim, os pontos k_1 e k_2 delimitam as fronteiras entre as formas de governança, representando os custos mínimos associados ao crescente investimento em ativos específicos. Complementando essa análise, é importante destacar que este modelo também contempla a maior capacidade de adaptação apresentada pelas formas híbrida e hierárquica, o que pode ser observado a partir da inclinação das diferentes curvas a um dado “k”.

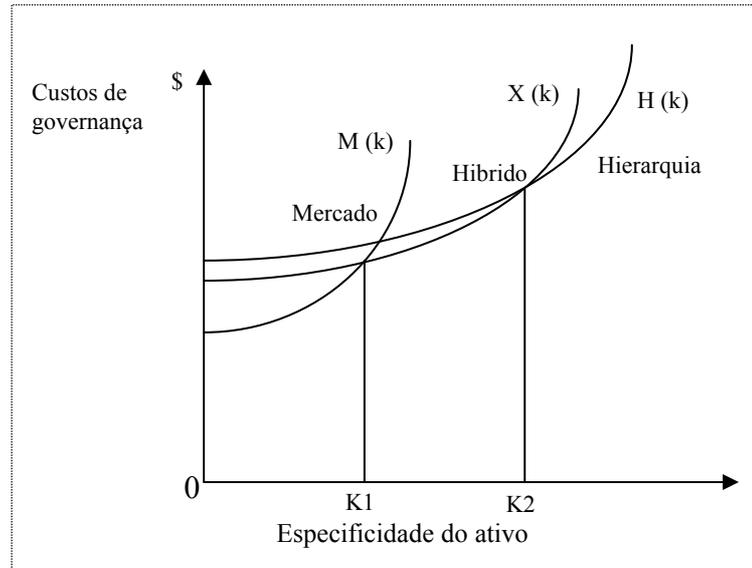


Gráfico 1: Custos de Governança como uma Função da Especificidade do Ativo

Fonte: Williamson (1996, p. 108).

As alterações ambientais, tais como mudanças nas leis que regem o direito de propriedade, regulamentações governamentais, reputação dos agentes, frequência das relações e o desenvolvimento de 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” (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Entretanto, Shervani, Frazier e Challagalla (2007) argumentam que a ECT tem menor poder de explicação do modo de governança em canais de distribuição em situações em que existe alto poder de mercado por parte de um dos agentes do canal. Eles definem poder de mercado como alta participação de mercado ou diferenciação de produto e marca. Pelo poder de mercado, determinado membro do canal consegue com mais sucesso influenciar o comportamento de outro membro e por isso diminuir de forma significativa os potenciais custos de transação advindos de especificidade de ativos e incertezas. Com isso, a integração vertical, que pode ser extremamente custosa para a empresa, pode ser evitada. Para os autores, por possuir alto poder, o fornecedor pode exercer influência sobre o distribuidor ou vice-versa, antecipando seu comportamento e reação, minimizando custo de transação e permitindo modelos contratuais ou de acordos relacionais em vez de integração vertical.

3 Procedimentos metodológicos

A explicitação da metodologia a ser utilizada para a realização desta pesquisa pode ser considerada uma etapa fundamental no sentido de esclarecer como se pretende tratar o problema colocado. Esta pesquisa, conforme a definição de Moura Castro (1978), é do tipo teórico-empírica, partindo de uma formulação teórica e, posteriormente, confrontando-a com os fatos reais, por meio da observação empírica.

Para a realização deste estudo, foram coletados dados secundários e primários detalhados a seguir.

3.1 Dados secundários

Os dados secundários são aqueles coletados por pessoas ou agências para outros propósitos que não a resolução do problema específico da pesquisa em questão (AAKER, KUMAR e DAY, 2004). Esses dados ajudam o pesquisador a estabelecer o embasamento teórico geral que lhe serve de apoio (TRIVIÑOS, 1992).

Para a realização desta pesquisa, além das teorias de canais de distribuição e economia dos custos de transação, buscaram-se dados sobre o setor sucroalcooleiro, sobre as distribuidoras de combustíveis e sobre os postos revendedores presentes no mercado interno brasileiro, e também informações sobre o ambiente econômico, institucional, sociocultural e tecnológico nos quais esses agentes se encontram. Esses dados foram coletados em livros, sites do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística); UNICA (União da Indústria de Cana-de-açúcar); MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento); CEPEA (Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada); ANP (Agência Nacional do Petróleo); IEA (Instituto de Economia Agrícola); Bancos de Teses (USP, UFSCAR, dentre outras instituições), Portal de Periódicos CAPES, entre outros.

3.2 Dados primários

Dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisadores, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento (MATTAR, 2001). Os dados primários são obtidos pelo

pesquisador conforme os procedimentos sugeridos no tipo de pesquisa e no método de estudo escolhidos.

A pesquisa caracteriza-se por utilizar a abordagem qualitativa, em função do objetivo do trabalho, que busca, de uma forma exploratória, descrever a estrutura dos canais de distribuição do etanol e como se dão as transações entre seus agentes. Além disso, o entendimento das relações complexas entre os membros dos canais beneficia-se de uma abordagem qualitativa, já que esta abordagem facilita coletar a riqueza de detalhes e as nuances dos fenômenos estudados.

De acordo com Bryman (1989), as principais características da pesquisa qualitativa e os aspectos essenciais nos estudos desse tipo são:

- o ambiente é a fonte de dados (mundo empírico) e o pesquisador é o instrumento fundamental no contato direto e prolongado com o ambiente estudado;
- os dados coletados aparecem sob a forma de transcrição de entrevistas, anotações de campo, fotografias e desenhos, entre outros documentos;
- os pesquisadores qualitativos tentam compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes, o que esclarece o dinamismo interno das situações, dificilmente compreendido pelos observadores externos; e
- os pesquisadores têm proximidade do fenômeno que está sendo estudado, possibilitando uma melhor análise dos resultados encontrados.

Além de ser uma pesquisa com uma abordagem qualitativa, este estudo é do tipo exploratório por existirem poucos trabalhos que analisaram o processo de distribuição do etanol, ou seja, versa sobre um tema pouco pesquisado e sobre o qual ainda não se acumulou uma bibliografia significativa. A pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem; mas a finalidade que mais se encaixa nesta pesquisa é estabelecer prioridades para pesquisas posteriores (MALHOTRA, 2001; SELTZ, JAHODA e DEUTTSCH, 1974). Nesse tipo de estudo, o que contam são as informações novas levantadas pelo pesquisador e não o diálogo com o conhecimento acumulado, que ainda é pequeno. Para Collis e Hussey (2005), o objetivo deste tipo de estudo é procurar padrões, ideias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar uma hipótese.

Dentro desse contexto de pesquisa qualitativa e exploratória, o presente trabalho fez uso do método de estudo de caso para a coleta e análise dos dados.

O estudo de caso é uma pesquisa de natureza empírica que investiga um fenômeno atual dentro da situação em que ele ocorre, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos (YIN, 2005). Ao comparar o método do estudo de caso com outros métodos, Yin (2005) afirma que, para definir o método a ser usado, é preciso analisar as questões colocadas pela investigação. De modo específico, este método é adequado para responder às questões "como?" e "por quê?", que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que frequências ou incidências.

De forma sintética, Yin (2005) apresenta quatro aplicações para o Método de Estudo de Caso:

- para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos *surveys* ou pelas estratégias experimentais;
- para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
- para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada;
- para explorar aquelas situações em que as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

O projeto utilizará o método de pesquisa de estudo multicase (casos múltiplos). Conforme analisado por Lazzarini (1997), a vantagem do uso de casos múltiplos reside no fato de que estes proporcionam evidências inseridas em diferentes contextos. Para Boyd e Westfall (1987), esse método é adequado, pois pode ser útil na descoberta de três fatores: fatores que são comuns a todos os casos no grupo escolhido; fatores que não são comuns a todos, mas apenas a alguns subgrupos; e fatores que são únicos num caso específico. Acredita-se, portanto, que por meio desse método seja possível obter subsídios para uma investigação adequada sobre a estrutura dos canais de distribuição do etanol, analisando nos estudos de caso por quais fluxos cada membro do canal se responsabiliza, como se dão as dimensões das transações e as estruturas de governança entre as usinas e as distribuidoras e as distribuidoras e os postos revendedores; e como as diferentes formas de poder interferem nas transações entre os agentes do canal.

Na seção seguinte são detalhadas as etapas realizadas para a elaboração do estudo multicase.

3.2.1 Planejamento dos casos e coleta dos dados

Nesta pesquisa, os estudos de casos foram feitos de acordo com o esquema proposto por Yin (2005), em que o autor destaca três importantes fases no procedimento de estudo multicase (figura 4). Essas fases são: definição e planejamento dos casos, preparação, coleta e análise, análise e conclusão.

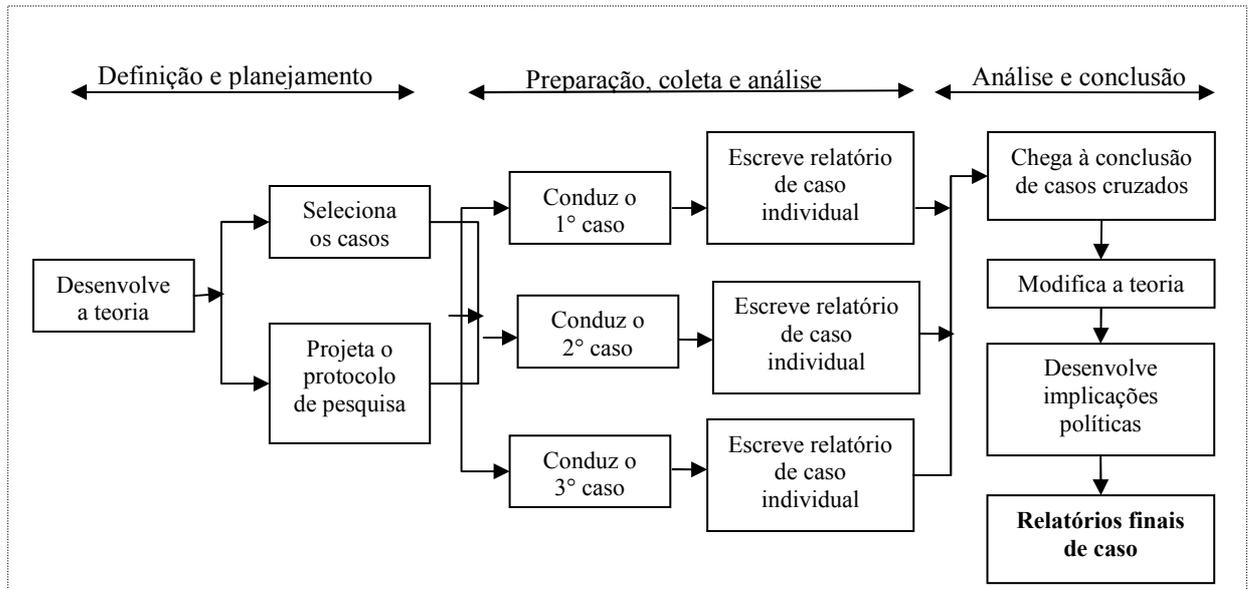


Figura 4: Método de Estudo de Caso

Fonte: Yin (2005, p. 72).

Após a elaboração do referencial teórico utilizado na pesquisa, foram selecionadas as unidades de análise levando em conta as relações de troca entre os indivíduos presentes nos canais de distribuição de etanol (usina – grupo de comercialização, grupo de comercialização – distribuidora (Sindicom e emergente), usina – distribuidora (Sindicom e emergente), distribuidora (Sindicom e emergente) – posto revendedor (bandeirado e bandeira branca), já que o objetivo do trabalho é identificar como estão estruturados esses canais e como se dão as transações entre seus membros. Nesta pesquisa, a amostra de caráter não probabilístico foi escolhida por meio de uma amostragem por conveniência. Segundo Selltitz, Jahoda e Deutsch (1974), essa técnica é a mais apropriada, pois permite a seleção de componentes da amostra de acordo com as características necessárias para a obtenção de casos considerados típicos nesta população. Dessa forma, foram selecionados os membros desses canais considerando os diferentes fatores que os caracterizam:

- 1 usina que comercializa o etanol de forma independente;
- 1 usina que comercializa o etanol via intermediário;

- 3 grupos de comercialização de etanol;
- 1 distribuidora emergente (que surgiu no mercado após a desregulamentação do setor);
- 3 distribuidoras que compõem o Sindicom;
- 2 postos de bandeira branca;
- 3 postos bandeirados.

Vale frisar que também foram coletadas informações nas associações de classes como a Unica (União da Indústria de Cana-de-açúcar), o Sindicom (Sindicato Nacional das Empresas de Combustíveis e Lubrificantes) e o Sincopetro (Sindicato do Comércio Varejista de Derivados de Petróleo do Estado de São Paulo).

O universo de análise restringiu-se ao Estado de São Paulo, devido a sua importância na produção do combustível. O estado é o maior produtor de etanol, detendo 60% da produção nacional, possui o maior mercado consumidor do produto, a melhor estrutura logística e importantes instituições de pesquisas que também (ou apenas) desenvolvem estudos sobre o setor sucroalcooleiro como o CTC, DEP-UFSCar, ESALQ-USP, FEARP-USP, CEPEA, entre outras.

Para a realização das entrevistas, foi elaborado um protocolo de pesquisa que inclui uma carta de apresentação, na qual introduz o objetivo da pesquisa ao entrevistado (apêndice A), e 7 roteiros de entrevista (apêndices A, B, C, D e E). Sendo quatro roteiros para as entrevistas feitas em usinas, grupos de comercialização, distribuidoras e postos revendedores e três para entrevistas nas associações de classes (Unica, Sindicom e Sincopetro).

Os roteiros foram elaborados com o auxílio do modelo proposto por Neves, Zuurbier e Campomar (2001) para o processo do planejamento de canais de distribuição. Esse modelo foi escolhido e adaptado para a pesquisa, pois agrega ao planejamento dos canais ferramentas de ECT não disponíveis em outros modelos. Este trabalho foca suas análises apenas na primeira fase do modelo, que é a fase do entendimento, já que nesta primeira fase é dada maior ênfase na descrição dos canais existentes e na relação entre os membros dos canais de distribuição, variáveis analisadas na presente dissertação. Neves, Zuurbier e Campomar (2001) argumentam que o objetivo desta primeira fase é o entendimento do sistema agroindustrial (SAG), dos canais de distribuição possíveis e existentes dentro dele, do ambiente externo e suas influências, dos ativos envolvidos na transação e suas especificidades, e de como os agentes dos canais se relacionam uns com os outros. A figura 5 mostra o modelo proposto pelos autores e destaca em **negrito** as etapas analisadas no trabalho.

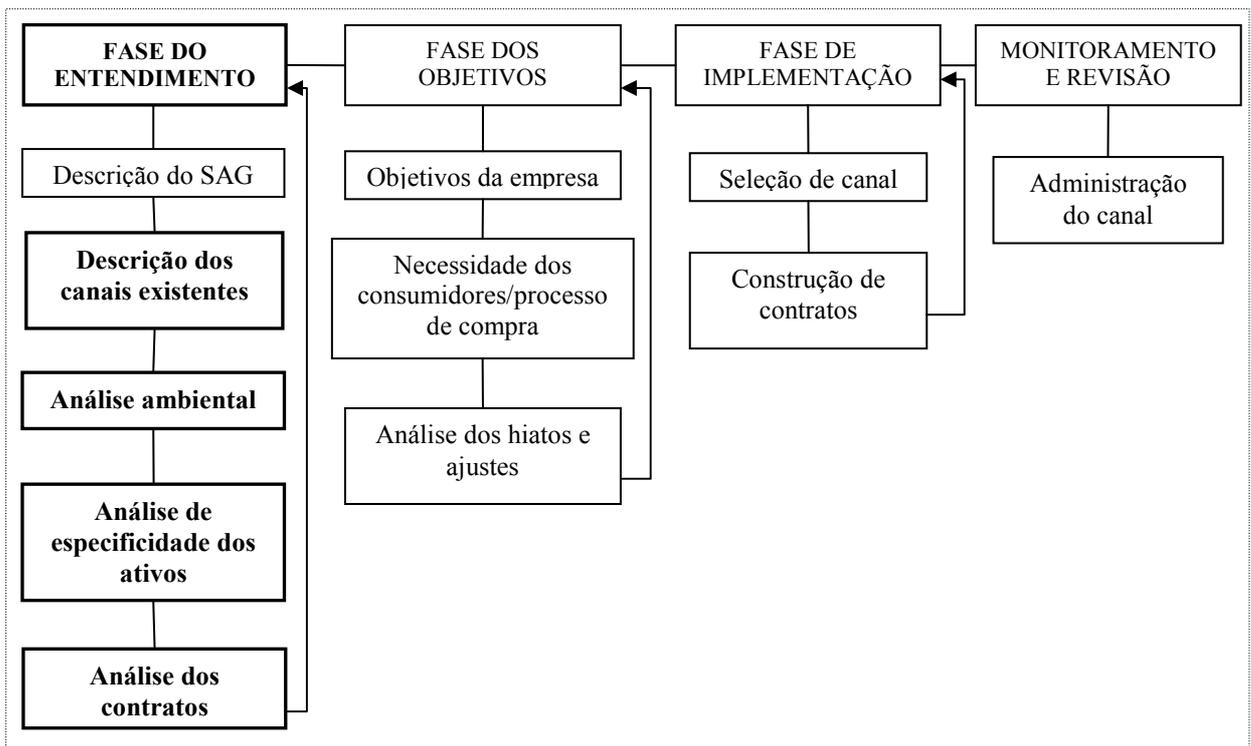


Figura 5: Um Modelo para o Processo de Planejamento dos Canais de Distribuição

Fonte: Neves, Zuurbier e Campomar (2001, p. 521).

Vale ressaltar que, devido ao fato de o enfoque do trabalho serem os canais de distribuição de etanol, na etapa da descrição do SAG, a análise de como a usina se relaciona com seus fornecedores não foi feita. Nessa etapa foi apenas apresentado um panorama atual da cadeia do etanol carburante e, por este motivo, ela não está destacada na figura 5.

Após a elaboração dos roteiros para as entrevistas, deu-se início à coleta dos dados. Os dados foram coletados durante o segundo semestre de 2008, de julho a dezembro, por meio de entrevistas pessoais com os gerentes responsáveis pela comercialização do etanol das 14 empresas estudadas. No total foram entrevistados 20 gerentes/diretores dos diferentes elos que compõem os canais de distribuição de etanol e quatro agentes das associações de classes.

Os roteiros de pergunta e a carta de apresentação foram enviados com antecedência aos entrevistados, para que esses tomassem conhecimento de quais os objetivos da pesquisa e, por conseguinte, das entrevistas. As entrevistas duraram em média 1 hora e 30 minutos, foram gravadas e então transcritas com o intuito de identificar semelhanças e diferenças entre os casos estudados. A técnica utilizada para as entrevistas foi a proposta por Yin (2005), em que o respondente é entrevistado por um curto período de tempo e pode assumir um caráter aberto-fechado ou tornar-se conversacional, mas o investigador deve preferencialmente seguir as perguntas estabelecidas no protocolo da pesquisa.

As entrevistas desta pesquisa caracterizam-se por ser do tipo semiestruturada. Segundo Triviños (1992), a entrevista semiestruturada parte de certos questionamentos básicos, apoiados na teoria, contudo não é estruturada estatisticamente, o que permite flexibilidade em sua condução. Esse tipo de entrevista valoriza a presença do pesquisador e oferece as possibilidades para que o entrevistado alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias para fornecimento das informações.

Após o detalhamento sobre como foi feita a escolha das unidades de análise e a coleta dos dados, a figura 6 sintetiza como foram elaborados os roteiros de entrevista de acordo com os objetivos, as unidades de análises e os temas (tópicos) investigados na pesquisa.



Figura 6: Estrutura da Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2.2 Análise dos dados

Yin (2005) argumenta que a análise das informações coletadas mediante estudos de caso é uma das etapas menos trabalhadas e mais difíceis de ser realizadas quando esse método de pesquisa é adotado. Dispõe-se de poucas formas preestabelecidas, levando o investigador a depender do próprio estilo e rigor na interpretação dos dados que tem em mãos. O autor afirma que, para uma boa análise dos dados obtidos com o estudo de caso, o pesquisador deve ter uma estratégia analítica geral. Essa estratégia ajuda o pesquisador a considerar as evidências de forma justa, produzir conclusões analíticas convincentes e eliminar interpretações alternativas.

A estratégia analítica utilizada nesta pesquisa foi do tipo descritiva, que busca descrever as características de determinado fenômeno. Essa estratégia foi escolhida para uma melhor organização das informações de acordo com os temas investigados e pelo fato de o presente trabalho caracterizar-se como pesquisa exploratória, o que dificulta levantar proposições sobre o tema de estudo e identificar relações de causa e efeito entre as variáveis investigadas (YIN, 2005).

Após a definição da estratégia analítica para o trabalho, optou-se pela técnica de síntese de casos cruzados para a análise dos dados (YIN, 2005). Para essa análise, a transcrição obtida em cada caso foi estudada em profundidade. Para facilitar o encontro de respostas padrões e a frequência com a qual essas respostas apareceram em um determinado contexto, as informações obtidas em cada caso foram fragmentadas em categorias de acordo com os tópicos principais investigados na pesquisa (figura 6). Esses tópicos foram definidos em função dos conhecimentos acerca dos canais de distribuição e ECT utilizados como aporte teórico no trabalho.

Após a análise individual dos casos, foram relacionadas as evidências encontradas entre eles a fim de verificar as semelhanças, diferenças e particularidades observadas nos diversos casos. Como suporte analítico para as análises, foram utilizadas as teorias sobre canais e ECT.

4 Caracterização do objeto de estudo

Este capítulo tem como intuito apresentar informações sobre o objeto de estudo, que na presente pesquisa são os canais de distribuição do etanol carburante. Para isso, está estruturado nas seguintes seções: panorama atual da cadeia de etanol, seu mercado interno, histórico institucional e características dos membros dos canais de distribuição do produto.

4.1 Panorama atual da cadeia de etanol no Brasil

O Brasil é o maior produtor mundial de etanol, utilizando a cana-de-açúcar como matéria-prima. De acordo com dados da União da Indústria de cana-de-açúcar – Unica (2008), na safra 2007/08, o volume de cana esmagada foi de 493,38 milhões de toneladas. Nos últimos anos, o país apresentou crescimento na produção de cana, avançando em áreas de outras culturas importantes (laranja, soja, milho) e, principalmente, sobre as áreas de pecuária extensiva.

A região Centro-Sul foi responsável por 87,4% da produção de cana-de-açúcar na safra de 2007/08 (UNICA, 2008). Essa região, que tem São Paulo como maior Estado produtor, é a que apresenta as maiores produtividades agrícola e industrial e os menores custos de produção e de logística, pois está mais próxima do mercado consumidor, dos centros de pesquisa e da indústria de máquinas e equipamentos para o setor. Já as usinas e destilarias da região Norte-Nordeste, com os 12,6% restantes da produção de cana do país, encontram maiores dificuldades em adaptar-se às novas condições técnicas impostas pela desregulamentação do setor, apresentando custos de produção mais elevados (VIAN, 2002).

Nesse montante da produção de cana-de-açúcar, a tabela 1, a seguir, mostra como a produção de etanol está distribuída no Brasil, apresentando a evolução da produção do combustível entre 2002 e 2007 por grandes regiões. Observa-se que em 2007 a produção nacional de etanol carburante, tanto anidro como hidratado, deu continuidade à trajetória de crescimento iniciada em 2001, atingindo um volume aproximado de 22,6 milhões m³, que representou um aumento de 26,9% relativamente a 2006. Como consequência, a taxa média anual de crescimento para o período 1998-2007 foi de 5,3%. A região Sudeste, maior produtora nacional, com 15,8 milhões m³ (70% da produção brasileira), apresentou taxa de crescimento de 26,5% em relação a 2006, e o Estado de São Paulo, principal produtor nacional, incrementou sua produção em 24% no período. Foram produzidos neste Estado 13,6

milhões m³, correspondentes a 60,2% da produção nacional e a 86,1% da produção da região Sudeste (ANUÁRIO ESTATÍSTICO da ANP - 2008).

Em 2007, a região Norte teve forte queda em sua produção, com redução de 37,2% em relação a 2006. No Sudeste, houve aumento de produção de 26,5% nesse período, dando continuidade aos seguidos incrementos registrados desde 2001. A região Nordeste retomou o crescimento da produção (20,9%) em relação a 2006, ano em que esta havia caído em relação ao ano anterior. Na região Centro-Oeste, foi registrada taxa de crescimento de 24,6%, com destaque para os incrementos verificados nos estados do Mato Grosso do Sul (35,5%) e de Goiás (33,5%) (ANUÁRIO ESTATÍSTICO da ANP - 2008).

Tabela 1: Evolução da Produção de Álcool Etílico entre 2002 e 2007 por Grandes Regiões

Produção de álcool etílico anidro e hidratado (mil m ³)							
Grandes Regiões	2002	2003	2004	2005	2006	2007	07/06 %
Total	12.588,62	14.469,95	14.647,25	16.039,89	17.764,26	22.556,90	26,98
Norte	30,32	39,39	47,53	47,51	75,88	47,66	-37,20
Nordeste	1.518,28	1.505,23	1.675,49	1.675,49	1.572,56	1.901,72	20,93
Sudeste	7.753,90	8.551,82	9.948,40	11.154,24	12.478,67	15.782,23	26,47
Sul	974,95	1.209,45	1.178,31	995,67	1308,24	1.923,23	47,01
Centro-Oeste	1.513,27	1.929,26	1.797,52	2.146,91	2.328,92	2.902,06	24,61

Fonte: Elaborado pela autora com base na tabela 4.1 do Anuário Estatístico da ANP (2008).

4.1.1 Mercado interno de etanol

O mercado nacional de etanol é composto pelas vendas de álcool etílico anidro (que contém 0,7% de água) e de álcool etílico hidratado (que contém de 6,2% a 7,4% de água). O consumo de álcool anidro está relacionado ao consumo da gasolina C, visto que é misturado na proporção de 25% na gasolina A para a constituição daquela. O álcool hidratado, por sua vez, é consumido pelos carros movidos puramente a álcool ou pelos carros bicombustíveis.

Em 2003, com o advento dos veículos bicombustíveis e com a grande aceitação destes por parte dos consumidores, houve um reaquecimento no consumo de etanol hidratado no mercado interno, o que abre um novo horizonte para a expansão da agroindústria da cana no Brasil. Esta tecnologia, além de modificar o perfil da produção brasileira de automóveis, pode resgatar a confiança do consumidor no álcool etílico hidratado, ao oferecer ao proprietário deste veículo a opção de uso da gasolina e/ou etanol hidratado, a depender do que tiver

melhor preço, qualidade, características de desempenho, consumo ou mesmo disponibilidade. A tecnologia do bicomcombustível pode ser resumida como um sistema capaz de identificar o combustível colocado à disposição para a combustão e promover a calibração da quantidade de combustível e o tempo certo de ignição, para que a queima seja feita dentro dos parâmetros técnicos desejados. O sistema *flexfuel* possibilita rápido ajuste da operação do motor às características do combustível. O veículo bicomcombustível representa uma notável evolução tecnológica da indústria automotiva brasileira, a qual abre perspectivas para expansão do consumo no mercado interno de etanol hidratado.

Rodrigues e Rodrigues (2008) argumentam que certamente o carro *flex* é um dos maiores patrimônios que o Brasil desenvolveu na rota dos combustíveis renováveis, pois o crescimento da frota *flex*, aliado à competitividade do etanol em grande parte do território nacional, foi responsável pelo renascimento do mercado de etanol carburante no País. Em março de 2003, quando surgiu o carro *flex*, as vendas de álcool etílico hidratado estavam em declínio e não totalizavam 250 milhões de litros mensais. Hoje, esse volume ultrapassa 1 bilhão de litros por mês, um aumento maior que 400% em cinco anos. Esse crescimento da demanda foi o motor propulsor da expansão da produção de etanol, que saltou de 14,8 bilhões de litros na safra 2003/04 para mais de 22 bilhões em 2007/08, devendo atingir 27 bilhões de litros na safra 2008/09.

De acordo com dados do Anuário Estatístico de 2008 da ANP, o volume das vendas de álcool etílico anidro, em 2007, foi em torno de 5,8 milhões m³, quantidade proporcional a 25% do volume de venda de gasolina C. Nota-se que houve um acréscimo de 13,7% em relação ao volume de 5,1 milhões m³ vendidos em 2006.

As vendas das distribuidoras de álcool etílico hidratado, por sua vez, totalizaram 9,4 milhões m³ em 2007, um volume 51,4% superior ao de 2006. Todas as regiões do Brasil apresentaram crescimento em suas vendas nesse ano: a região Sudeste, responsável por 70,2% do mercado nacional, teve seu volume de vendas acrescido em 50,1%; apenas as vendas da região Sul tiveram crescimento percentual inferior ao da região Sudeste, porém ainda assim muito expressivo (33,4%). As regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste tiveram crescimento extremamente expressivo em suas vendas de álcool etílico hidratado: 96,7%, 70,1% e 74,6%, respectivamente (ANUÁRIO ESTATÍSTICO da ANP - 2008).

Rodrigues e Rodrigues (2008) afirmam que o maior desafio do mercado interno de etanol é um planejamento estratégico da matriz brasileira de combustíveis, com uma diretriz clara sobre a participação do etanol nessa estrutura.

No Brasil, as políticas de combustíveis veiculares sempre foram caracterizadas por movimentos ciclotímicos em resposta a situações conjunturais, sem uma visão de longo prazo. Foi assim no primeiro choque do petróleo, quando se incentivou a "dieselização" da frota de veículos na tentativa de conter a inflação. No segundo choque, visando a equilibrar o balanço de pagamentos, o governo lançou o Proálcool (Programa Nacional do Álcool) para substituir a gasolina por etanol e, a partir de 1986, no chamado contrachoque do petróleo, abandonou completamente o programa, retornando à gasolina. Mais recentemente, um excedente conjuntural provocado pela importação de gás natural da Bolívia levou a um incentivo desmedido do uso de gás natural veicular (GNV). Um ponto comum de todas essas políticas é a ausência de transparência na fixação do preço dos derivados de petróleo, muitas vezes sem sintonia com o mercado internacional. A cada mudança, ilude-se o consumidor que, ao acreditar nas políticas governamentais, adquire veículos com novas tecnologias que lhe garantam melhor custo/benefício. Somente agora o consumidor passa a ter maior ingerência sobre o mercado de combustíveis graças ao veículo *flexfuel*, que, ao lhe dar opção de escolha, aumentou e consolidou o mercado de etanol (PIRES e SCHECHTMAN, 2008).

Jank (2008) argumenta que é preciso que haja um claro reconhecimento das externalidades energéticas, sociais e ambientais das diferentes fontes de energia renovável, por meio da definição de políticas públicas que fixem mandados de mistura e diferenciais tributários que estimulem seu desenvolvimento.

Segundo o mesmo autor, na área ambiental, é fundamental defender a ideia de que os biocombustíveis não podem crescer à custa de novos desmatamentos, o que seria uma incoerência diante dos benefícios que esses produtos trazem para o meio ambiente. O zoneamento agroecológico é uma das alternativas para evitar o problema. No caso da cana-de-açúcar, seria importante concluir rapidamente o decreto governamental que vai coibir o avanço da atividade em biomas mais sensíveis, como a Floresta Amazônica e o Pantanal.

Na área social, o foco deve estar centrado no reconhecimento das empresas que adotam as melhores práticas trabalhistas por meio de processos voluntários de adesão, auditoria e certificação de conformidade, reconhecidos pelo mercado. Faz-se também necessária a adoção de amplos programas de qualificação e recolocação dos trabalhadores que estão sendo deslocados pela crescente mecanização da cana-de-açúcar para trabalharem no setor e em outros segmentos da economia (JANK, 2008).

4.2 Histórico institucional do etanol até os dias atuais

Em 1975, o Brasil passou a produzir álcool como combustível em larga escala, com incentivo do governo, que promoveu o Programa Nacional do Álcool – Proálcool. O programa tinha como objetivo tornar o país menos dependente do petróleo e favorecer o desenvolvimento do setor sucroalcooleiro, que passava pela crise do mercado do açúcar.

Segundo Baccarin (2005), a crise do mercado de açúcar, ocasionada em parte pelo fato de a capacidade produtiva instalada não estar sendo totalmente utilizada, aliada ao argumento de que o álcool poderia substituir a gasolina, combustível originado de um produto em grande parte importado, levou os usineiros, por meio de suas entidades representativas, especialmente o Sindicato da Indústria de Fabricação de Álcool no Estado de São Paulo (SIFAESP) e da Copersucar, a pressionarem o Governo Federal para adotar políticas de estímulo ao uso energético do álcool, o que se efetivaria no fim de 1975 com a criação do Proálcool.

De acordo com Shikida e Bacha (1999), para execução do Proálcool, o setor como um todo recebeu um forte apoio oficial sob a forma de financiamentos, incentivos creditícios fiscais, subsídios e/ou incentivos de preços. Assim, de 1975 a 1980, foram investidos US\$ 1,019 bilhões no Proálcool, sendo 75 % dessa quantia advinda de recursos públicos e 25% de recursos privados. Esse montante foi empregado no desenvolvimento de 209 projetos, em sua maioria visando à instalação ou modernização de destilarias em áreas tradicionais da agroindústria canavieira (prioritariamente São Paulo, Alagoas, Pernambuco e Rio de Janeiro).

No processo de implementação do Proálcool, segundo Figueira (2005), destacaram-se duas fases: a primeira abrange o período de novembro de 1975 até 1978, correspondendo ao uso da mistura álcool-gasolina, à implementação das destilarias anexas e ao envolvimento da indústria automotiva para a produção de carros a álcool. Nesta fase ocorreu uma produção moderada de etanol.

A segunda fase, iniciada em 1979, é a da produção em larga escala do álcool etílico hidratado para ser usado em carros movidos exclusivamente com esse combustível. Diante de um novo conflito no Oriente Médio – entre Irã e Iraque – contribuindo para que os preços do petróleo atingissem patamares elevados, acelerou-se a implementação do uso do álcool etílico hidratado como combustível único. Nessa fase, foi definida a obrigatoriedade da adição de 22% de álcool etílico anidro à gasolina.

A partir de 1986, começou a ocorrer uma redução dos preços internacionais do petróleo. Nesse período, a expansão da produção brasileira de petróleo fez com que diminuísse a dependência do país em relação ao petróleo importado. Além disso, os planos

econômicos do governo priorizavam o controle da inflação e do déficit público, suspendendo os financiamentos governamentais para a ampliação da capacidade instalada (MORAES, 1999).

De acordo com Mello e Paulillo (2005), a partir da segunda metade dos anos 1980, a crise fiscal do Estado levou à escassez de recursos públicos para manter o Proálcool. A falta de crédito e a desativação gradativa de todo o sistema de apoio estatal ao setor dificultaram a situação de muitos produtores agrícolas e industriais, intensificando a desagregação de interesses dentro dos grupos sucroalcooleiros.

A crise financeira e organizacional na rede sucroalcooleira agravou-se ainda mais em 1989, quando o desabastecimento de etanol abalou a confiança do consumidor, reduzindo drasticamente a demanda por carros a álcool e afetando a reputação dos atores individuais e coletivos do complexo sucroalcooleiro. A Anfavea (representante dos interesses da indústria automobilística), por exemplo, deixou de participar da rede de poder sucroalcooleira paulista, já que a demanda por carros a álcool caiu a patamares dramáticos. O mesmo ocorreu com a indústria pesada de equipamentos para usinas e destilarias, devido à falta de encomendas para seus produtos (MELLO e PAULILLO, 2005).

Apesar da crise fiscal do Estado, que reduziu sua capacidade de regulação já nos anos 1980, e da extinção do Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA) em 1990, só em 1999 ocorreu a desregulamentação total do setor sucroalcooleiro com a liberação dos preços da cana, do álcool etílico hidratado e do açúcar cristal padrão. Em 1996, o Ministério da Fazenda liberou os preços da gasolina C; em 1997, o preço do álcool etílico anidro e, em 1999, o do álcool etílico hidratado. Até fevereiro de 1999, quando o preço do álcool etílico hidratado foi liberado, diversos esquemas foram usados para o pagamento do produto entregue pelas destilarias. O último, que vigorou de março de 1997 a janeiro de 1999, funcionava com as distribuidoras de combustíveis comprando (ou devendo comprar) o etanol carburante das destilarias de acordo com a tabela oficial de preço. Um dos problemas constatados nesse período foi o fato de algumas distribuidoras, aproveitando-se da sobreoferta de etanol, adquirirem o produto por valor menor do que o previsto na tabela de preços (BACCARIN, 2005). As dificuldades de equilibrar as questões econômicas, ambientais e sociais envolvidas na desregulamentação do setor é que explicam o fato de esse processo ter sido lento e gradual (MELLO e PAULILLO, 2005).

O quadro 3, a seguir, elaborado por Paulillo, Vian e Mello (2008) a partir do trabalho realizado por Shikida (1998), sintetiza de forma clara as etapas da regulação sucroalcooleira no Brasil e suas principais características.

Quadro 3: Etapas da Regulação Sucroalcooleira no Brasil e Principais Características

Período	Fatos e características
Até 1975 – Fase anterior	<ul style="list-style-type: none"> • Em vigor o paradigma subvencionista na agroindústria canavieira. • Com o IAA, a agroindústria canavieira passou a estar sujeita aos arranjos institucionais que ligavam os interesses do setor ao Estado. • Com mecanismos de regulação da atividade produtiva (estabelecimento de quotas de produção, fixação de preços, concessão de subsídios), o produtor não precisava necessariamente preocupar-se com alternativas tecnológicas que pudessem reduzir custos, posto que sua permanência no setor estaria minimamente garantida. • A agroindústria canavieira baseia-se na produção de açúcar, o etanol é visto como resíduo. • Estratégia tecnológica é adotada por algumas empresas.
De 1975 a 1979 – Expansão moderada	<ul style="list-style-type: none"> • A primeira crise do petróleo teve correlação positiva com a criação do Proálcool, pois propiciou um ambiente favorável à produção de substitutos para os derivados do petróleo, devido à falta deste produto. • A crise da agroindústria açucareira favoreceu a orquestração de interesses que levou o país a optar pelo Proálcool (nessa primeira fase fundamentada no álcool etílico anidro). • O arranjo para viabilizar o Proálcool englobou os empresários das usinas e destilarias, o Estado, o setor de máquinas e equipamentos e a indústria automobilística. • Confirmou-se, no Proálcool, que o produtor estaria novamente sujeito a uma série de arranjos institucionais patrocinados pelo Estado, o que lhe garantia o paradigma subvencionista como modelo de sobrevivência.
De 1980 a 1985 – Expansão acelerada	<ul style="list-style-type: none"> • O aprofundamento do “gargalo”, provocado pela segunda crise do petróleo, propiciou um ambiente favorável para o lançamento do álcool etílico hidratado, enquanto a orquestração de interesses corroborou esta alternativa como a opção energética mais adequada para a substituição de derivados do petróleo. • A orquestração de interesses foi mais intensa em relação à primeira fase, sobressaindo-se as contribuições do Estado no sentido de reafirmar o padrão de busca das empresas dessa agroindústria, direcionando-a para a produção de álcool etílico hidratado. • Houve aumento da produção alcooleira, com o surgimento de novas regiões. Também ocorreu um período de preocupação com o desenvolvimento tecnológico no setor, caracterizado pela busca de maior eficiência e redução de custos, embora com a adoção desigual pelas empresas das várias regiões.
De 1986 a 1995 – Desaceleração e crise	<ul style="list-style-type: none"> • O “gargalo” oriundo da crise do petróleo, que foi vital para a criação e posterior expansão do Proálcool, desapareceu. • Houve desagregação de interesses: no âmbito do Estado, devido à tendência neoliberal e à crise fiscal e financeira; na desertão da indústria automobilística e/ou na falta de interesse do consumidor pelo carro movido exclusivamente a álcool; e na agroindústria canavieira, redirecionando parte da produção para o mercado açucareiro (houve recuperação dos preços internacionais dessa <i>commodity</i>). • Com a redução das participações dos investimentos públicos no Proálcool e desequilíbrio entre a oferta e a demanda de etanol carburante, o interesse em produzir e em comprar um veículo a álcool diminuiu. • Nessa crise setorial, algumas usinas/destilarias encerraram suas atividades e/ou foram incorporadas pelas mais dinâmicas.
A partir de 1996 – Rearranjo sob a égide da desregulamentação setorial	<ul style="list-style-type: none"> • A desregulamentação contribuiu para ampliar a competitividade do etanol. Os produtores tiveram que se adaptar ao livre mercado e caminhar sem os incentivos, subsídios e coordenação estatal outrora existentes. • Os produtores passaram a desenvolver competências visando aumentar a eficiência técnica da produção, reformulando a estrutura organizacional das firmas e buscando maior coordenação setorial – por exemplo: na Unica, em São Paulo, e, na Alcopar, no Paraná. • A Cide tem contribuído para garantir a competitividade do etanol em relação à gasolina. O aparato institucional de pesquisa tem dado suporte à capacitação tecnológica para a produção agrícola e industrial. • A legislação, tornando compulsória a mistura de etanol na gasolina consumida internamente em percentual entre 20% e 25%, assegura reserva de mercado para o álcool etílico anidro. • Mudança do mix de produção entre anidro e hidratado. Desenvolvimento de novas tecnologias. • A demanda interna do etanol está sendo impulsionada pelo crescimento das vendas de veículos flexíveis/bicombustíveis (<i>flex-fuel</i> – gasolina e álcool).

Fonte: Elaborado por Paulillo, Vian e Mello (2008, p. 50) com base em Shikida (1998).

Além do histórico institucional sucroalcooleiro apresentado até aqui, é importante citar algumas leis que foram criadas e que influenciam no processo de comercialização de etanol, como mostrado no quadro 4.

Quadro 4: Normas Determinantes da Comercialização de Etanol, a partir da Década de 1990

Leis, normas e regras	Como afetam o setor
<p>Criação do CIMA (Conselho Interministerial do Açúcar e do Alcool) pelo Decreto S/N de 21 de agosto de 1997. Atualmente Decreto n. 3.546, de 17/7/2000 – DOU 18/7/2000</p>	<p>Delibera sobre política de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • participação da cana na Matriz Energética Brasileira; • mecanismos econômicos para a autossustentação do setor; • desenvolvimento científico e tecnológico; e • delibera sobre a mistura anidro/gasolina nos limites da lei, por delegação.
<p>Conceito de etanol carburante de acordo com a ANP Resolução ANP n. 36, de 06/12/2005</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Art. 1º Ficam estabelecidas, através da presente Resolução, as especificações do Alcool Etílico Anidro Combustível (AEAC) e do Alcool Etílico Hidratado Combustível (AEHC) comercializados pelos diversos agentes econômicos em todo o território nacional, consoante as disposições contidas no Regulamento Técnico ANP n. 7/2005, parte integrante desta Resolução. • AEAC – produzido no País ou importado sob autorização, conforme especificação constante do Regulamento Técnico, destinado aos Distribuidores para mistura com gasolina A para formulação da gasolina C (art. 2º, I – Res. ANP 36/2005). • AEHC – produzido no País ou importado sob autorização, conforme especificação constante do Regulamento Técnico, para utilização como combustível em motores de combustão interna de ignição por centelha (art. 2º, II – Res. ANP 36/2005).
<p>Comercialização e repasse de informações Resolução ANP n. 36, de 06/12/2005 - Especificação de etanol carburante de acordo com a ANP. Resolução ANP n. 5, de 13/2/2006</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Resolução ANP 36/2005</u> • Estabelece as especificações do etanol carburante (cor, graduação alcoólica, acidez, pH, etc.) e cria a obrigação da adição do corante laranja ao anidro. ➤ <u>Resolução ANP 05/2006</u> • Exige o cadastramento do produtor de etanol na ANP. • Cria a obrigação de envio de informações à ANP mediante o SIMP. • Venda do produtor exclusivamente para a distribuidora. • Distribuidora: venda para outra distribuidora, para posto revendedor e para exportação. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Produtor → distribuidor ✓ Produtor → mercado externo ✓ Distribuidor → distribuidor ✓ Mercado externo → distribuidor
<p>Normas para comercialização de etanol carburante Portaria ANP n. 116/2000 (Arts. 8º e 11, §2º). Resolução ANP n. de 7/3/2007</p>	<p>Portaria ANP n. 116/2000 (Arts. 8º e 11, § 2º)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Postos revendedores somente podem adquirir combustíveis, inclusive álcool, de distribuidoras. • Postos revendedores que exibam marca comercial somente podem adquirir combustíveis, inclusive álcool, da distribuidora detentora da marca. • Postos revendedores que não exibam marca comercial devem identificar, em cada bomba, a distribuidora que forneceu o combustível. <p>Resolução ANP n. 7 de 7/03/2007</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuidoras não podem comercializar combustíveis, inclusive álcool, a postos revendedores que exibam marca comercial de outra distribuidora; • Distribuidoras somente podem comercializar combustíveis, inclusive álcool, para outras distribuidoras até o limite de 5% do volume médio mensal de cada combustível adquirido nos três meses anteriores.

Fonte: Elaborado pela autora com dados obtidos na ANP/LEGISLAÇÃO (2009).

4.3 Características dos membros do canal de distribuição do etanol

Após essa discussão sobre o panorama atual da cadeia do etanol, seu mercado interno e histórico institucional, esta seção tratará das características dos membros que compõem os canais de distribuição do combustível.

4.3.1 Usinas

No Brasil, como mostra a tabela 2, atualmente encontram-se em torno de 415 usinas de álcool e açúcar em operação e 73 em fase de montagem. As regiões com maior número de usinas são o Sudeste (241 usinas), Nordeste (77 usinas) e Centro-Oeste (58 usinas). Nota-se que o Centro-Oeste apresenta o maior número de usinas em montagem (41), o que indica a expansão do setor para essa região.

Tabela 2: Usinas em Operação e em Montagem no Brasil Safra 2008/2009

Grandes Regiões e Unidades da Federação	Usinas de Álcool e Açúcar	
	Unidades instaladas	Unidades em montagem
Total Geral	415	73
Norte	5	-
Nordeste	77	1
Sudeste	241	28
Centro-Oeste	58	41
Sul	34	3

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações do MAPA (2009) e da União dos Produtores de Bioenergia (UDOP, 2009).

No país, as processadoras de cana-de-açúcar estão divididas em três tipos de instalações: as usinas de açúcar, que produzem exclusivamente açúcar, as usinas de açúcar com destilarias anexas, que produzem açúcar e álcool etílico (usinas mistas), e as instalações que produzem exclusivamente etanol, ou destilarias autônomas (PIACENTE, 2006). Atualmente, como pode ser observado na tabela 3, as usinas mistas são a maioria no país, totalizando 248 unidades, seguida pelas destilarias autônomas com 155 unidades. Já as indústrias que produzem apenas açúcar são minoria. Apenas 15 empresas ainda não possuem destilarias anexas ao parque industrial.

Tabela 3: Tipos de indústrias processadoras

Tipo	Nº usinas
Usinas mistas	248
Etanol	152
Açúcar	15
Total	415

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações do MAPA (2009).

Até meados dos anos 1990, as empresas do setor sucroalcooleiro não investiam na diferenciação de seus produtos, na diversificação produtiva e apenas algumas buscavam melhores condições técnicas de seus equipamentos. Com a desregulamentação, que ocorreu naquela década, as estratégias se alteraram. No âmbito produtivo, a desregulamentação do setor chega ao auge do debate sobre a busca pela eficiência de mercado, tanto para os industriais quanto para os fornecedores, com o fim das políticas de sustentação setorial. O objetivo dos atores produtivos, então, passou a ser reduzir custos (de produção e de transação), diferenciar seus produtos e, em alguns casos, diversificar sua produção (ASSUMPÇÃO, 2001).

Nesse sentido, as inovações tecnológicas e organizacionais adotadas pelas usinas e destilarias brasileiras, pós-desregulamentação estatal, têm garantido a competitividade interna do etanol em relação à gasolina e, ao mesmo tempo, assegurado ao País a competitividade no mercado mundial do produto. De acordo com Buainaim e Batalha (2007), dentre as iniciativas nos campos, tecnológico e organizacional, faz-se necessário destacar:

- a implantação da automação microeletrônica no processamento industrial, buscando maior produtividade da capacidade instalada;
- a mecanização da atividade agrícola e das atividades de integração campo-indústria;
- o estabelecimento de vínculos com fornecedores especializados de equipamentos e de serviços, permitindo melhorar a parte de processo;
- as pesquisas para desenvolver variedades de cana mais produtivas;
- a estratégia de fusão ou aquisição de outras empresas para alcançar economias de escala e racionalizar os custos administrativos e os ligados à produção agrícola e industrial;
- a formação de grupos de comercialização de álcool no mercado doméstico e externo;
- a profissionalização administrativa das usinas e destilarias;
- a adoção de ferramentas gerenciais modernas;

- a criação do mecanismo de governança do Conselho dos Produtores de Cana de Açúcar, Açúcar e Álcool (Consecana), regulamentando as operações de compra e venda de cana-de-açúcar.

Sobre os sistemas de comercialização de etanol adotados pelas usinas, observa-se que alguns grupos de comercialização surgiram após a desregulamentação do setor, que ocorreu em um momento em que havia muito álcool sendo ofertado no mercado, fazendo com que o preço do produto ficasse abaixo do custo de produção, com isso, algumas empresas sucroalcooleiras passaram a organizar-se em grupos com o intuito de aumentar sua escala para exportar este excedente produzido no País. A primeira organização constituída para tentar resolver os problemas de comercialização do etanol carburante foi a Brasil Álcool S.A. (BA), criada em março de 1999, envolvendo usinas do Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santos, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Goiás, responsáveis pela produção de 85% do álcool obtido no Centro-Sul. As empresas individuais subscreveram sua participação com a integralização de parte de seus excedentes de produção, totalizando 1,3 bilhão de litros de álcool. Esse volume deveria ser comercializado, a princípio, no mercado externo, prevendo-se que a venda no mercado interno só poderia se dar na hipótese de falta do produto e com a aprovação de no mínimo 75% de seus acionistas em assembleia especificamente convocada. A Brasil Álcool S.A. conseguiu, durante 1999, exportar 400 milhões de litros de etanol (BACCARIN, 2005).

Outra iniciativa foi a constituição, em maio de 1999, da Bolsa Brasileira de Álcool Ltda. (BBA), que deu origem à atual SCA (Sociedade Corretora de Álcool), envolvendo cerca de 180 usinas sucroalcooleira. A empresa funcionava como intermediária de suas associadas na venda de etanol carburante para as distribuidoras no mercado interno (BACCARIN, 2005).

Essas duas experiências tiveram vida curta. Em sessão de julgamento de 22/11/2000, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) considerou que elas se caracterizavam como cartéis e ordenou sua desconstituição (BACCARIN, 2005). Entretanto, a criação da BA e da BBA mostrou aos produtores que podiam trabalhar juntos e acelerou o processo de concentração em que grupos de usinas se reúnem seja sob forma de grupos de comercialização, seja até mesmo sob forma de fusão acionária. Isso ocorreu, principalmente, pela necessidade de haver sistemas de comercialização conjuntos que aumentassem o poder das usinas na negociação com as distribuidoras, já que o mercado comprador de etanol carburante é muito concentrado, enquanto os produtores são em grande número. Além disso, é difícil uma usina trabalhar sozinha, pois o custo para ter uma área voltada apenas para a comercialização do produto acaba sendo alto. Por meio dos *pools* de comercialização, esses

custos são diluídos, o poder de negociação das usinas aumenta devido à maior escala do produto que obtêm juntas e isso torna a comercialização mais eficaz. Hoje, os principais grupos de comercialização de etanol são: Copersucar, SCA (Sociedade Corretora de Álcool), BIOAGENCIA e CPA (Corretora Paranaense de Álcool). Os três primeiros grupos encontram-se no Estado de São Paulo e o último, no estado do Paraná.

Neves e Conejero (2007) comentam que, entre as decisões relativas à distribuição e logística tomadas pelas usinas no mercado interno de etanol, algumas estratégias que assegurariam boas condições para esse mercado são:

- usinas que estejam numa mesma região podem montar *joint ventures* e entrar no mercado de distribuição de álcool, com uma gestão independente, comprando distribuidoras hoje existentes ou montando novas, autorizadas a funcionar pelo governo;
- as usinas, em formas organizacionais associativas, que podem ser franquias ou *joint ventures*, podem montar postos de combustíveis nas cidades. Esses postos não viriam para competir com as redes existentes (seriam poucos), mas seriam postos "conceito" (o nome da rede poderia ser verde ou *green*), e serviriam para duas funções básicas: estabelecer os preços varejistas do álcool (dificultando a ação de cartéis urbanos) e comunicar a imagem ao consumidor final, pois esses postos poderiam ser verdes, decorados com a cadeia da cana e com material de comunicação, plantio de árvores; enfim, uma rede "eco"; venderiam gasolina e diesel, mas, em 80% das bombas, álcool; promoveriam o conceito "loja de fábrica";
- melhoria da infraestrutura de escoamento da produção de álcool; é necessário dar velocidade aos investimentos já anunciados de alcooldutos, bem como às estruturas portuárias para exportação de etanol;
- agilizar as parcerias público-privadas (PPPs), que fortalecem um amplo programa de privatização de rodovias, e outros aspectos de infraestrutura, visando não onerar o álcool que vem de regiões mais distantes e que hoje sofre com os problemas de custos de transporte no Brasil.

4.3.2 Distribuidoras

A história da distribuição de combustíveis no Brasil iniciou-se na segunda década do século XX, quando aqui se instalaram as primeiras multinacionais Shell, Esso e Texaco, para

a exploração do setor. Essas empresas foram criadas após a divisão da *Standard Oil*, a maior empresa estadunidense de petróleo do mundo na época. Em 1911, o Estado Norte-Americano promoveu a dissolução da *Standard Oil* (símbolo do nascimento do petróleo), com isso, muitas novas companhias foram criadas. Sete delas formaram o grupo conhecido como as Sete Irmãs. Com seu controle sobre a produção de petróleo, refino e distribuição, elas tinham vantagem sobre a crescente demanda pelo produto. As companhias que fizeram parte deste grupo foram: Exxon, Socal (hoje Chevron), Mobil, Gulf, Texaco, Anglo-persian (hoje BP) e Shell.

O aparecimento dos primeiros veículos no Brasil, a importação de petróleo bruto e as refinarias implantadas nas primeiras décadas propulsionaram o comércio varejista de combustíveis. No final da década de 1920 e início da década de 1930, com o crescimento da economia brasileira e o surgimento das indústrias e do comércio em geral, a demanda por combustíveis consequentemente aumentou. Assim, o governo federal, com vistas a se apropriar dos benefícios econômicos do petróleo e do gás natural, desenvolveu uma estratégia de cunho nacionalista. Tal estratégia previa a monopolização das operações de exploração, refino e produção de petróleo no país, com o objetivo de abastecer o mercado interno e garantir os interesses do país. Dessa forma, visando alcançar tais metas, em 1938, foi criado Conselho Nacional do Petróleo (CNP) destinado a traçar diretrizes para a viabilização da indústria de petróleo no Brasil (POSTALI, 2002).

No intuito de impulsionar a indústria petrolífera e embalado pelos ideais nacionalistas, o governo federal criou, em 1953, a Petrobras (Petróleo Brasileiro S.A.), empresa estatal destinada a empreender as atividades de pesquisa, exploração, desenvolvimento e produção de petróleo e gás natural no Brasil. Posteriormente, em 1971, criou também a Petrobras Distribuidora S.A. Desde o momento da sua criação, a Petrobras firmou-se como a única executora desse monopólio e a Constituição de 1988 consagrou esse direito, confirmando a exclusividade da União nas operações na indústria do petróleo no Brasil (POSTALI, 2002).

Inicialmente, nos anos 1950, a capacidade produtiva da Petrobras era insuficiente para atender à demanda interna de petróleo, que crescia proporcionalmente mais que o PIB. No entanto, a importação desse insumo só veio a transformar-se em problema sério com os choques do petróleo na década de 1970, quando o aumento do preço do barril acarretou grande redução no saldo comercial brasileiro. Desde então, a Petrobras intensificou seus esforços para reduzir a dependência externa de petróleo, por meio de duas diretrizes básicas: pesquisa de fontes alternativas de energia, com o Projeto Proálcool, e intensificação dos

esforços exploratórios no intuito de aumentar a produção nacional e reduzir as importações (POSTALI, 2002).

Na fase do Proálcool, em que o setor era regulado pelo Estado, de acordo com a Resolução CNP N. 18, de 22/11/1978, a sistemática para comercialização do etanol para fins carburantes pelas distribuidoras dava-se da seguinte maneira: as empresas que exerciam as atividades de distribuição de combustíveis automotivos adquiriam o álcool para fins carburantes diretamente das fontes produtoras, de acordo com as quotas mensais fixadas pelo CNP e o transportava para os centros de mistura. Para a execução dessas atribuições cometidas às distribuidoras, o CNP responsabilizava-se por: (i) informá-las, em função dos atos específicos baixados pelo Instituto de Açúcar e Alcool (IAA), sobre os volumes de álcool para fins carburantes a serem produzidos em cada safra por fonte produtora; (ii) fixar por meio de Portarias e após entendimentos com o IAA, as quotas mensais de entrega do álcool por fonte produtora, por distribuidora e por centro de mistura; (iii) estabelecer, em articulação com o IAA, o destino e os meios de transporte de eventuais excessos de produção das regiões produtoras para outras áreas consumidoras; (iv) providenciar, junto ao IAA, para que as fontes produtoras procedessem às entregas do álcool às distribuidoras em obediência às quotas mensais fixadas, de acordo com as especificações definidas pelo CNP (ANP/LEGISLAÇÃO, 2008).

Essa estrutura dos canais de distribuição de combustíveis no Brasil, que foi formada entre as décadas de 1910 e 1980, passou por grandes modificações a partir de 1990, culminando com a flexibilização do monopólio do petróleo pela Emenda Constitucional n. 9, de 1995. Essa flexibilização começou a ser regulamentada pela Lei n. 9.478, de 06/08/1997, Lei do Petróleo, que liberou a entrada de empresas em qualquer segmento do setor – exploração, produção, refino, comercialização, transporte, importação/exportação – e antecipou a criação do órgão regulador, a Agência Nacional de Petróleo - ANP (NUNES e GOMES, 2005).

No segmento de distribuição, a flexibilização dos requisitos de entrada, a partir de 1993, provocou um aumento significativo de distribuidoras, que atingiu o número de 322 em 2001 (NUNES e GOMES, 2005). Concomitantemente ao aumento do número de distribuidoras, houve também um crescimento da adulteração de combustíveis e da sonegação de impostos, já que existiam brechas na legislação e dificuldades para fiscalizar a ação de novos entrantes que, em alguns casos, agiam de forma desonesta no mercado. A partir do momento em que a regulamentação desse mercado começou a consolidar-se para conter as sonegações, aumentou a ocorrência de adulteração de combustíveis por parte desses agentes.

Desta forma, a reação da ANP foi aumentar os requisitos de entrada no setor, além de outras ações que serão apresentadas na seção 5.2.1.

Pode-se dizer que hoje existem dois grupos com características muito bem delimitadas no mercado de distribuição de combustíveis. Há as distribuidoras emergentes e aquelas ligadas ao Sindicom. As distribuidoras emergentes, que surgiram no mercado após a desregulamentação do setor, são companhias com menor participação no mercado, com marcas menos conhecidas, menor volume de venda, que nem sempre possuem rede de postos e geralmente trabalham apenas com a distribuição de etanol, atuando mais regionalmente. As distribuidoras do Sindicom são as maiores, com marcas mais conhecidas, que possuem redes de postos com suas bandeiras e com maior participação no mercado de distribuição de combustíveis. De acordo com dados do Sindicom (2009), as distribuidoras que fazem parte dessa associação, são: AirBP, Ale, Castrol, Chevron (Texaco no Brasil), Esso, Ipiranga, BR Distribuidora, Petronas Lubrificantes, Repsol e Shell. Vale frisar que hoje, existem distribuidoras emergentes, como a Ale, que também fazem parte do Sindicom.

4.3.3 Postos de combustíveis

O varejo de combustíveis caracteriza-se por ser um mercado altamente fragmentado. Segundo o Anuário Estatístico da Agência Nacional do Petróleo (ANP) do ano de 2008, havia mais de 35.000 postos revendedores no país no final de 2007 e destes aproximadamente 8.000 estavam localizados no Estado de São Paulo. No Brasil, existem postos revendedores bandeirados e de bandeira branca. O posto de bandeira branca surgiu no momento em que a atividade de revenda de combustíveis, passou a ser regulamentada pela Portaria MME n. 362 de 12 de novembro de 1993. Hoje, essa atividade é regulamentada pela Portaria ANP n. 116 de 05/07/2000, que buscou compatibilizar os interesses do consumidor e a manutenção da livre-concorrência, estabelecendo a possibilidade de o revendedor optar entre ostentar a marca de uma empresa distribuidora, exercendo suas atividades em regime de exclusividade, ou atuar de forma independente, na qualidade de posto bandeira branca, devendo apenas informar ao consumidor a procedência do produto comercializado nas bombas de abastecimento do estabelecimento (AMARAL, 2005).

Na revenda de combustíveis, existe a possibilidade de tanto o revendedor quanto a distribuidora ser a proprietária do imóvel. Abordando o histórico dessas relações, pode-se notar que, inicialmente, de acordo com o Decreto n. 4.071, de 12/5/1939 - DOU 26/5/1939, as companhias distribuidoras eram proprietárias e responsáveis pelo transporte dos combustíveis

e pela operação dos postos. Posteriormente, as Resoluções CNP n. 07/77 e 07/85 alteraram a Resolução CNP n. 07, de 1975, separaram as atividades de distribuição e revenda e estabeleceram as responsabilidades e os direitos do revendedor varejista. Atualmente, a Lei n. 9478/1997 e a Portaria ANP n. 116/2000 vedam às distribuidoras o exercício da atividade de varejista de combustíveis (exceto nos casos de posto-escola), mas não o direito à propriedade de postos de combustíveis (ANP/LEGISLAÇÃO, 2009).

Vale frisar que as distribuidoras podem operar no varejo no caso dos postos-escola. O exercício da atividade de posto revendedor escola consiste em capacitar e treinar mão-de-obra no atendimento adequado ao consumidor em postos revendedores varejistas de combustíveis automotivos, assim como na implantação e desenvolvimento de novas tecnologias por meio da aplicação de programa de capacitação profissional. De acordo com o Art. 4º, § 3º da Resolução da ANP n. 4, de 08/02/2006, o distribuidor de combustíveis automotivos que solicitar autorização para exercer a atividade de posto revendedor escola, poderá ser autorizado ao exercício dessa atividade, no máximo, em 1% (um por cento) do total de revendedores varejistas desses produtos que exibam a marca comercial desse distribuidor no Estado. Esse(s) posto(s) revendedor(es) escola somente poderá(ão) localizar-se em municípios do Estado observados os seguintes critérios:

- a) no máximo 2 (dois) postos-escola em municípios que possuam até 2 (dois) milhões de habitantes;
- b) no máximo 3 (três) postos-escola em municípios que possuam acima de 2 (dois) milhões e até 5 (cinco) milhões de habitantes; ou
- c) no máximo 4 (quatro) postos-escola em municípios que possuam acima de 5 (cinco) milhões de habitantes.

O quadro 5, a seguir, apresenta as principais normas que regulamentam as atividades de distribuição e revenda de combustíveis.

Quadro 5: Principais normas que regulamentam as atividades de distribuição e revenda de combustíveis

Lei nº 9.478, de 06/08/1997	Lei do Petróleo - Dispõe sobre a política energética nacional, as atividades relativas ao monopólio do petróleo, institui o Conselho Nacional de Política Energética e a Agência Nacional do Petróleo e dá outras providências.
Portaria ANP nº 29, de 09/02/1999	Estabelece a regulamentação da atividade de distribuição de combustíveis líquidos derivados de petróleo, álcool combustível, bio-diesel, mistura óleo diesel/biodiesel especificada ou autorizada pela ANP e outros combustíveis automotivos.
Lei nº 9.847, de 26/10/1999	Dispõe sobre a fiscalização das atividades relativas ao abastecimento nacional de combustíveis.
Portaria ANP nº 202, de 30/12/1999	Estabelece os requisitos a serem cumpridos para acesso a atividade de distribuição de combustíveis líquidos derivados de petróleo, álcool combustível, biodiesel, mistura óleo diesel/biodiesel especificada ou autorizada pela ANP e outros combustíveis automotivos.
Portaria ANP nº 116, de 05/07/2000	Regulamenta o exercício da atividade de revenda varejista de combustível automotivo.
Resolução Conama nº 273, de 29/11/2000	Regulamenta o licenciamento prévio para localização e construção de postos, modificada pela Resolução nº 15, de 14/05/2007.
Lei nº 10.203, 22/02/2001	Estabelece o percentual de adição de álcool à gasolina.
Resolução Conama nº 319, de 04/12/2002	Sobre prevenção e controle de poluição em postos de combustíveis e serviços.
Resolução ANP nº 36, de 06/12/2005	Sobre especificações do Álcool Etilico Anidro Combustível (AEAC) e do Álcool Etilico Hidratado Combustível (AEHC).
Resolução da ANP n. 4, de 08/02/2006	Regulamenta a atividade de posto revendedor escola.
Resolução ANP nº 9, de 07/03/2007	Estabelece as regras para o controle da qualidade do combustível automotivo líquido.

Fonte: Elaborado pela autora com dados obtidos na ANP/LEGISLAÇÃO (2009).

Segundo Nunes e Gomes (2005), apesar de ser um mercado altamente fragmentado, o varejo de combustíveis apresenta características favoráveis ao aparecimento de práticas anticompetitivas, já que boa parte desse mercado está concentrado nas mãos de poucas distribuidoras, como será mais bem discutido na seção 5.3. Contudo, a entrada no mercado de revendedores não vinculados a uma determinada distribuidora (postos de bandeira branca) pode promover maior competição e menores preços aos consumidores finais. Os resultados encontrados pelos autores corroboram a hipótese de práticas colusivas no referido mercado, mas também mostram que a presença de maior proporção de postos de bandeira branca em determinada cidade gera maior variabilidade de preços e, conseqüentemente, maior competição e menor possibilidade de formação e manutenção de cartéis.

No entanto, para Ragazzo e Silva (2006), a semelhança do preço de revenda de combustíveis não é indício de cartel. Para os autores, com o advento da liberalização dos preços no mercado de combustíveis, criou-se a expectativa de que a competição traria preços diferentes e que essa heterogeneidade seria perceptível. Como é esperado que empresas em conluio pratiquem preços parecidos, essa semelhança passou a ser encarada como indício de cartel, já que havia a crença de que a liberação dos preços estimularia a prática de preços diferenciados por parte dos agentes revendedores de combustíveis.

Contudo, a semelhança de preços não pode ser encarada como um indício robusto do cartel, não sendo suficiente para motivar uma denúncia. O motivo para essa constatação também não é de difícil entendimento, uma vez que, em algumas situações, a igualdade de preços é um resultado esperado caso o mercado apresente determinadas características. Por exemplo, em mercados de concorrência perfeita, os preços praticados seriam iguais, tendo em vista a homogeneidade do produto, as baixas barreiras à entrada e a informação perfeita que os agentes possuem. Independentemente da questão se um mercado dessa natureza existe de fato ou não, o importante é que a teoria econômica mostra que, quanto mais um mercado apresente características próximas às mencionadas, maior a possibilidade de apresentar homogeneidade dos preços (RAGAZZO e SILVA, 2006).

4.3.4 Agentes facilitadores

De acordo com North (1994), as instituições representam estruturas de incentivo de uma sociedade e como conseqüência determinam o desempenho da economia. As instituições resultam das interações dos indivíduos que a partir de um processo de aprendizado as modelam. Uma vez existentes, as instituições estabelecem, por meio de uma estrutura de incentivo e punição, o comportamento da sociedade. A partir dos estímulos oferecidos pela matriz institucional, surgirão diversas organizações que atuarão na busca de diversos objetivos. Para melhor explicar o papel destas no modelo, o autor lança mão da metáfora dos jogos esportivos. Se as instituições são as regras do jogo, as organizações representam os diversos times que disputam o campeonato da sociedade (NORTH, 1990). No caso dos canais de distribuição de etanol, como mostra a figura 7, os principais agentes facilitadores que dão suporte as tarefas de distribuição que não sejam a compra, venda e transferência de direitos, são: ANP, Unica, Sindicom e Sincopetro. Essas organizações são fundamentais para auxiliarem as instituições a definirem as regras do jogo utilizadas na distribuição/comercialização do etanol carburante.

Agência Nacional do Petróleo – ANP²

A Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), implantada há dez anos pelo Decreto n. 2.455, de 14 de janeiro de 1998, é o órgão regulador das

² Informações retiradas do site da ANP: www.anp.gov.br

atividades que integram a indústria do petróleo e gás natural e a dos biocombustíveis no Brasil.

Autarquia federal, vinculada ao Ministério de Minas e Energia, a ANP é responsável pela execução da política nacional para o setor energético do petróleo, gás natural e biocombustíveis, de acordo com a Lei do Petróleo (Lei n. 9.478/1997). A ANP exerce as seguintes funções:

- REGULA – estabelece regras por meio de portarias, instruções normativas e resoluções;
- CONTRATA – promove licitações e celebra contratos em nome da União com os concessionários em atividades de exploração, desenvolvimento e produção de petróleo e gás natural;
- FISCALIZA – as atividades das indústrias reguladas, diretamente ou mediante convênios com outros órgãos públicos.

Além dessas atribuições a ANP:

- promove estudos geológicos e geofísicos para identificação de potencial petrolífero, regula a execução desses trabalhos, organiza e mantém o acervo de informações e dados técnicos;
- realiza licitações de áreas para exploração, desenvolvimento e produção de óleo e gás, contrata os concessionários e fiscaliza o cumprimento dos contratos; calcula o valor das *royalties* e participações especiais (parcela da receita dos campos de grande produção ou rentabilidade) a serem pagos a municípios, a estados e à União;
- autoriza e fiscaliza as atividades de refino, processamento, transporte, importação e exportação de petróleo e gás natural;
- autoriza e fiscaliza as atividades de produção, estocagem, importação e exportação do biodiesel;
- autoriza e fiscaliza as operações das empresas que distribuem e revendem derivados de petróleo, álcool e biodiesel;
- estabelece as especificações técnicas (características físico-químicas) dos derivados de petróleo, gás natural e dos biocombustíveis e realiza permanente monitoramento da qualidade desses produtos nos pontos-de-venda;
- acompanha a evolução dos preços dos combustíveis e comunica aos órgãos de defesa da concorrência os indícios de infrações contra a ordem econômica.

União da Indústria de Cana-de-Açúcar – Unica³

A União da Indústria de Cana-de-Açúcar (Unica) é a maior organização representativa do setor de açúcar e bioetanol do Brasil. Sua criação, em 1997, resultou da fusão de diversas organizações setoriais do estado de São Paulo, após a desregulamentação do setor no País. A associação atua em sintonia com os interesses dos produtores de açúcar, etanol e bioeletricidade tanto no Brasil como ao redor do mundo. As 118 companhias associadas à Unica são responsáveis por mais de 50% do etanol e 60% do açúcar produzidos no Brasil.

A Unica é gerida por um Conselho Deliberativo, integrado por representantes de suas associadas e uma equipe de executivos, especialistas e consultores técnicos. O domínio técnico da Unica compreende as áreas de meio ambiente, energia, tecnologia, comércio exterior, responsabilidade social corporativa, sustentabilidade, legislação, economia e comunicação. No final de 2007, a Unica abriu o seu primeiro escritório internacional nos Estados Unidos e, em 2008, na Europa, como parte de sua política de prover informações detalhadas e atualizadas sobre as importantes contribuições socioeconômicas e ambientais do setor de açúcar, etanol e bioeletricidade a interlocutores como consumidores, governos, ONGs, empresas e mídia.

As prioridades da Unica são:

- consolidar o etanol como uma *commodity* global no setor de combustíveis;
- promover a demanda do etanol como um combustível veicular limpo e expandir seu uso em outros setores;
- fomentar a produção em larga escala da bioeletricidade para o mercado brasileiro;
- auxiliar as empresas associadas a se tornarem modelos de sustentabilidade socioambiental;
- divulgar dados científicos críveis relacionados aos avanços competitivos da cana-de-açúcar e do etanol.

Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes – Sindicom⁴

Fundado em 1941, o Sindicom representa, em nível nacional, as principais companhias distribuidoras de combustíveis e de lubrificantes: AirBP, Ale, Castrol, Chevron, Esso,

³ Informações retiradas do site da Unica: www.unica.com.br

⁴ Informações retiradas do site do Sindicom: www.sindicom.com.br

Ipiranga, Petrobras Distribuidora, Petronas Lubrificantes, Repsol e Shell. Suas associadas representam mais de 80% do volume de distribuição de combustíveis e lubrificantes no Brasil. A entidade é o fórum para discussões de assuntos jurídicos, fiscais, operacionais, de suprimentos, de transportes, de segurança industrial, de saúde ocupacional e de proteção ao meio ambiente que sejam comuns às suas associadas e de representação da categoria junto ao governo.

A seguir são apresentados alguns dados referentes à atuação das empresas associadas ao Sindicom no mercado (SINDICOM, 2009):

- 81% do mercado de distribuição de combustíveis automotivos no Brasil;
- 72 bilhões de litros de combustíveis automotivos, industriais, de aviação e lubrificantes em 2007;
- faturamento anual de mais de 135 bilhões de reais;
- arrecadação de tributos na ordem de R\$ 42 bilhões/ano;
- investimentos anuais de 800 milhões de reais;
- mais de R\$ 3 bilhões imobilizados na atividade;
- gerador de mais de 330 mil empregos diretos e indiretos.

A associação tem como missão:

- funcionar como órgão concentrador de interlocuções junto ao Governo, empresas públicas e privadas, Justiça do Trabalho e Entidades de classe correlatas;
- estimular a eficiência, a qualidade de produtos e serviços oferecidos ao consumidor final;
- promover a prática da livre-iniciativa, com responsabilidade, dentro de princípios legais e éticos;
- estimular a adoção de padrões elevados de segurança industrial, saúde ocupacional e preservação do meio ambiente.

Antes da desregulamentação, as poucas distribuidoras que estavam presentes no mercado (Texaco, Esso, Shell, Ipiranga, Atlantic, Petrobras, São Paulo, além de outras) faziam parte do Sindicom e esta associação tinha uma atividade muito mais discreta, já que a distribuição de combustível no país era fortemente controlada e administrada pelo governo. Com a desregulamentação e a entrada de novas distribuidoras no mercado, houve aumento da concorrência e da corrupção no setor e, dessa forma, de uma atuação mais discreta o Sindicom passou a atuar fortemente no mercado. A associação trabalha próximo do Estado para criar

meios que permitam melhorar a fiscalização e diminuir a corrupção no setor, para que as distribuidoras que atuam dentro da legalidade possam ter poder de competição.

Hoje, qualquer distribuidora pode associar-se ao Sindicom, para isso é necessário que ela cumpra os princípios éticos da associação (licitude de operação no mercado, procedimento ético e recolhimento de tributação) e se comprometa a arcar com os valores cobrados pelo Sindicom dentro da proporção de seu negócio. Esse pagamento funciona da seguinte forma, o Sidicom tem uma parcela de sua mensalidade que é fixa, igual para todas as associadas, e uma parcela proporcional à participação no mercado de determinada companhia, já que as distribuidoras têm uma disparidade grande de participação.

Sindicato do Comércio Varejista de Derivados de Petróleo do Estado de São Paulo – Sincopetro⁵

O Sincopetro foi fundado em 1944, é o maior sindicato de revendedores de combustíveis do país e representa os revendedores do Estado de São Paulo, tendo 60% dos revendedores associados a ele.

Além da sede principal instalada na capital, o Sincopetro dispõe de mais 15 subsedes espalhadas por todo o interior do Estado, onde são prestados os seguintes serviços: assessoria jurídica gratuita, assessoria em reforma/construção de posto, departamento de seguros especializado, convênios diversos com empresas para concessão de benefícios especiais aos associados, centro de treinamento para revendedores e frentistas, centro de documentação composto por toda a legislação pertinente ao setor, informativos e circulares que agilizam a comunicação com o associado.

O Sincopetro tem um importante papel de interlocução dos associados junto ao Estado. Assim como o Sindicom, o sindicato busca auxiliar o Estado na criação de meios que permitam melhorar a fiscalização e diminuir a corrupção no setor de revenda de combustíveis, para que os revendedores que atuam dentro da legalidade possam ter poder de competição.

Após esta breve caracterização dos membros presentes nos canais de distribuição de etanol, a figura 7, a seguir, apresenta um esquema da delimitação do canal doméstico de etanol, com os agentes que os compõem.

⁵ Informações retiradas do site do Sincopetro: www.sincopetro.org.br

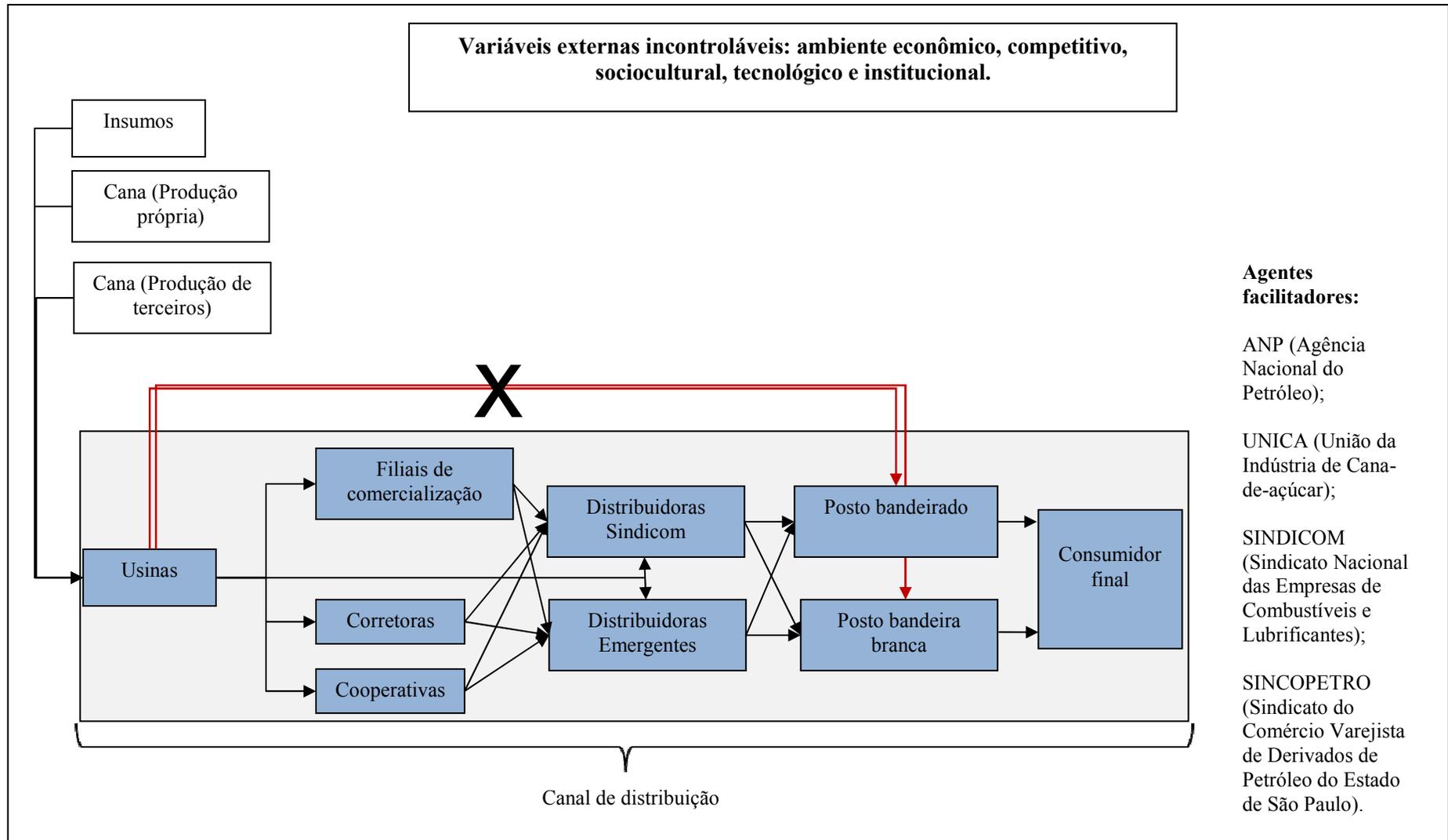


Figura 7: Delimitação do Canal Doméstico do Etanol

Fonte: Elaborado pela autora

5 Resultados e discussão dos casos

Neste capítulo é realizada uma discussão sobre os resultados obtidos na pesquisa, considerando os principais tópicos: fluxos de marketing, dimensões das transações, estrutura de governança e poder exercido entre os membros dos canais de distribuição de etanol carburante.

5.1 Fluxos de marketing e funções dos membros dos canais de distribuição de etanol

Por meio das entrevistas realizadas na pesquisa de campo, identificaram-se as funções de cada membro dos canais de distribuição de etanol de acordo com os principais fluxos de marketing pelos quais se responsabilizam.

A cadeia produtiva de etanol inicia-se no setor agrícola, responsável pela plantação da cana-de-açúcar e consumidor de insumos para esse fim. As usinas que, além de outros derivados da cana, produzem o etanol podem ser responsáveis pela produção agrícola total, parcial, ou só adquirir a cana-de-açúcar de seus fornecedores.

Essas processadoras responsabilizam-se principalmente pelos fluxos de produção e estocagem do produto. A determinação do mix de produção da indústria (no caso de empresas que não produzem apenas o etanol) depende de alguns fatores. Os preços relativos entre os produtos derivados da cana (principalmente álcool anidro, hidratado e o açúcar) são um deles. Dessa forma, é importante analisar previamente o mercado, para que se conheça a tendência de seus preços, já que é necessário planejar o volume de produção de cada produto com antecedência, sempre levando em conta os limites de produção da fábrica. A qualidade da cana-de-açúcar também interfere na determinação do mix. Quando a matéria prima não está ideal para a produção do açúcar de melhor qualidade, a preferência é dada para a produção de etanol.

Sobre os estoques, em geral, a maioria das usinas opta por vender o álcool em um ano-safra, ou seja, planeja estoques para vender em um ano o que produziram durante sete meses. Outras têm a política de vender mais durante a safra, sem planejar estoque, especialmente usinas que se encontram em condições financeiras desfavoráveis e precisam produzir e vender rapidamente para manter o fluxo de caixa. Um terceiro bloco de usinas, que é o caso das empresas ligadas a grandes grupos de comercialização e que têm saúde financeira, em geral

esperam a entressafra para vender o etanol quando o preço do produto tende a aumentar. No entanto, manter esse estoque até o período de entressafra é vantajoso desde que a diferença de preços entre safra e entressafra seja maior do que o custo dos juros em que a empresa incorreu para mantê-los.

Após a fase de produção do etanol, as usinas vendem o produto às distribuidoras. Atualmente, a legislação brasileira proíbe que sejam realizadas vendas diretas das destilarias para os postos revendedores. Os grupos industriais, entretanto, fazem pressão para que a obrigatoriedade de venda para as distribuidoras acabe. Na opinião desses grupos, o intermédio das distribuidoras gera custos desnecessários de transporte e, já que são as usinas que produzem, estocam e analisam a qualidade do produto, poderiam também responsabilizar-se pela distribuição do álcool hidratado para regiões onde os postos estão próximos de suas unidades industriais. No entanto, as distribuidoras contestam esse sistema argumentando que, dessa forma, existiriam problemas de evasão fiscal, da garantia da qualidade do produto e a fiscalização por parte dos órgãos governamentais seria dificultada. Além do mais, para elas, essas já são regras estabelecidas no mercado, assim como as distribuidoras não podem operar postos de combustíveis no Brasil, as usinas não podem distribuir diretamente para os revendedores. Por trás de cada uma dessas atividades existem os interesses de cada membro do canal, o que dificulta mudanças nessa estrutura.

No Brasil, a distribuição do álcool combustível utiliza o sistema existente para transporte da gasolina. O álcool primeiramente é transportado do centro produtor (usinas) para os terminais de armazenamento das distribuidoras (também conhecidos como bases de distribuição), sendo posteriormente distribuído aos centros consumidores. A mistura de álcool anidro à gasolina A, transformando-a em gasolina C, ocorre nesses terminais antes que o produto seja entregue aos postos revendedores.

As bases de distribuição são locais, com estruturas necessárias para recebimento, armazenamento, mistura e distribuição de combustíveis derivados de petróleo e do etanol (álcool anidro e hidratado). Existem as bases de distribuição primária (BDP) e as bases de distribuição secundária (BDS). A distinção entre bases primárias e secundárias está no ponto de origem do produto. Caso a fonte supridora seja uma refinaria (instalação industrial que manufatura produtos acabados a partir de petróleo, óleos inacabados, líquidos de gás natural, outros hidrocarbonetos e álcool) ou terminal de armazenagem (conjunto de instalações utilizadas para o recebimento, expedição e armazenagem de produtos da indústria de petróleo podendo ser classificado em marítimo, lacustre, fluvial ou terrestre), a base é classificada como primária. Se a fonte de suprimento for uma base primária da distribuidora, a base é

classificada como secundária. Geralmente as bases primárias estão localizadas perto das fontes supridoras diretas, ou seja, das refinarias ou terminais. Já as bases secundárias encontram-se mais distantes dessas fontes supridoras e têm como função aproximar os estoques dos mercados consumidores.

De acordo com dados do anuário estatístico da ANP (2008), em 2007, o Brasil contava com uma infraestrutura de distribuição de combustíveis composta por 570 bases de distribuição de combustíveis líquidos autorizadas pela ANP, das quais 241 situavam-se na região Sudeste, 119 na região Sul, 70 na região Centro-Oeste, outras 75 na região Nordeste e 65 na região Norte. Por Unidade da Federação, destacaram-se: São Paulo com 166 bases, Paraná com 66, Minas Gerais com 37, Rio Grande do Sul com 33 e Mato Grosso e Rio de Janeiro, cada uma com 29 bases. As 570 bases do País somaram uma capacidade nominal de armazenamento de derivados de petróleo e de álcool de 3,9 milhões m³. A infraestrutura de bases de distribuição de álcool tem capacidade de armazenar cerca de 700 mil m³ (17,9% da infraestrutura de transporte total), alocados na seguinte proporção: Norte (5,8%), Nordeste (18,7%), Sudeste (53,1%), Sul (13,4%) e Centro-Oeste (9%).

Segundo Cunha (2003), o sistema de distribuição nacional do etanol utiliza o transporte rodoviário para levar o produto da usina à base de distribuição primária; a base de distribuição (primária e/ou secundária), por sua vez, entrega o produto ao centro revendedor por transporte rodoviário ou hidroviário (como ocorre em Manaus). Do centro produtor, o etanol também pode ser entregue a um centro coletor e, deste, seguir para a base de distribuição por ferrovias; ou ainda, uma base de distribuição primária pode transferir o produto para a base de distribuição secundária que esteja mais próxima dos centros consumidores pela utilização do sistema rodoviário, ferroviário, dutoviário (no caso do álcool anidro) ou hidroviário. A figura 8, a seguir, representa esse sistema de distribuição.

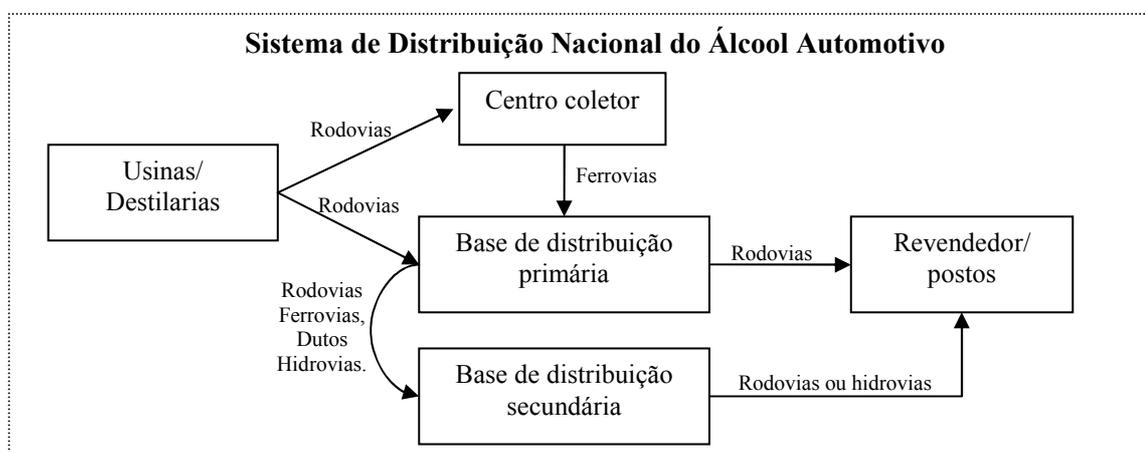


Figura 8: Sistema de Distribuição Nacional do Álcool Automotivo
 Fonte: Adaptado pela autora de Cunha (2003).

As distribuidoras, por sua vez, assumem maiores responsabilidades nos fluxos de produto, serviços e nos fluxos de promoção. No processo de distribuição do etanol, prevalece a cultura de venda FOB (em que o frete e o seguro são por conta do cliente), segundo a qual a distribuidora busca o produto nas usinas, leva para suas bases primárias ou secundárias e depois distribui esse produto para os postos revendedores. A venda tipo CIF (em que o frete e o seguro são por conta do fornecedor) ocorre nos casos em que a usina possui caminhões e opta por levar o etanol até a base da distribuidora e, assim, pode retornar com diesel para abastecer sua frota (tratores e caminhões). Essa modalidade também se dá quando a demanda pelo etanol aumenta e a distribuidora não dispõe de uma quantidade suficiente de caminhões para coletar o produto.

Geralmente as distribuidoras possuem poucos caminhões próprios e, por isso, terceirizam uma parte do serviço de transporte de seus combustíveis. Quando adquirem veículos próprios, eventualmente as distribuidoras optam por investir em uma empresa transportadora, já que, para a companhia manter esses veículos com o mesmo CNPJ da distribuidora, maiores custos seriam gerados devido ao regime tributário e leis diferentes que regulamentam os dois segmentos. Além disso, dessa forma a distribuidora amplia seu leque de atividades.

Na maioria das vezes, as distribuidoras buscam o etanol nas usinas em caminhões com um único tanque com capacidade para 30 mil litros (chegando a ter 65 mil litros de capacidade). Já para transportar esse produto até os postos revendedores, são utilizados caminhões com tanques fracionados, normalmente cada compartimento com capacidade em volume (litros) múltiplo de cinco. Nesses caminhões é formado o mix de produtos (álcool hidratado, gasolina e óleo diesel) para abastecer os postos. Em alguns casos, as distribuidoras emergentes que compram o etanol em menor escala, enviam caminhões de 30 mil litros compartimentados para serem carregados nas usinas e, dessa forma, entregam o produto diretamente para os revendedores, evitando assim o retorno à base, o que proporciona economia no transporte do produto. A distribuição direta do álcool hidratado feita pela distribuidora das usinas aos postos revendedores é realizada pelo processo de venda à ordem⁶,

⁶ Mais informações, consultar: Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo. Regulamento do imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação – RICMS. Disponível em:

<http://info.fazenda.sp.gov.br/NXT/gateway.dll?f=templates&fn=default.htm&vid=sefaz_tributaria:vtribut>. Acesso em: jan. 2009.

que ocorre quando a distribuidora compra o etanol hidratado na usina e emite uma nota fiscal a esta, para que ela, por sua vez, emita nova nota fiscal para a entrega do produto a terceiros (revendedores), este procedimento é legal. Não existe obrigatoriedade de concentrar o etanol hidratado em bases, isso é feito por uma questão logística e estratégica das grandes distribuidoras.

As maiores responsáveis pelo fluxo de promoção são as distribuidoras que possuem redes de postos, já que são elas que desenvolvem a divulgação da marca e criam promoções e serviços para seus revendedores bandeirados. A tendência das distribuidoras é estar cada dia mais presente no varejo com o intuito de aproveitar melhor o canal e não obter receita somente com a venda de combustíveis, o que aumenta a importância da oferta de serviços para atrair o consumidor. Por esse motivo, cada vez mais as distribuidoras investem em lojas de conveniência, em parcerias com fornecedores para esse segmento, além de outras empresas que podem ter afinidade com seu negócio.

Por fim, para os postos revendedores, os fluxos mais relevantes são os de promoção, serviços, pagamento e financeiro. O combustível pode ser visto como um produto quase homogêneo, no entanto comporta algumas dimensões de diferenciação que estão associadas aos canais em que são vendidos. Características do posto revendedor – como presença de uma marca conhecida, a localização e a agregação de serviços prestados na área do estabelecimento – são variáveis cruciais para o estabelecimento do negócio. Isso faz com que os fluxos ligados à promoção sejam muito importantes para os revendedores assim como o são para as distribuidoras, principalmente no caso dos postos de bandeira branca, que desenvolvem todo seu planejamento de marketing de forma independente.

Para conseguir competir no mercado, os revendedores cada dia mais investem em serviços com o intuito de acompanhar as mudanças do consumidor que opta por estabelecimentos que lhe oferecem a maior variedade de serviços e a possibilidade de executar diversas tarefas de forma rápida. Note-se que atualmente, para administrar um posto de combustível, o revendedor deve dispor de bom conhecimento a respeito do mercado em que está atuando e como pode agregar valor a seu empreendimento, daí a importância em analisar com cuidado o perfil de seus clientes e a área de influência do posto.

O fluxo de pagamento e financeiro e o prazo para pagar o produto também são importantes para esse segmento, já que muitas vezes os revendedores necessitam de um financiamento da distribuidora para estabelecer seu negócio e, normalmente, necessitam de um prazo para o pagamento pelo combustível adquirido da distribuidora, que varia de 2 a 14

dias para ser efetuado, e para cada período existe um encargo financeiro atrelado ao juro de mercado.

5.2 Características das transações

No presente trabalho, por ter sido feita a análise do canal de distribuição da usina até o posto revendedor, a investigação sobre como se dão as transações entre esses membros dos canais foi dividida em duas etapas. Na primeira, foi analisado como se dão as dimensões das transações e as estruturas de governança entre as usinas e as distribuidoras e, na segunda etapa, analisou-se como se dão essas variáveis na relação entre as distribuidoras e os postos revendedores.

5.2.1 Dimensões das transações

1ª etapa: usinas - distribuidoras

Nota-se que são baixas as especificidades do etanol. O produto é uma *commodity* que segue os padrões estipulados pela Agência Nacional de Petróleo – ANP e sem diferenciação. No entanto, existem algumas especificidades associadas ao processo de comercialização do combustível.

- Especificidade locacional – A logística é essencial para facilitar o acesso aos centros consumidores. Quanto mais próxima a usina estiver de uma base de distribuição, melhor preço ela obtém por seu produto, já que o custo com frete será menor. Outro fator ligado a esta especificidade é que a maior parte da produção de etanol (60%) concentra-se no Estado de São Paulo e o principal modal utilizado para seu transporte é o rodoviário, o que dificulta sua distribuição para outras regiões do país.
- Especificidade física – São necessários tanques dedicados ao armazenamento de álcool e, além disso, nas indústrias processadoras de cana-de-açúcar existem algumas limitações técnicas para produção de seus derivados (como a capacidade produtiva da planta industrial) que interferem na determinação do mix de produção de derivados da cana (álcool hidratado, anidro e açúcar).
- Especificidade temporal – A produção de etanol caracteriza-se por ser sazonal (conforme a produção de cana-de-açúcar), um dos motivos das variações de preço do produto ao longo do ano, como pode ser visto no gráfico 2. A safra vai de abril/maio a novembro/dezembro (período de moagem). Hoje em dia, devido à expansão do setor, já

existem usinas que invadem o período de entressafra, começando a safra em março e indo até janeiro em função do alto volume de cana processada. No entanto, essa expansão do período de safra é arriscada devido à dificuldade de coletar a cana no campo na estação de chuva, por causa das más condições das estradas. Justamente por esse motivo, o período de safra se dá no período de estiagem do Centro-Sul, período menos chuvoso.

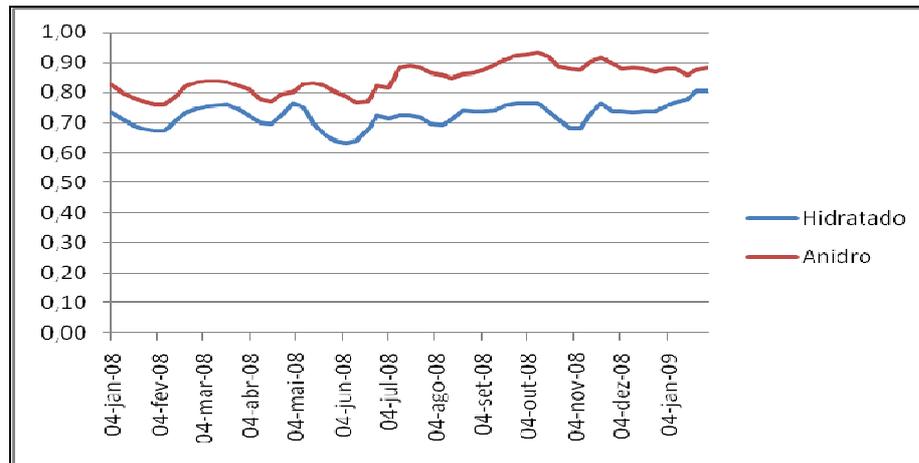


Gráfico 2: Variação do Preço do Etanol ao longo do Ano de 2008

Fonte: Elaborado pela autora com dados do CEPEA (2009)

Outra dimensão a ser analisada é a frequência das transações. As transações entre processadoras e distribuidoras na maioria das vezes são recorrentes, mesmo sendo a maior parte do álcool combustível comercializado no mercado *spot*, como será mais bem explicado na seção 5.2.2. No entanto, em alguns casos, nos quais não são estabelecidos contratos entre usinas e distribuidoras, a frequência da transação pode ser ocasional.

Quanto à incerteza, na relação de troca entre esses dois elos do canal, ela não se manifesta na qualidade do produto, por tratar-se de uma *commodity*. Entretanto, manifesta-se fortemente no preço do combustível. A falta de maior número de agentes no processo de comercialização do etanol acarreta pouca liquidez no mercado. Os compradores do etanol carburante no mercado interno são formados basicamente pelas companhias distribuidoras que não têm interesse em *hedge* (proteger aplicações contra oscilações do mercado), pois, atuando praticamente sozinhas na compra do produto e podendo repassar esse preço para os postos revendedores, elas não correm propriamente riscos devido às variações de preço e, por consequência, não têm interesse em se protegerem dessas oscilações que possam vir a ocorrer, o que culmina com a natural ausência desses agentes no mercado futuro.

A criação do contrato do etanol anidro no mercado futuro, o único que chegou a estar presente na bolsa de valores, ainda não conseguiu bons resultados, especialmente porque até o momento não existe um volume de exportação do combustível robusto o suficiente para

tornar-se uma *commodity* internacional. Por outro lado, já existe um sinal de evolução do volume das indústrias que utilizam o etanol para ETBE⁷ (Etil Tercio Butil Eter) ou plásticos, o que dará maior liquidez ao mercado de etanol, pois haverá neste caso crescimento no interesse pelo produto e, assim, por *hedge*.

Em relação às incertezas que as distribuidoras possuem em suas negociações com as usinas, estão ligadas a falta do álcool etílico hidratado e anidro. Muitas vezes as distribuidoras, principalmente as emergentes, pagam adiantado pelo produto. Caso a usina venda mais etanol do que sua capacidade de produção, a distribuidora corre o risco de não receber o produto no período estipulado.

2ª etapa: distribuidoras – postos revendedores

Antes de detalhar as especificidades de uma distribuidora, é importante frisar quais os requisitos a serem cumpridos para o acesso à atividade de distribuição de combustíveis líquidos derivados de petróleo, álcool combustível e outros combustíveis automotivos, de acordo com os Artigos 7º, 8º e 10º estabelecidos pela Portaria ANP n. 202, de 30 de dezembro de 1999, como mostra o quadro a seguir.

Quadro 6: Requisitos para o Acesso à Atividade de Distribuição de Combustíveis

Portaria ANP n. 202, de 30 de dezembro de 1999	
Artigo 7º	Prevê que a pessoa jurídica interessada na obtenção de registro de distribuidor deverá possuir capital social integralizado de, no mínimo, R\$ 1.000.000,00 (um milhão de Reais).
Artigo 8º	Prevê que a pessoa jurídica interessada na obtenção de registro de distribuidor deverá comprovar capacidade financeira correspondente ao montante de recursos necessários à cobertura das operações de compra e venda de produtos, inclusive os tributos envolvidos.
Artigo 10º	Prevê que, para o exercício da atividade de distribuição de combustíveis líquidos derivados de petróleo, álcool combustível e outros combustíveis automotivos, a pessoa jurídica deve possuir base própria de armazenamento e distribuição para esses produtos, com capacidade mínima de armazenamento de 750 m ³ (setecentos e cinquenta metros cúbicos).

Fonte: Elaborado pela autora com base na portaria ANP n. 202/1999.

Os ativos específicos mais importantes de uma distribuidora de combustíveis estão ligados à especificidade de ativos físicos, de local e de marca.

Para montar uma distribuidora, elevados investimentos são feitos em bases primárias e secundárias, no entanto, a prioridade é dada às bases primárias, já que estas recebem

⁷ Utilizado para substituir o MTBE (Metil Tercio Butil Éter). A finalidade dos dois éteres é oxigenar e proporcionar melhor queima da gasolina. O ETBE oferece, contudo, a vantagem da adição de etanol no lugar do metanol, o que resulta em menos emissões de gases poluentes na atmosfera.

derivados de petróleo das refinarias diretamente por dutos. Existem três formas de operação das bases: as bases próprias, as bases que operam em sociedade, que são *pools*, e as bases alugadas de terceiros. As grandes distribuidoras geralmente já têm sua infraestrutura em bases consolidadas, fazendo com que investimentos menores sejam feitos em construções de novas bases. Normalmente essas grandes distribuidoras arrendam um espaço de seu estoque para as distribuidoras emergentes, não sendo necessário que estas construam bases próprias.

A maior parte dos custos das distribuidoras que possuem postos bandeirados está voltada para construção e reforma de seus postos franqueados. No entanto, essa dinâmica do mercado vem se alterando. No passado, as distribuidoras eram proprietárias de boa parte dos equipamentos que forneciam aos postos revendedores com os quais possuíam contrato de exclusividade. Atualmente, os revendedores preferem ser donos desses ativos, pois dessa forma dependem menos das distribuidoras. Além disso, é interessante para a distribuidora investir menos em equipamentos nos postos, pois assim ela pode elevar seus investimentos na divulgação da marca e no aumento de número de postos com sua bandeira e enfrentar menos problemas caso haja um rompimento contratual. Outro fator que vem se alterando é a diminuição dos investimentos das distribuidoras em postos próprios. Com o aumento dos custos para comprar terrenos e construir postos, além dos altos investimentos para adequar-se à legislação ambiental, possuir postos próprios passou a ser menos rentável.

O local onde estas bases estão situadas também é de extrema importância, pois a logística é fundamental para o negócio, já que os valores pagos para o transporte dos combustíveis são altos. Desta forma, dependendo da distância do fornecedor até sua base ou da base até o consumidor final, a operação deixa de ser rentável ou eleva-se muito o preço final do produto.

A marca é um ativo importantíssimo para a distribuidora, já que este é um segmento onde existe muita desconfiança por parte do consumidor devido ao elevado número de casos de adulteração de combustíveis. Além disso, pelo fato de os combustíveis não apresentarem características de fácil percepção da qualidade (normalmente é notada após sua compra), a marca exerce um papel fundamental na garantia deste requisito. Como Machado (2002) argumenta, a reputação associada a determinada marca refere-se à confiança do consumidor na integridade do agente provedor do produto.

Em relação às especificidades dos postos revendedores, como já foi discorrido anteriormente na seção sobre os fluxos de distribuição, são locais, de ativos físicos e de marca. Pode-se dizer que as especificidades de marca se dão da mesma forma que para as distribuidoras. Mesmo nos casos de postos de bandeira branca, a imagem que o revendedor

constrói de seu estabelecimento é importante para consolidar sua reputação e participação no mercado.

A especificidade locacional é uma das principais deste segmento. É importante que o revendedor conheça muito bem as potencialidades do local escolhido para montar seu posto de combustíveis. Os principais aspectos analisados são: tráfego, acesso e possibilidades de crescimento demográfico do comércio das imediações. Além disso, é importante considerar qual o público presente nesse local para definir quais serviços serão oferecidos e até mesmo optar por um posto bandeirado ou de bandeira branca. Por exemplo: há bairros que não comportam lojas de conveniência nos moldes tradicionais das grandes bandeiras, mas sim lojas menores, com outros tipos de produtos. Dependendo do perfil do consumidor, também se pode avaliar a necessidade ou não de uma bandeira conhecida para o negócio, já que em alguns casos a presença de uma marca conhecida encarece o produto e para alguns consumidores o principal atributo é o preço.

Quanto às especificidades de ativos físicos, nota-se que são altos os investimentos em ativos específicos para montar um posto de combustível e daí a necessidade de muitos revendedores estabelecerem contratos com uma distribuidora para auxiliá-los em seu empreendimento.

Para o funcionamento de um posto revendedor, os equipamentos básicos são: tanques subterrâneos para armazenar combustíveis, bombas e filtros de combustível, compressores de ar para alimentação de elevadores, balança de ar, equipamento de lubrificação e limpeza em geral, calibrador de pneus, mangueiras e máquina de troca de óleo, equipamentos de lubrificação (com graxarias, pneumáticas, pistolas de pulverização, braços giratórios, distribuidores de óleos de diferencial e caixa de engrenagens), máquinas para lavagem de veículos e elevadores hidráulicos.

De acordo com o Art. 7º da portaria da ANP n. 116 de 07/2000, a construção das instalações e a tancagem do posto revendedor deverão observar normas e regulamentos:

- da ANP;
- da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT;
- da Prefeitura Municipal;
- do Corpo de Bombeiros;
- de proteção ao meio ambiente, de acordo com a legislação aplicável; e
- de departamento de estradas de rodagem, com circunscrição sobre a área de localização do posto revendedor.

Além dessas exigências, as Resoluções n. 273, de 29/11/2000 e n. 319, de 04/12/2002, ambas do Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama), que tratam do licenciamento prévio para localização, construção, instalação, modificação, ampliação e operação de postos revendedores, fizeram com que aumentassem ainda mais os investimentos em ativos físicos para construção de postos de combustíveis, como pode ser visto no anexo 1.

Em relação à frequência das transações entre as distribuidoras e os revendedores, a comercialização do etanol entre a distribuidora e um posto bandeirado é sempre recorrente, pois se dão por meio de contratos, como será mais bem explicado na seção seguinte – Estrutura de Governança. Já no caso da comercialização do combustível entre as distribuidoras e postos de bandeiras brancas, mesmo que muitos desses postos prefiram manter negociações recorrentes com poucas distribuidoras de sua confiança, a frequência das transações em alguns casos é ocasional, já que não são firmados contratos de longo prazo entre as distribuidoras e esses agentes, o que lhes permite optar pela distribuidora que lhes ofereça as melhores vantagens no momento da aquisição do combustível.

No que diz respeito à incerteza, nota-se que, para a distribuidora, ela se manifesta de uma forma muito maior na relação da distribuidora com os postos revendedores do que na relação da distribuidora com as usinas. Pode-se analisar esse fato considerando as diferentes barreiras à entrada nos dois negócios. As poucas barreiras de entrada e as facilidades para deixar de ser uma distribuidora ou um revendedor fizeram com que esse mercado pós-desregulamentação se corrompesse, o que levou ao aumento da desconfiança entre esses agentes e também do consumidor final.

As principais práticas informais no mercado de álcool combustível são: “álcool molhado” (transformação do álcool anidro em hidratado por meio de adição de água); venda clandestina (venda direta das usinas às distribuidoras ou aos postos, sem recolhimento de tributos); adulteração (adição na gasolina de álcool ou “álcool molhado” acima da porcentagem permitida por lei) e contrabando (compra de álcool num estado com alíquota de ICMS menor e simulação de venda para estados com alíquota maior).

Algumas iniciativas vêm sendo tomadas pelo governo e associações de classe (Sincopetro e Sindicom) para conter essas irregularidades, já que esses problemas do setor dificultam uma concorrência sadia entre seus agentes e gera um grande prejuízo ao Estado devido às sonegações de impostos. Uma das iniciativas foi a obrigatoriedade da coloração do álcool anidro para acabar com a prática do “álcool molhado”. Como o álcool hidratado é transparente, quando é acrescentado álcool anidro colorido no produto, sua cor é alterada, o que denuncia a adulteração. Outra iniciativa tomada foi a criação do Codif (sistema de

controle do deferimento de imposto nas operações com AEAC) para dificultar a adulteração da gasolina com o acréscimo acima do permitido (25%) de álcool anidro (AEAC). Como o imposto do álcool anidro é pago por substituição tributária, ou seja, esse tributo é incluído no tributo da gasolina pago pela Petrobras, muitas distribuidoras que trabalham de forma ilegal no mercado acrescentam maior volume do produto à gasolina A e com isso diminuem seu custo. Por meio do CODIF, a Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo passou a exigir que as distribuidoras fornecessem o dado de seu volume de compra e as usinas de seu volume de venda de álcool anidro, para que, dessa forma, fosse reduzido esse tipo de adulteração. Já que a única fornecedora de gasolina A no Brasil é a Petrobras, é fácil controlar o volume de venda de gasolina A para as outras distribuidoras, e, tendo o controle dessa quantia, sabe-se qual o volume de álcool anidro que a distribuidora deve comprar para misturar à gasolina A para obter a gasolina C. Ou seja, se a distribuidora deseja fornecer 1 milhão de litros de gasolina C aos seus revendedores, ela deve comprar apenas 250 mil litros de álcool anidro, correspondentes aos 25% necessários para a composição de 1 milhão de litros de gasolina C.

Além dessas iniciativas, devido à grande quantidade de distribuidoras que sonega impostos (PIS e COFINS), houve uma tentativa por parte do governo e das distribuidoras ligadas ao Sindicom de transferir os tributos do etanol para as usinas, assim como é feito na gasolina. Dessa forma, de acordo com a Medida Provisória (MP) 413, 100% da cobrança dos tributos de PIS/Cofins se concentraria nas usinas. No entanto, os empresários do setor não aceitaram essa modificação, já que o problema que existe no segmento da distribuição seria transferido para as usinas e com isso as destilarias que atuam no mercado de maneira legal seriam prejudicadas com a atuação de usinas desonestas que porventura sonegassem esses impostos. Contudo, um acordo entre a União da Indústria da Cana-de-açúcar (Unica) e o Sindicato Nacional das Distribuidoras de Combustíveis (Sindicom) estabeleceu o decreto da MP 425 que regulamentou o aumento na fatia do recolhimento dos tributos de 25% para 40% nas usinas e a redução de 75% para 60% nas distribuidoras.

Como pode ser observado, o mercado de distribuição e revenda de combustíveis é marcado por alto índice de informalidade, o que gera muitas incertezas na relação entre esses agentes. O segmento onde ocorrem maiores problemas ligados a adulteração e sonegação de impostos é nos canais de distribuição de postos de bandeira branca que recebem seus combustíveis de quaisquer distribuidoras. No entanto, as distribuidoras ligadas ao Sindicom também correm o risco de seus revendedores comprarem produtos de outras distribuidoras ou adulterarem seu combustível, oferecendo produtos de má qualidade, o que prejudica a imagem da companhia. Por esses motivos, neste mercado, a reputação dos membros que

compõem os canais de distribuição de combustíveis é fundamental. A reputação aumenta a quantidade de informações disponíveis no instante da concretização da transação ao garantir que um conjunto de promessas sobre determinadas características do produto ou serviço transacionado torne-se consistente ao longo do tempo. 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 ou dos indivíduos (MACHADO, 2002).

Vale salientar que essa informalidade nos canais de distribuição de etanol faz com que a margem de lucro obtida com o produto seja menor do que a margem obtida com a gasolina, já que por meio desta os agentes que trabalham de maneira ilegal conseguem vender o álcool hidratado com preço reduzido e com isso, para conseguirem concorrer nesse mercado, os agentes que trabalham legalmente são obrigados a diminuir suas margens de lucro obtidas com o combustível para acompanhar o preço.

5.2.2 Estrutura de governança

1ª etapa: usinas – distribuidoras

Na transação usina – distribuidora, como mostra a figura 9, destaca-se a coexistência do arranjo contratual via intermediário e direto. Nos arranjos contratuais via intermediário, encontram-se as seguintes agências que fazem a intermediação da venda do etanol das usinas para as distribuidoras: filiais de comercialização, corretoras e cooperativas.

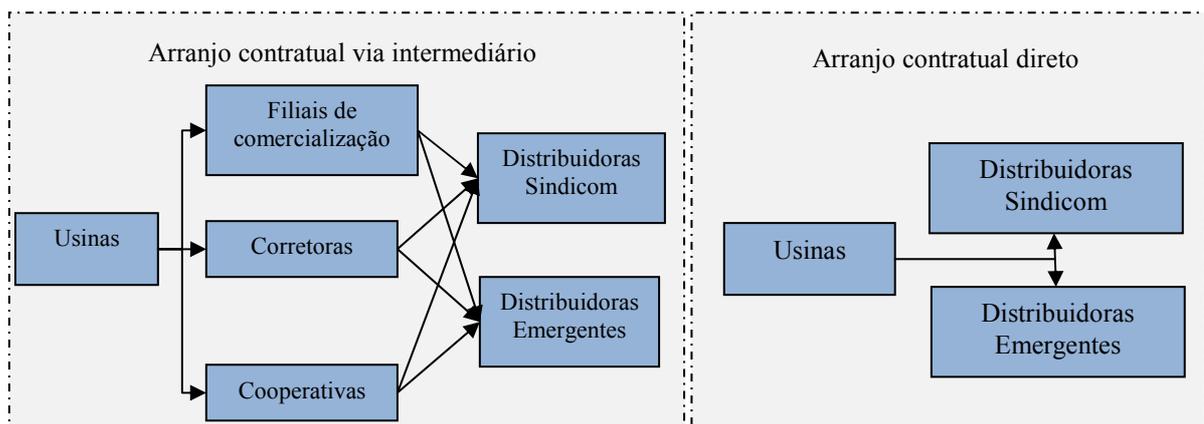


Figura 9: Representação de arranjos contratuais via intermediário ou direto.

Fonte: Elaborado pela autora.

As filiais de comercialização são formadas por grupos de usinas que se reúnem para vender o etanol produzido por elas, dessa forma as destilarias conseguem aumentar sua escala e com isso seu poder de negociação perante as distribuidoras. Normalmente, essa filial é

responsável pela venda total do etanol produzido por suas usinas e responsabiliza-se pela pesquisa de mercado, de logística e fornece assessoria comercial e também tributária para suas associadas. Algumas dessas filiais denominam-se corretoras, já que, além de vender os produtos das usinas acionistas da agência, também prestam serviços para outras usinas que não estão diretamente ligadas a elas. Neste caso, a agência estabelece contrato de comercialização de etanol com as usinas para quais irá intermediar as vendas, no entanto, nem sempre se responsabiliza pela venda de toda a produção da destilaria. Pode-se dizer que essa não exclusividade da venda total da produção da usina por intermédio da corretora se dê justamente devido à preocupação com políticas antitruste. Além disso, dessa forma as usinas podem optar por mais de uma maneira para comercializarem seus produtos, sem ficar atreladas a uma única corretora.

Também existem corretoras cujos acionistas não são donos de usinas. Essas agências apenas fazem a intermediação das negociações entre a usina e a distribuidora e recebem uma porcentagem do valor da compra ou venda do etanol. Neste caso a usina não fecha nenhum contrato de exclusividade total nem parcial da venda do combustível por intermédio das agências.

No caso das cooperativas, a intermediação se dá da seguinte forma: toda a produção das usinas ligadas à cooperativa, que realiza a comercialização do produto, é repassada a esta em comodato. É ela quem fatura a venda do produto e posteriormente repassa para as usinas o valor recebido. Diariamente a usina cooperada recebe um valor proporcional a sua produção estimada (de acordo com o preço da venda do etanol), independentemente da distância que está da base da distribuidora e se seu produto está ou não sendo vendido. Entretanto, em um período estipulado entre a usina e a cooperativa (por exemplo: no final da safra), ocorre um ajuste referente ao diferencial logístico, ou seja, quanto mais próximo a usina estiver de uma base da distribuidora, melhor será sua remuneração. Normalmente, tanto as filiais de comercialização quanto as corretoras e as cooperativas também trabalham com a exportação de etanol e, a maior parte das usinas, para exportar seus produtos, terceiriza esse serviço.

Já os arranjos contratuais diretos são caracterizados por usinas que preferem vender seu produto de forma independente, sem o intermédio de uma agência. Essas usinas são responsáveis por todo o processo de negociação com seus clientes.

Vale ressaltar que, quando a empresa não possui contrato de venda total de sua produção com uma agência intermediária, pode vender seu produto por meio de mais de um sistema de comercialização. Por exemplo, a usina pode vender parte de sua produção de forma independente e o restante por meio de uma corretora, ou então, vender uma parte de sua

produção no mercado interno por meio de uma corretora e exportar o restante por meio de uma *trading* (exportadora). Essa escolha vai depender das estratégias adotadas pelas usinas, que normalmente buscam vender maior volume, pelo melhor preço, com menor custo. Caso a usina esteja perto de uma base da distribuidora, por exemplo, devido às facilidades logísticas e de proximidade para a negociação, pode ser que para ela compense negociar diretamente com essa companhia sem despendar custos com intermediários.

No mercado de etanol, existem basicamente duas formas de governança estabelecidas na transação entre as usinas e as distribuidoras, mercado *spot* e híbrida (contratual). A contratual é feita com base em contratos de fornecimento. No caso do álcool anidro, geralmente, uma parte relevante do volume comercializado, aproximadamente 70%, é via contrato e os 30% restantes são comercializados no mercado *spot*. Já na comercialização do álcool hidratado, esse percentual inverte-se: 35%, aproximadamente, são contratados e o restante é comercializado no mercado *spot*. Essa diferença ocorre devido ao fato de que as distribuidoras não podem correr o risco de que falte álcool anidro para misturar à gasolina A. É comum faltar álcool anidro na entressafra devido ao melhor preço do álcool hidratado, fazendo com que os processadores optem pelo álcool hidratado em detrimento do álcool anidro. Para garantir seu suprimento, as distribuidoras resguardam-se com contratos.

Em geral os contratos têm um ano de vigência (um ano-safra). Quando é estabelecido um contrato de comercialização de etanol com uma grande distribuidora, devido à regularidade de fluxo de caixa que a usina adquire e ao grande volume de venda acordado, as distribuidoras conseguem um desconto pelo produto, que é dado de acordo com o índice de preço do produto semanal (conhecido como “Valor Esalq”) lançado pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - Cepea. Esses descontos geralmente giram em torno de menos 1% ou 2% do “Valor Esalq”, conforme a localização da usina. No contrato são fixados o volume, o prazo de retirada e o desconto obtido pela compra do combustível, sem que haja fixação do preço. Os benefícios em estabelecer uma negociação contratual é que isso permite que o produtor tenha um fluxo de caixa mais garantido e contínuo e a distribuidora possa planejar melhor sua logística e desenvolver uma negociação de frete diferenciada, já que para esse serviço normalmente as distribuidoras terceirizam pelo menos uma parte dos caminhões para transportar seus combustíveis. A partir do momento em que essas distribuidoras garantem esse serviço pelo período de um ano, conseguem barganhar uma melhor condição de preço com o prestador de serviço. Por meio de uma governança contratual, normalmente as empresas conseguem capturar algum valor já que podem planejar-se por um período maior. No entanto, as usinas são desfavorecidas por fornecerem descontos às distribuidoras pelo

volume de etanol acordado no contrato, ao contrário das distribuidoras que são favorecidas por poderem planejar-se melhor sem correr riscos de uma variação de preço que as prejudique.

A maior parte do etanol transacionado entre as usinas e as distribuidoras é vendido à vista, no entanto existe uma cultura na comercialização do produto cujas distribuidoras ligadas ao Sindicom têm um prazo para efetuar o pagamento, normalmente decendial mais dez (exemplo: retira o combustível no dia 10 e paga no dia 20). Já as distribuidoras emergentes normalmente compram no mercado *spot* e pagam adiantado pelo produto (a distribuidora faz o depósito na conta da usina e só após esse depósito ser checado o carregamento é feito) devido a pouca credibilidade e o menor poder de barganha que possuem no mercado.

Apesar dessas duas formas de governança (*spot* e contratual) predominantes na relação entre as usinas e as distribuidoras, recentemente, com o aumento da participação do álcool hidratado no mercado interno, observam-se ações de integração vertical da produção e distribuição do etanol. A compra de ativos da distribuidora Esso, em 2008, pela Cosan (maior processadora de cana-de-açúcar do mundo) é o caso mais emblemático dessa estrutura de governança.

Entretanto, por meio das entrevistas realizadas no trabalho, nota-se que o processo de integração vertical ainda vem ocorrendo de forma gradual no setor. Atualmente, o processo de verticalização demanda altos investimentos e conhecimentos específicos da distribuição de etanol. As usinas que optam por montar uma distribuidora para vender o álcool hidratado, geralmente, atuam mais regionalmente e possuem apenas o mercado de bandeira branca para escoar seus produtos, já que não podem distribuir para os postos bandeirados que possuem contrato de exclusividade com uma única distribuidora. Nesse mercado existe um alto índice de irregularidades, o que dificulta a competição no setor mesmo que a usina possua a vantagem de controlar o processo de produção também. Para atuar apenas regionalmente e no mercado de bandeira branca, nem sempre é vantajoso para as usinas entrarem nesse segmento.

Mesmo que opte por ampliar seu negócio de distribuição, uma usina passará a ter de investir em bases de distribuição; em logística; em postos com sua marca para escoar seus combustíveis; e provavelmente necessitará aumentar sua oferta de mix de produtos (já que uma distribuidora de grande porte trabalha com uma variedade de produtos como gasolina C, gasolina aditivada, óleo diesel, lubrificantes e não apenas com o álcool hidratado). Dessa forma, essa usina competirá também com as distribuidoras ligadas ao Sindicom, que já têm suas marcas estabelecidas no mercado. Então, de um lado, ela competirá com distribuidoras

emergentes, em um mercado com alto índice de corrupção, atuando mais regionalmente e com menor escala, e, de outro, competirá com um mercado fortemente estabelecido, com toda infraestrutura de distribuição e redes de postos bandeirados já constituídos. Por esses motivos é que se pode dizer que o processo de integração vertical ainda vem ocorrendo de forma pontual no setor. Em alguns casos é preferível que os investimentos sejam feitos na indústria de etanol (usinas), atividade para a qual os industriais já possuem elevados conhecimentos, ao invés de investir em uma nova atividade em que as barreiras de entrada são maiores. A habilidade do fabricante de gerenciar uma operação de produção nem sempre se estende para uma habilidade superior de desempenhar outros fluxos de canal. Isso reforça a percepção de que os intermediários agregam valor ao canal por meio de seu desempenho superior em alguns fluxos de canal, e os produtores voluntariamente procuram esses intermediários para aumentar seu alcance no mercado do usuário final (ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN *et al.*, 2002).

No entanto, vale frisar que, considerando a crescente demanda pelo etanol devido à maior participação dos carros *flex* e a competitividade do combustível no mercado interno, essas estruturas de governança tendem a passar por transformações que minimizem custos de transações e otimizem o processo de distribuição do combustível.

2ª etapa: distribuidoras – postos revendedores

As distribuidoras emergentes e as que fazem parte do Sindicom, além de distribuírem etanol para os postos revendedores com os quais estabelecem contratos de exclusividade, também distribuem seus produtos para os postos de bandeira branca. No entanto as distribuidoras do Sindicom, ao contrário das emergentes, dão menos ênfase para este mercado, já que esses revendedores competem diretamente com os seus, que normalmente, devido a todo o investimento no empreendimento do negócio, vendem seus produtos com um valor maior do que os postos de bandeira branca.

A forma de governança que ocorre entre os postos bandeirados e as distribuidoras é sempre contratual. Já entre os postos de bandeira branca e as distribuidoras, a forma de governança é sempre a de mercado (*spot*). Essa diferença nos arranjos contratuais faz com que, no caso do posto de bandeira branca, o revendedor tome todas as decisões sobre a forma com que irá promover seu estabelecimento, desenvolvendo todo o estudo de mercado por conta própria. Já os postos bandeirados são assessorados pelas distribuidoras com as quais possuem vínculo de exclusividade. Essa distribuidora desenvolve o planejamento de

marketing do posto, elabora promoções, oferece treinamento para a equipe do posto, gera serviços, desenvolve todo o *layout* e divulgação da marca.

Existem diferentes tipos de contratos firmados entre as distribuidoras e os postos bandeirados. Os principais contratos assinados entre eles podem ser observados no quadro 7.

Quadro 7: Tipos de Contratos Firmados entre as Distribuidoras e Postos Revendedores

Tipos de contratos	Características
CONTRATO DE CVM	<p>É o Contrato de Venda Mercantil (CVM) assinado entre o posto revendedor e a Companhia Distribuidora de Combustíveis. Nesse contrato há uma promessa de compra de combustíveis e outros produtos durante um período de tempo. Tal contrato normalmente é associado ao de uso de imagem para veiculação de marcas. No entanto, nem todas as companhias vinculam os dois contratos. Assim esse contrato pode ser assinado por tempo definido ou por volume, em que é definida a quantidade de combustíveis a ser adquirida em um determinado tempo contratual. Em troca da assinatura do CVM, o revendedor pode obter algum benefício da Companhia, como financiamento, valor a fundo perdido, substituição de equipamentos, comodato de equipamentos e imagem.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Financiamento</i>: dinheiro cedido pela distribuidora para investimento no posto, devendo ser pago em longo prazo e com acréscimo de juros e correção monetária. ✓ <i>Valor a fundo perdido ou absorvível</i>: dinheiro cedido pela distribuidora para investimentos no posto sem a devolução para a companhia. Vale frisar que, com as margens se estreitando cada vez mais pelo grande aumento da concorrência, hoje em dia não há espaço para tal benefício; apesar de ainda existir, ocorre de uma maneira muito restrita e condicionado a diversas exigências. ✓ <i>Substituição de equipamento</i>: ao invés de dinheiro, as distribuidoras oferecem serviços de manutenção ou troca de máquinas e equipamentos existentes no posto. ✓ <i>Comodato de equipamentos e imagem</i>: é a cessão de equipamentos como bombas, tanques, etc., para postos novos, associado também o uso da imagem (logo, cores, marca, etc.) da distribuidora.
CONTRATO DE LOCAÇÃO	<p>É o contrato assinado entre a Companhia Distribuidora e o posto de combustível, ou entre o proprietário do imóvel e o posto. Quando a propriedade pertence à Companhia, normalmente o contrato é assinado por tempo indeterminado, o que faculta às partes a rescisão contratual com um simples comunicado. Se a propriedade pertence a uma pessoa particular, o contrato é assinado por tempo definido, podendo ser renovado ao término do prazo, ou, na falta de uma renovação amigável, pode-se obter a renovação via trâmite judicial.</p>
CONTRATO DE SUBLOCAÇÃO	<p>Este contrato normalmente é assinado quando a propriedade pertence a uma pessoa particular que aluga o imóvel para a Companhia Distribuidora, a qual transfere a locação para o posto.</p>
CONTRATO DE COMODATO	<p>Este contrato é assinado entre as partes, quando a Companhia Distribuidora fornece algum equipamento ao posto, a título de empréstimo. Pode ser assinado também entre o posto e algum fornecedor, como Coca-cola, Brahma, gelo, etc. Este tipo de contrato traz algumas vantagens como o fato de a manutenção do equipamento ficar a cargo do fornecedor, sem onerar o posto. Um exemplo típico é a atual regulamentação do Conama, de acordo com a qual as distribuidoras ficam com o ônus da troca de tanques para cumprimento das exigências legais.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas e documentos coletados.

5.3 Poder nos canais de distribuição de etanol

Nas entrevistas realizadas com os agentes que compõem os canais de distribuição de etanol, pôde-se notar a presença de algumas formas de poder existentes tanto na relação entre

as usinas e as distribuidoras, como na relação entre as distribuidoras e os postos revendedores bandeirados e de bandeira branca. Os resultados apontam que a liderança do canal de distribuição é exercida pelas distribuidoras ligadas ao Sindicom, pois são elas que possuem e exercem o maior poder relativo sobre os outros agentes envolvidos na distribuição/comercialização do combustível.

A presença de relações de poder baseadas na coerção, na especialidade, na legitimidade, na referência e na persuasão são determinantes nas negociações entre as usinas e as distribuidoras.

Percebe-se a presença de poder de coerção na medida em que a distribuidora pode negar-se a negociar com determinada usina (principalmente com uma de menor porte) caso esta não atenda a suas exigências (como redução dos preços). Isso pode ocorrer devido ao grande número de fornecedores de etanol no mercado. Além disso, outra forma de coerção que pode surgir de ambos os lados é que tanto uma grande distribuidora, quanto um grande grupo de usinas podem ameaçar ou realmente integrar verticalmente o processo de produção e distribuição de etanol. Para a viabilização do processo de integração vertical, observa-se a presença do poder de especialidade não só das distribuidoras como também das usinas, já que a falta de conhecimento das usinas para a distribuição do produto como das distribuidoras para a sua produção, dificulta que ambos os agentes verticalizem a produção e distribuição do combustível.

No que se refere ao poder de legitimidade, a Portaria ANP n. 116/2000 impõe que todo o álcool comercializado no mercado interno seja entregue a distribuidoras. Somente estas podem negociar o produto com postos revendedores. Isso lhes confere poder de legitimidade no canal sobre produtores e revendedores, já que esses membros não podem negociar diretamente entre si.

Como já foi frisado em alguns momentos do trabalho, por este ser um mercado com alto índice de corrupção, observa-se a importância do poder baseado na referência. As distribuidoras ligadas ao Sindicom possuem maior credibilidade no mercado quando comparadas às emergentes, que não fazem parte dessa associação, o que lhes garante alguns benefícios, como estabelecer contratos com as usinas e conseguir prazos para efetuar seus pagamentos.

E, por fim, nota-se a presença do poder de persuasão, baseado na participação no mercado, tamanho da companhia, posição financeira e conhecimento. Apesar de a desregulamentação do setor ter acarretado um aumento do número de distribuidoras na comercialização de combustíveis, de um total de 159 distribuidoras presentes no país, boa

parte do mercado de distribuição de etanol carburante está concentrado nas mãos de um número reduzido de empresas, com apenas seis delas detendo 53% das vendas de álcool etílico hidratado e 68,9% das vendas de álcool etílico anidro (observado em função da participação das distribuidoras na venda de gasolina C), como pode ser visto nos gráficos 3 e 4, respectivamente. Observa-se que, no caso do álcool anidro, esse mercado é ainda mais concentrado, com a maioria das distribuidoras (153 companhias) dividindo apenas 25,5% dele (ANP, 2009).

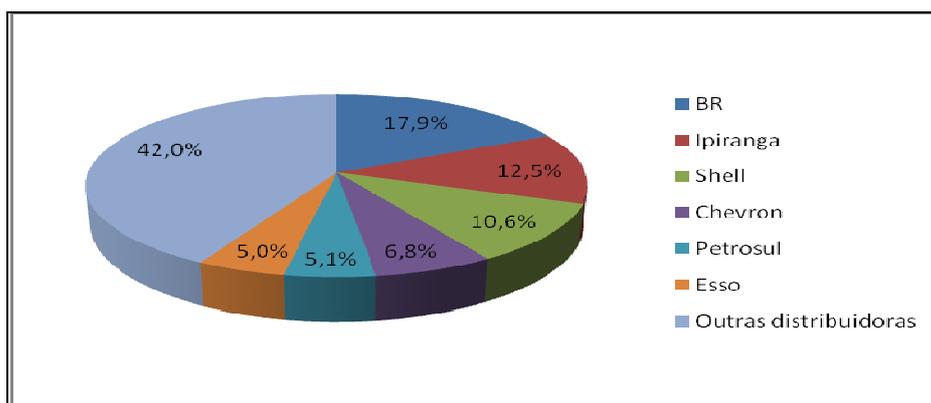


Gráfico 3: Participação das Distribuidoras nas Vendas Nacionais de Álcool Etílico Hidratado – 2007

Fonte: Anuário Estatístico da ANP (2008, tabela 4.6).

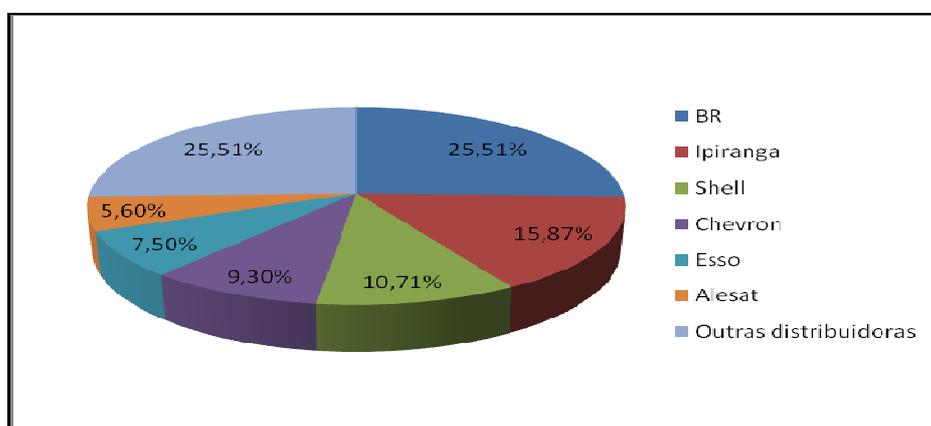


Gráfico 4: Participação das Distribuidoras nas Vendas Nacionais de Gasolina C – 2007

Fonte: Anuário estatístico da ANP (2008, tabela 3.6).

Com a compra da Chevron (Texaco no Brasil), em 2008, pelo grupo Ultrapar, que já havia comprado parte dos ativos da Ipiranga em 2007 (quando também teve seus ativos vendidos para a Petrobras e Brasken), o mercado de combustíveis ficou ainda mais concentrado. De acordo com Pires (2007), quando a Ipiranga foi vendida, a Ultrapar ficou com os mercados do Sul e do Sudeste e a Petrobras, com os do Norte, Nordeste e Centro-Oeste. Agora, com a compra da Texaco, a companhia Ultrapar consolidou seu segundo lugar

na distribuição de combustíveis. Já a Petrobras, com a compra de uma parte dos ativos da Ipiranga, apesar de ter ficado com os mercados menos atraentes, consolidou sua liderança como principal distribuidora de combustíveis do país.

Por meio do poder de mercado, determinado membro do canal consegue influenciar com maior sucesso o comportamento de outros agentes e por isso diminuir de forma significativa os potenciais custos de transação advindos de especificidade de ativos e incertezas (SHERVANI, FRAZIER e CHALLAGALLA, 2007). A concentração das companhias no mercado de combustíveis, somada ao elevado número de usinas produtoras de etanol, influencia diretamente o processo de distribuição do produto, conferindo maior poder de barganha às distribuidoras nas negociações com as usinas. O alto poder que as distribuidoras possuem, faz com que elas consigam influenciar não só o comportamento dos produtores (usinas) como também dos revendedores (postos), minimizando potenciais custos de transação e priorizando modelos contratuais ou acordos relacionais ao invés de integração vertical, que pode ser extremamente custosa para a empresa.

O mesmo não ocorre para as usinas, que possuem menor poder no canal e podem usufruir de um sistema de integração vertical da produção e distribuição de etanol para garantir menores custos de transação, ou seja, reduzir as incertezas e proteger seus investimentos em ativos específicos para a produção do combustível. A compra da Esso pela Cosan de certa forma serviu para garantir maior controle do canal de distribuição pela empresa. Com a compra de uma distribuidora de grande porte, quando muito produto está sendo ofertado no período de safra, a usina tem a própria rede para distribuir seu etanol carburante, o que lhe confere maior poder no canal. Além disso, com esse sistema vertical, a empresa otimiza sua logística e melhora sua gestão de estoque, além de aumentar sua proximidade com o consumidor final, o que lhe garante melhores informações a respeito do melhor momento para vender seu produto. No entanto, as dificuldades encontradas pelas usinas para o emprego da verticalização, não devem ser deixadas de lado, como comentado na seção 5.2.2.

Vale salientar que, assim como as distribuidoras, as usinas possuem relativo poder de persuasão. Como já foi comentado em alguns momentos do trabalho (seção 4.3.1 e 5.2.2), essas empresas se unem, seja por meio de fusões e aquisições ou criando filiais de comercialização. Dessa forma, os produtores adquirem poder de negociação perante as distribuidoras por meio da melhor estrutura de comercialização que adquirem e do maior volume de etanol que passam a fornecer.

Na relação entre as distribuidoras e os postos bandeirados, nota-se claramente o poder que as distribuidoras exercem sobre os revendedores devido à dependência desses em relação a essas companhias. As principais formas de poder identificadas são: (1) poder de coerção, devido às punições que os revendedores podem sofrer caso deixem de ceder às tentativas de influência das distribuidoras, como descontinuar a negociação com um revendedor que tem baixo volume de venda ou então desprivilegiar revendedores que não aceitam todos os serviços oferecidos (como loja de conveniência) pela companhia; (2) poder de legitimidade, devido ao fato de as relações se darem por meio de contratos que garantem às distribuidoras a compra exclusiva, por parte de seus revendedores, de seus combustíveis; (3) poder de referência, devido ao fato de os postos bandeirados enxergarem as distribuidoras com as quais estabelecem contratos como um padrão de referência, desejam identificar-se publicamente com ela; (4) poder de especialidade (conhecimento), como já foi discorrido, os postos bandeirados recebem assessoria das distribuidoras que lhes fornecem os combustíveis. Essas distribuidoras podem desenvolver o planejamento de marketing do posto, elaborar promoções, oferecer treinamento para a equipe do posto, gerar serviços, desenvolver todo o *layout* e divulgação da marca. Quanto maior a dependência do revendedor nesses quesitos, maior o poder de especialidade da distribuidora; e (5) poder de persuasão: tanto as distribuidoras quanto os revendedores conseguem melhores resultados nas negociações com base em sua participação no mercado, posição financeira e conhecimento.

Entretanto, apesar da dependência dos postos bandeirados de suas distribuidoras, vale frisar que essa relação geralmente ocorre de forma positiva. Como Pelton, Strutton e Lumpkin(1997) afirmam, isso advém desde que o relacionamento seja baseado em cooperação e confiança. Mesmo o poder estando concentrado em uma das partes, se existir a preocupação de relacionamento de longo prazo, podem-se criar normas de cooperação para o aumento do comprometimento. No caso da relação das distribuidoras com seus revendedores, por existir a possibilidade de os revendedores atuarem com outras marcas ou então de maneira independente no mercado (como postos de bandeira branca), normalmente as distribuidoras buscam relacionar-se em sinergia com seus franqueados. Porém, postos revendedores que vendem alto volume de combustíveis devido a sua boa localização e gerenciamento conseguem ter maior poder de barganha com suas distribuidoras, já que para estas é muito rentável o relacionamento com determinados revendedores. O mesmo não ocorre no caso de postos com baixos volumes de vendas, que deixam de ser lucrativos para a companhia. Nesse caso, os níveis elevados de dependência por parte do revendedor em relação a sua

distribuidora e ausência de comprometimento de ambas as partes podem causar uma fonte de conflito.

No caso dos postos de bandeira branca, a ausência de um relacionamento estreito entre os revendedores e as distribuidoras diminui o poder que estas exercem sobre aqueles e, por conseqüência, a possibilidade de ocorrência de conflitos no relacionamento entre ambos. Entretanto, esses revendedores não podem negociar diretamente com os produtores de etanol, o que garante o poder de legitimidade das companhias distribuidoras. Além disso, nessa relação, os revendedores não se beneficiam das vantagens de uma relação de maior proximidade com uma distribuidora. Ou seja, não usufruem da assistência por parte delas e dos atributos vinculados às grandes bandeiras, dificultando sua colocação no mercado. Pode-se dizer que entre esses dois agentes do canal de distribuição de etanol prevalece o poder bilateral, já que nessa relação existe uma dependência equilibrada entre esses membros para exercerem suas funções no canal.

O quadro 8 apresenta uma síntese sobre os tipos de poder existentes no relacionamento entre os produtores (usinas) e as distribuidoras e as distribuidoras e os revendedores.

Quadro 8: Tipos de Poder Existentes no Relacionamento entre os Membros dos Canais de Distribuição de Etanol

Tipos de poder	Usinas - Distribuidoras	Distribuidoras – Revendedores bandeirados
Poder de coerção	Tanto uma grande distribuidora, quanto um grande grupo de usinas podem ameaçar ou realmente integrar verticalmente o processo de produção e distribuição. A distribuidora pode negar-se a negociar com determinada usina caso esta não lhe dê descontos, devido ao grande número de fornecedores de etanol no mercado.	Os revendedores podem sofrer punições caso deixem de ceder às tentativas de influência das distribuidoras, como, por exemplo, descontinuar a negociação com um revendedor que tem baixo volume de venda ou então desprivilegiar os revendedores que não aceitam os serviços oferecidos (como loja de conveniência) pelas distribuidoras.
Poder de referência	As distribuidoras ligadas ao Sindicom possuem maior credibilidade no mercado, o que lhes garante alguns benefícios, como estabelecerem contratos com as usinas e conseguirem prazos para efetuar seus pagamentos.	Os postos bandeirados enxergam as distribuidoras com as quais estabelecem contratos como um padrão de referência. Desejam identificar-se publicamente com elas.
Poder de legitimidade	Os produtores e revendedores não podem negociar diretamente entre si, ou seja, sem a intermediação de uma distribuidora	As relações se dão por meio de contratos que garantem às distribuidoras a compra exclusiva, por parte de seus revendedores, de seus combustíveis.
Poder de persuasão	Tanto as distribuidoras quanto as usinas possuem poder de persuasão baseado em seu tamanho, posição financeira, conhecimento e concentração.	Tanto as distribuidoras quanto os revendedores possuem poder de persuasão baseado em seu tamanho, posição financeira, conhecimento e concentração.
Poder de especialidade (conhecimento)	A falta de conhecimento das usinas para a distribuição do produto como das distribuidoras para a sua produção, dificulta que ambos os agentes verticalizem a produção e distribuição do combustível.	Os postos bandeirados recebem assessoria das distribuidoras com que estabelecem contrato de exclusividade. Quanto maior a dependência do revendedor nesse quesito, maior o poder de especialidade da distribuidora.

Fonte: Elaborado pela autora.

6 Conclusões, limitações e sugestões para pesquisas futuras

6.1 Conclusões

A presente pesquisa identificou quais as características dos canais de distribuição do etanol, como se dão as transações entre os diferentes membros que compõem seus canais e os aspectos institucionais, de estrutura governança e formas de poder envolvidas no processo de distribuição/comercialização do combustível. Assim, pode-se dizer que o trabalho alcançou seus objetivos como pesquisa exploratória, ao identificar como se dão esses fatores nos canais de distribuição de etanol e, dessa forma, contribuiu com o entendimento de como estão estruturados e se comportam os canais de distribuição do combustível.

Com a análise das características dos canais de distribuição de etanol, de seus fluxos de marketing e funções de seus membros, pode-se concluir que esse canal encontra-se bem estruturado, com os papéis de cada membro definidos, organizados em torno de suas associações de classes como a Unica, Sindicom e Sincopetro, e com normas estabelecidas no mercado, que regulam o processo de distribuição, o que dificulta mudanças nessa estrutura.

As usinas são responsáveis pelos fluxos de produção e estocagem do etanol. As distribuidoras, por sua vez, assumem maiores responsabilidades pelos fluxos de produto, serviços e pelos fluxos de promoção. Por fim, para os postos revendedores, os fluxos mais relevantes são os de promoção, serviços, pagamento e financeiro.

As análises das dimensões das transações entre as usinas e as distribuidoras demonstram que existem algumas especificidades associadas ao processo de comercialização do combustível que são: especificidade locacional, física e temporal.

As transações entre processadoras e distribuidoras, na maior parte das vezes, são recorrentes, mesmo sendo a maior parte do álcool combustível comercializado no mercado *spot*. Com relação à incerteza, ela não se manifesta quanto à qualidade do produto, por tratar-se de uma *commodity*. Entretanto manifesta-se fortemente quanto ao preço do produto devido às incertezas que as usinas possuem na manutenção de seus estoques por causa da baixa liquidez do mercado. Já as incertezas que as distribuidoras possuem em suas negociações com as usinas estão ligadas à falta do álcool etílico hidratado e anidro.

Na transação usina - distribuidora, destaca-se a coexistência do arranjo contratual via intermediário e direto. Nos arranjos contratuais via intermediário, encontram-se as seguintes

agências que fazem a intermediação da venda do etanol das usinas para as distribuidoras: filiais de comercialização, corretoras e cooperativas. Já os arranjos contratuais diretos são caracterizados por usinas que preferem vender seu produto de forma independente, sem o intermédio de uma agência. Essas usinas são responsáveis por todo o processo de negociação com seus clientes.

No mercado de etanol, existem basicamente duas formas de governança estabelecidas na transação entre as usinas e as distribuidoras, mercado *spot* e híbrida (contratual). No caso do álcool anidro, geralmente, uma parte relevante do volume comercializado (70%) é via contrato e os 30% restantes são comercializados no mercado *spot*. Já na comercialização do álcool hidratado, esse percentual inverte-se: 35% são contratados e o restante é comercializado no mercado *spot*. Essa diferença ocorre devido ao fato de que as distribuidoras não podem correr o risco de faltar o álcool anidro para misturar à gasolina A.

Apesar dessas duas formas de governança (*spot* e contratual) predominantes na relação entre as usinas e as distribuidoras, recentemente, com o aumento da participação do álcool hidratado no mercado interno, observam-se ações de integração vertical da produção e distribuição do etanol. Entretanto, por meio das entrevistas realizadas no trabalho, nota-se que esse processo de verticalização vem ocorrendo de forma gradual no setor devido aos altos investimentos e à necessidade de conhecimentos específicos para distribuição do combustível.

A análise das dimensões das transações entre as distribuidoras e os postos revendedores demonstra que os ativos específicos mais importantes de uma distribuidora de combustíveis estão ligados à especificidade de ativos físicos, de local e de marca. As especificidades dos postos revendedores são as mesmas que as das distribuidoras, apresentando diferenças nas formas de especificidades locacionais e de ativos físicos.

Em relação à frequência das transações entre as distribuidoras e os revendedores, a comercialização do etanol entre a distribuidora e um posto bandeirado é sempre recorrente, pois se dão por meio de contratos. Já no caso da comercialização do combustível entre uma distribuidora e um posto de bandeira branca, mesmo que muitos desses postos prefiram manter negociações com poucas distribuidoras de sua confiança, a frequência das transações é ocasional, pois não são firmados contratos de longo prazo entre a distribuidora e esse agente, o que lhe permite optar pela distribuidora que lhe ofereça as melhores vantagens no momento da aquisição do combustível.

No que diz respeito à incerteza, nota-se que, para a distribuidora, ela se manifesta de forma muito maior em sua relação com os postos revendedores do que na relação da distribuidora com as usinas. Pode-se analisar o fato considerando as diferentes barreiras à

entrada nos dois negócios. As poucas barreiras de entrada e as facilidades para deixar de ser uma distribuidora ou um revendedor fizeram com que esse mercado, pós-desregulamentação, se corrompesse, o que levou ao aumento da desconfiança entre esses agentes. O segmento em que ocorrem maiores problemas ligados a adulteração e sonegação de impostos são nos canais de distribuição de postos de bandeira branca, que recebem seus combustíveis de quaisquer distribuidoras.

As distribuidoras emergentes e as que fazem parte do Sindicom, além de distribuírem etanol para os postos revendedores com os quais estabelecem contratos de exclusividade, também distribuem seus produtos para os postos de bandeira branca. No entanto as grandes distribuidoras do Sindicom, ao contrário das emergentes, dão menos ênfase para este mercado, já que esses revendedores competem diretamente com os seus, que normalmente, devido a todo o investimento no empreendimento do negócio, vendem seus produtos com um valor maior do que os postos de bandeira branca.

A forma de governança que ocorre entre os postos bandeirados e as distribuidoras é sempre contratual. Já entre os postos de bandeira branca e as distribuidoras, a forma de governança é sempre a de mercado (*spot*). Essa diferença nos arranjos contratuais faz com que, no caso do posto de bandeira branca, o revendedor tome todas as decisões sobre a forma com que irá promover seu estabelecimento, desenvolvendo todo o estudo de mercado por conta própria. Já os postos bandeirados são assessorados pelas distribuidoras com as quais possuem vínculo de exclusividade. Essa distribuidora desenvolve o planejamento de marketing do posto, elabora promoções, oferece treinamento para a equipe do posto, gera serviços, desenvolve todo o *layout* e divulgação da marca.

Quanto ao poder exercido na relação entre os membros dos canais de distribuição de etanol, os resultados apontam que a liderança do canal de distribuição é exercida pelas distribuidoras ligadas ao Sindicom, pois são elas que possuem e exercem o maior poder relativo sobre os outros agentes envolvidos na distribuição/comercialização do produto. A presença de relações de poder baseadas na coerção, na especialidade, na legitimidade, na referência e na persuasão são determinantes nas negociações entre as usinas e as distribuidoras.

Já na relação entre as distribuidoras e os postos bandeirados, as principais formas de poder identificadas são poder de coerção, poder de legitimidade, poder de referência, poder de especialidade e poder de persuasão. No caso dos postos de bandeira branca, a ausência de um relacionamento estreito entre os revendedores e as distribuidoras, diminui o poder que estas exercem sobre eles e, por conseqüência, os conflitos no relacionamento entre ambos.

Entretanto, esses postos não podem negociar diretamente com os produtores de álcool hidratado, o que garante o poder de legitimidade das distribuidoras. Além disso, nessa relação, os revendedores não se beneficiam das vantagens de maior proximidade com uma companhia distribuidora. Ou seja, não usufruem da assistência por parte delas e dos atributos vinculados às marcas das grandes companhias, dificultando sua colocação no mercado.

6.2 Limitações do trabalho

A primeira limitação encontrada no trabalho refere-se a algumas barreiras inerentes à natureza do próprio método. Por se tratar de estudos multicaseos, as considerações feitas no estudo empírico apresentam análises específicas das empresas estudadas, ou seja, limitam-se às considerações dessas empresas. Quaisquer generalizações devem ser contidas ou realizadas com cautela, evitando assim possíveis distorções.

A segunda limitação também se relaciona ao método de abordagem. A realização de entrevistas pessoais possui viés do entrevistado e do pesquisador. Nesse sentido, destaca-se que existe a possibilidade de os gerentes entrevistados terem falseado algumas respostas para, de alguma forma, não comprometer a empresa e, da mesma forma, a pesquisadora pode ter interpretado mal algumas respostas, causando distorções em suas análises.

A terceira limitação é que, embora a pesquisadora tenha buscado cobrir todo o referencial dos temas discutidos em sua dissertação, é possível que artigos e pesquisas relevantes tenham passado despercebidos.

6.3 Sugestões para pesquisas futuras

Como sugestões para trabalhos futuros são listadas algumas opções de estudos. A primeira delas poderia envolver uma pesquisa utilizando o método de estudo de caso que buscasse identificar com maior profundidade como se dão os arranjos contratuais entre as usinas e os grupos de comercialização e quais os fatores determinantes para que as usinas optem por comercializar seu produto por meio desses intermediários.

Outro trabalho, ainda com auxílio do método de estudo de caso, poderia ter como objetivo estudar empresas que verticalizaram a produção e distribuição de etanol, identificando quais as dificuldades e benefícios adquiridos no processo de integração vertical. Ainda nesta direção, poderia se comparar as diferentes estratégias utilizadas por usinas que integram verticalmente a produção e distribuição de etanol, usinas que distribuem o produto

via intermediário (exemplos: corretoras, filiais de comercialização) e usinas que distribuem o combustível diretamente (sem intermediários) para as companhias distribuidoras. Também seria interessante analisar como as distribuidoras emergentes e as ligadas ao Sindicom se organizam no mercado e as diferentes estratégias utilizadas por elas para a distribuição de etanol carburante.

Outra pesquisa a ser realizada, poderia compreender uma pesquisa quantitativa, com uma amostra significativa de usinas e distribuidoras, com o intuito de analisar quais as principais estratégias utilizadas por essas indústrias para a comercialização de etanol e as principais dificuldades encontradas nesse processo.

Uma outra contribuição relevante, seria a tentativa de proposição de um modelo estratégico para a construção de canais de distribuição de etanol mais eficientes. Esse trabalho estudaria as lacunas presentes nesses canais e proporia soluções para elas. Dentro desse enfoque, poder-se-ia ampliar o leque do estudo, incluindo empresas de outras regiões (fora o estado de São Paulo) onde a produção de etanol vem se expandindo, identificando como se dão essas novas relações entre as usinas, as distribuidoras e as instituições locais, e o que poderia ser feito para aperfeiçoar esses novos canais de distribuição de etanol.

Por último, vale sugerir uma vertente de estudos que poderia considerar as diferentes estratégias de marketing utilizadas pelos postos bandeirados e de bandeira branca, assim como localização e agregação de serviços.

Referências bibliográficas

- AAKER, D. A. *Brad equity: gerenciando o valor da marca*. 2. ed. São Paulo: Negócios, 1998. 310 p.
- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. *Pesquisa de marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALCÂNTARA, R. L. C. *A gestão estratégica dos canais de distribuição: um exame de evolução e do atual estágio do relacionamento entre o atacado de entrega e a indústria*. 194f. Tese (Doutorado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1997.
- ALVES, F. J. C. Por que morrem os cortadores de cana? *Saúde e Sociedade*, v. 15, n. 3, p. 90-98, 2006.
- _____. Processo de trabalho e danos à saúde dos cortadores de cana. *Revista InterfacEHS*, (Ed. português), v. 3, p. 21-27, 2008.
- ALVES, F. J. C.; ALVES, M. R. P. A. Crise e perspectiva do setor sucroalcooleiro no estado de São Paulo. In: Ferraz, J. M. G.; PRADA, L. S.; PAIXÃO, M. (org). *Certificação socioambiental do setor sucroalcooleiro*. São Paulo: Embrapa Meio Ambiente, 2000, p. 147-172.
- AMARAL, C. R.; DELGADO, M.F. *Uma análise da exclusividade nas relações contratuais entre revendedor e empresa distribuidora no mercado de combustíveis*. In: Congresso brasileiro de P&D em petróleo e gás, n. 3. Salvador. Anais...out. 2005. p. 1-6. Disponível em: <http://www.portalbpg.org.br/PDPetro/3/trabalhos/IBP0155_05.pdf>. Acesso em: Novembro/2008
- AMARAL, T. M.; NEVES, M. F.; MORAES, M. D. *Cadeia produtiva do açúcar do estado de São Paulo e da França: comparação dos sistemas produtivos, organização, estratégias e ambiente institucional*. Agricultura São Paulo, SP, v. 50, n. 2, p. 65-80, 2003. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/publicacoes/pdf/asp-2-03-5.pdf>>. Acesso em: setembro/2008.
- ANDERSON, E. The salesperson as outside agent or employee: a transaction cost analysis. *Marketing Science*, v. 4, n. 3, p. 234-54, 1985.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distribution firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, v.54, p. 42-58, 1990.
- AULAKH, P.S.; GENCTURK, F. E. Contract formalization and governance of exporter-importer relationships. *Journal of Management Studies*, v. 45, n. 3, p. 457-479, 2008.
- AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO - ANP. *Anuário estatístico brasileiro do petróleo, gás natural e biocombustíveis*. 2008. Disponível em: <http://www.anp.gov.br/conheca/anuario_2008.asp#secao_3>. Acesso em: jan/2009.

_____. ANP/Legislação. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/leg/legislacao.asp>>. Acesso em: dez/2009

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES - ANFAVEA. *Tabelas: 2005 - 2008.* Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/tabelas.html>>. Acesso em: março/2009.

ASSUMPÇÃO, M. R. *Integração da cadeia produtiva do açúcar à rede de suprimento da indústria alimentícia.* 288f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

_____. Restructuring of the sugar supply to the industrially processed food chain: the Brazilian case In: REIDAR, A.; GEOFFREY L. (org.) *Globalization, localization and sustainable livelihoods.* Aldershot, England: Ashgate Publishing Limited, 2003. p. 42-55.

AZEVEDO, P. F. *Integração vertical e barganha.* 220f. Tese (Doutorado em Economia) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.

BACCARIN, J. G. *A desregulamentação e o desempenho do complexo sucroalcooleiro no Brasil.* 287f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2005.

BELIK, W.; RAMOS, P.; VIAN, C. *Mudanças institucionais e seus impactos nas estratégias dos capitais do complexo agroindustrial canavieiro no centro sul do Brasil.* In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, n 36. Anais... Poços de Caldas/ MG, 1998. p. 19-31

BELIK, W.; VIAN, C. Desregulamentação estatal e novas estratégias competitivas da agroindústria canavieira em São Paulo. In: MORAIS M. A. F. D.; SHIKIDA P. F. A. (Org.). *Agroindústria canavieira no Brasil: evolução, desenvolvimento e desafios.* São Paulo: Atlas, 2002.

BERMAN, B. *Marketing channels.* USA: John Willey & Sons, USA, 1996. 663 p.

BOYD, H.W.; WESTFALL, R. *Pesquisa mercadológica: textos e casos.* 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987.

BOWERSOX, D.J.; COOPER, M.B. *Strategic marketing channel management.* New York: McGraw-Hill, 1992.

BRYMAN, A. *Research methods and organization studies.* New York: Routledge, 1989.

BUAINAIM, A. M.; BATALHA, M. O. (Coord.). *Cadeia produtiva da agroenergia.* Brasília: MAPA; SPA; IICA, 2007.

BUCKLIN, L. P. Postponement, speculation and the structure of distribution channels. *Journal of Marketing Research.* v. 2, n. 1, p. 26-31, feb. 1965.

BUELL, V. P.; HEYEL, C. *Handbook of modern marketing.* USA: McGraw-Hill Book Company, 1970

CARVALHO, F. C.; MARQUES, S. A.; MAIA, M.; YOSHII, R. J. Estudo da integração vertical na agroindústria sucroalcooleira no estado de São Paulo, 1970-92. *Agricultura em São Paulo*, SP, v. 40, n. 1, p. 157-182, 1993. Disponível em: <<ftp://ftp.sp.gov.br/ftpiea/ASP9-0193.pdf>>. Acesso em: setembro/2008.

CASTRO, L. T. *Incentivos em canais de distribuição: um estudo comparativo entre o Brasil e os EUA no setor de defensivos agrícolas*. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

CAVUSGIL, S. T.; DELIGONUL, S.; ZHANG, C. Curbing foreign distributor opportunism: an examination of trust, contracts, and the legal environment in international channel relationship. *Journal of International Marketing*, v. 12, p. 7-27, 2004.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA - CEPEA. *Indicador semanal álcool CEPEA/ESALQ – São Paulo*. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/alcool/>>. Acesso em: março/2009.

CHURCHILL, G. A.; PETER, P. J. *Marketing: criando valor para os clientes*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

COASE, R. H. 1937. “The Nature of the Firm”, *Economica*, v. 4, p. 386-405, reprinted in Coase, 1988, *The Firm, the Market and the Law*. Chicago: University of Chicago Press, Chapter 2.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Trad. Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COUGHLAN, A. T. *et. al.. Canais de marketing e distribuição*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CUNHA, F. *A Logística atual de transporte das distribuidoras e a infra-estrutura para a exportação de álcool*. In: Seminário álcool: gerador de divisas e empregos. Rio de Janeiro, 2003.

DAVID, R. J.; HAN, S. K. A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. *Strategic Management Journal*, v. 25, p. 39-58, 2004.

DOLNIKOFF, F. *Contratos de etanol carburante e a racionalidade econômica da relação entre usinas e distribuidoras de combustíveis no Brasil*. 162f. Dissertação (mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

DWYER, F.R.; SCHURR, P. H; OH, S. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, n. 51, p. 11-27, 1987.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO P. F.; SAES, M. S. M. *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FIGUEIRA, S. R. *Os programas de etanol como combustível nos EUA, no Japão e na União Europeia e as possibilidades de exportação do Brasil*. 245f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo. Piracicaba, 2005.

- FONTENOT, R.; WILSON, E. Relational exchange: a review of selected models for a prediction matrix of relationship activities. *Journal of Business Research*, n. 39, p. 5-12, 1997.
- FRAZIER, G. L. Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 2, 1999.
- GASKI, J. F. The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing*, n. 48, p. 9-29, 1984.
- GHOSH, M.; JOHN, G. Strategic fit in industrial alliances: an empirical test of governance value analysis. *Journal of Marketing Research*, v. 42, n. 3, p. 346-357, 2005.
- GREWAL, R.; DHARWADKAR, R. The role of institutional environment in marketing channels. *Journal of Marketing*, v. 66, p. 82-97, July 2002.
- HART, O.D. Incomplete contracts and the theory of the firm. In: WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S.G. (Coord.). *The nature of the firm*. New York: Oxford University Press, 1991.
- HEIDE, J. B.; JOHN, G. The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. *Journal of Marketing*, v. 52, p. 20-35, Jan. 1988.
- HEIDE, J.B. Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 1, p.71-85, 1994.
- HOGGARTH-SCOTT, S. retailer-supplier partnerships: hostages to fortune or the way forward for the millennium? *British Food Journal*, v. 101, n. 9, p. 668-682, 1999.
- HUNT, S. D.; NEVIN, J. R. Power in a channel of distribution: sources and consequences. *Journal of Marketing Research*. v. 11, p. 186-193, may, 1974.
- JANK. M. S. *O etanol na conferência de biocombustíveis*. 2008. Disponível em: <<http://www.unica.com.br/opinia/show.asp?msgCode={53BB290E-0C2C-43B3-B3A2-98F5487F3773}>>. Acesso em: abril/2009.
- JAP, S. D.; ANDERSON, E. Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism. *Management Science*, v. 49, p. 1684-1701, 2003.
- JOSKOW, P.L. Asset specificity and the structure of vertical relationships: empirical evidence. In: WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S.G. (Coord.). *The nature of the firm*. New York: Oxford University Press, 1991.
- KAPFERER, J. N. *O que vai mudar as marcas*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KIM, S. K. Relational behaviors in marketing channel relationships: transaction cost implications. *Journal of Business Research*, v. 60, p. 1125-1134, 2007.
- KLEIN, S.; FRAZIER, G.L; ROTH, V.J. A transactional cost analysis model of channel integration in international markets. *Journal of Marketing Research*, v. 27, p. 196-208, may 1990.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

LAL, R. Improving channel coordination through franchising. *Marketing Science*, v. 9, n. 4, p. 299-318, 1990.

LAZZARINI, S. G. Estudos de caso: aplicações e limites do método. In: FARINA, E. M. M. Q. *Estudos de caso em agribusines*. São Paulo: Pioneira, 1997.

LEE, Y.; CAVUSGIL, S. T. Enhancing alliance performance: the effects of contractual-based versus relational-based governance. *Journal of Business Research*, v. 59, p. 896-905, 2006.

LUCAS, G. H.; GRESHAN, L. G. Power, conflict, control and the application of contingency theory in marketing channels. *Academy of Marketing Science Journal*, v. 13, n. 3, p. 25-30, 1985.

LUI, S. S.; WONG, Y.; LIU W. Asset specificity roles interfirm cooperation: reducing opportunistic behavior or increasing cooperative behavior? *Journal of Business Research*, 2008.

LUSCH, R. F.; BROW, J. R. Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channel. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 4, p. 19-38, 1996.

MACHADO, E. L. *O papel da reputação na coordenação vertical da cadeia produtiva de frutas, legumes e verduras frescos*. 182f. Tese (Doutorado em Economia). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

MACNEIL, I. R. Power, contracts, and the economic model. *Journal of Economic Issues*, p. 909-923, Dec. 1980.

MACNEIL, I. R. Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. *Northwestern University Law Review*, v. 72, p. 854-905, 1978.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATOS, V. A.; MELO, P. C. L.; MATOS, P. J. *A teoria dos custos de transação e a coordenação no sistema canavieiro*. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, nº 9, 1999, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, ENEGEP, 1999.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*: 3. ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2001.

MEGIDO, J. L. T.; SZULCSEWSKI, C. J. *Administração estratégica de vendas e canais de distribuição*. São Paulo: Atlas, 2002.

MELLO, F. O.; PAULILLO, L. F. O. E. Metamorfoses da rede de poder sucroalcooleira paulista e os desafios da autogestão setorial. *Agricultura em São Paulo*, São Paulo, v. 52, n. 1, p. 41-62, 2005.

MENARD, C. The economics of hybrids organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, p. 345-376, 2004. Disponível em: <http://atom.univ-paris1.fr/documents/Menard_JITE_2004.pdf>. Acesso em: agosto de 2008.

MENARD, C. On clusters, hybrids, and other strange forms: the case of the French poultry Industry. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, v. 152, p. 155-183, 2001.

MENTZER, J. T.; MIN, S.; ZACHARIA, Z. G. The nature of interfirm partnering in supply chain management. *Journal of Retailing*, v. 76, n. 4, p. 549-568, 2000.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA Usinas de álcool e açúcar. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>> Acesso em: junho de 2009.

MORAES, M. A. F. D. *A desregulamentação do setor sucroalcooleiro brasileiro*. 284f. Tese (Doutorado em Ciências) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 1999.

MORAES, M. A. F. D. Desregulamentação da agroindústria canavieira: novas formas de atuação do estado e desafios do setor privado. In: MORAIS M. A. F. D.; SHIKIDA P. F. A. (Org.). *Agroindústria canavieira no Brasil: evolução, desenvolvimento e desafios*. São Paulo: Atlas, 2002.

MOURA CASTRO, C. *A prática da pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

NEVES, M. F. *Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos*. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

NEVES, M. F.; CONEJERO, M. A. Sistema agroindustrial da cana: cenários e agenda estratégica. *Economia Aplicada*, v. 11, n. 4, Ribeirão Preto Oct./Dec. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-80502007000400007&script=sci_arttext>. Acesso em: dez./2008.

NEVES, M. F.; WAACK, R. S.; MARINO, M. K. Sistema agroindustrial da cana-de-açúcar: caracterização das transações entre empresas de insumos, produtores e usinas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, n° 36, Anais... Poços de Caldas/MG, 1998.

NEVES, M. F.; ZUURBIER, P; CAMPOMAR, M.C. A model the distribution channels planning process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 16 n. 7, p. 518-539, 2001. Disponível em: <<http://www.favaneves.org/arquivos/aci008.pdf>> Acesso em: ago/2008.

NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. E. (Org.). *Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos*. São Paulo: Atlas, 2003.

NESS, H; HAUGLAND S. A. The evolution of governance mechanism and negotiation strategies in fixed-duration interfirm relationships. *Journal of Business Research*, v. 58, p. 1226-1239, 2005.

NORTH, D.C. Economic Performance trough time. *The American Economic Review*, June, 1994, pp. 359-368.

NORTH, D. C. Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, v.5, n.1, p. 97-112, 1991

NORTH, D. C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

NUNES, C.; GOMES, C. *Aspectos concorrências do varejo de combustíveis no Brasil*. ANPEC 2005. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2005/artigos/A05A108.pdf>>. Acesso em: nov./2008.

PARENTE, J. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas 2000. 338 p.

PAULILLO, L. F.; VIAN, C. E. F.; MELLO, F. O. T. Autogestão, governança setorial e sustentabilidade no complexo agroindustrial canavieiro no século 21. *Revista de Política Agrícola*, v. 17, n. 1, 2008.

PEDRO, E. S. *Gestão tecnológica: um estudo de caso no setor sucroalcooleiro*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

PELTON, L. E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J. R. *Marketing channels: a relationship management approach*. Boston: McGraw-Hill, 1997. 728 p.

PETERSON, H.C.; WYSOCKI, A.; HARSH, S.B. Strategic choice along the vertical coordination continuum. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 4, n. 2, p. 149-166, 2001.

PIACENTE, E. A. *Perspectivas do Brasil no mercado internacional de etanol*. Dissertação (Mestrado em Planejamento de Sistemas Energéticos) - Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2006.

PIRES, A. A venda da Ipiranga. *O Globo*, março, 2007. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/blogs/adriano/post.asp?t=a_venda_da_ipiranga&cod_Post=51581&a=72>. Acesso em: nov./2008.

PIRES, A.; SCHECHTMAN, R. A ameaça do pré-sal aos biocombustíveis. 2008. Disponível em: <<http://www.unica.com.br/opinia/show.asp?msgCode={E14D09EE-1C77-4B60-8B5A-03D7CF2ACB44}>>. Acesso em: março/2009.

POPPO L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 8, p. 707-725, ago. 2002.

POSTALI, F. A. S. *Renda mineral, divisão de riscos e benefícios governamentais na exploração de petróleo no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Economia) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

PRADO, K. P. L. A. *A preferência da marca no processo de decisão de compra: um estudo exploratório no segmento de baixa renda*. 323f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

PRIGLE, H.; THOMPSON, M. *Marketing social*. São Paulo: Makron, 2000.

RAGAZZO, C.E.J.; SILVA, R.. M. *Aspectos econômicos e jurídicos sobre cartéis na revenda de combustíveis: uma agenda para investigações*. 2006. Brasília: SEAE/MF, 2006 (Documento de Trabalho nº 49).

RICHERS, R. *Marketing uma visão brasileira*. 11. Ed. São Paulo: Elsevier, 2000.

RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J. Transaction cost analysis: past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, v. 61, n. 4, p. 30-54, Oct. 1997.

RING, P. S.; VAN de VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 483-98, 1992.

RODRIGUES, A. P.; RODRIGUES, L. *O etanol e os desafios do mercado interno*. 2008. Disponível em: <<http://www.unica.com.br/opinia/show.asp?msgCode={653FC86C-D21E-455A-BFFF-5299131A1680}>>. Acesso em: nov./2008.

ROSEMBLOON, B. *Marketing Channels*. The Dryden Press, 6. ed, 1999

ROSENBLOOM, B. *Canais de marketing: uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.

SAES, M. S. M. *A racionalidade econômica da regulamentação no mercado brasileiro de café*. Tese (Doutorado em Economia) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1995.

SAES, M. S. M. Organizações e instituições. In: ZYLBERSZTAJN, S. (Org.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 165-186.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH; M.; COOK, S. W. *Método de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1974.

SERRALVO, F. A. El desarrollo de las marcas y la influencia de las actitudes de los consumidores. 164f. Memoria PostDoctoral. (Pós-Doutorado em Administração) Universidad Santiago de Compostela, Espanha. 2006.

SHAPIRO, C. Premiums for high quality products as returns to reputations. *The Quarterly Journal of Economics*, p. 661-679, nov. 1983.

SHERVANI, T. A.; FRAZIER, G.; CHALLAGALLA. The moderating influence of firm market power on the transaction cost economics model: an empirical test in a forward channel integration context. *Strategic Management Journal*, n. 28, p. 635-652, 2007.

SHIKIDA, P.F.A.; BACHA, C.J.C. Evolução da agroindústria canavieira brasileira de 1975 a 1995. *Revista Brasileira de Economia*, Rio de Janeiro, v. 53, n. 1, p. 69-89, 1999.

SILVA, A. L. *A adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição*. 144f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

SILVA, V. L. S. *O papel das franquias de alimentos na coordenação e gerenciamento de cadeias agroindustriais: uma análise empírica*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 1999.

SIMON, H. A. *Administrative behavior*, New York : Macmillan, 1961.

SINDICATO NACIONAL DAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE COMBUSTÍVEIS E DE LUBRIFICANTES - SINDICOM. Disponível em: www.simdicom.com.br. Acesso em: janeiro/2009.

STERN, L.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. *Marketing channels*. Prentice Hall, 5 ed. Upper Saddle River: 1996.

TAVARES, M. C. *A força da marca: como construir e manter marcas fortes*. São Paulo: Harbra, 1998.

THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*. v.7, p. 37-51, July 1986.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1992.

UNIÃO DA AGROINDÚSTRIA CANAVIEIRA DE SÃO PAULO - UNICA. *Dados e cotações:- estatísticas*. Disponível em: < <http://www.unica.com.br/dadosCotacao/estatistica/>>. 2008. Acesso em: janeiro/2009.

UNIÃO DOS PRODUTORES DE BIOENERGIA – UDOP. *Mapa*. Disponível em: <www.udop.com.br>. Acesso em: janeiro/2009.

VIAN, C. E. F. *Inércia e mudanças institucionais: estratégias competitivas do complexo agroindustrial canavieiro no centro-sul do Brasil*. Tese (Doutorado em Economia) - Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2002.

WILLIAMSON, O. *Markets and hierarchies*. New York: Free Press, 1975.

_____. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press, 1985.

_____. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, p. 269-296, June, 1991.

_____. Transaction cost economics and organization theory. *Institutional and Corporate Change*, 2 (2), p. 107-157, 1993.

_____. *Mechanism of governance*. New York: Oxford University Press, 1996.

WREN, B. M. Channel structure and strategic choice in distribution channel. *Journal of Management Research*. v. 7, n. 2, p. 78-86, Aug. 2007.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Trad. Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições*. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995.

_____. *Entre o mercado e a hierarquia: análise de casos de quebra contratual no agribusiness*. In Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – SOBER. Anais... Aracaju, SE, agosto de 1996, p. 671-688.

_____. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, F.N. *Gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000. p.1-21.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E.M.M.Q. Strictly coordinated food-systems: exploring the limits of the coasian firm. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 2, n. 2, p. 249-265, 1999.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Rod. Washington Luís, Km 235 - CEP 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil
Fone/Fax: (016) 3351-8239
Email: ppgep@dep.ufscar.br

Apêndice A - Carta de apresentação

São Carlos, 2008.

Prezado Sr (a),

Sou aluna de Mestrado em Engenharia de Produção na Universidade Federal de São Carlos, sob a orientação da Profª. Drª. Andrea Lago da Silva. A dissertação que estou desenvolvendo tem como título: **Análise dos Canais de Distribuição do Etanol Carburante Brasileiro: um Estudo Exploratório.**

Estou encaminhando em anexo a proposta de realização do trabalho para seu conhecimento. A dissertação prevê uma pesquisa de campo com usinas, distribuidores e varejistas do canal de distribuição de etanol. Assim, gostaria de contar com sua colaboração para a realização de entrevista(s) pessoal (is) em sua empresa.

As informações fornecidas pela empresa serão utilizadas para a elaboração de trabalhos acadêmicos, bem como desta dissertação, e serão tratadas de forma agregada, mantendo o sigilo do nome da empresa.

Os resultados do trabalho serão encaminhados para a sua empresa, assim que finalizada a dissertação, na forma de um sumário de pesquisa. Desde já me coloco à disposição para a realização de apresentação dos resultados obtidos ao final do trabalho e para qualquer informação adicional.

Atenciosamente,


.....
Maira Bacha Lopes
Mestranda em Engenharia de Produção


.....
Profª Dra Andrea Lago da Silva
Orientadora junto ao PPGE/DEP/UFSCar

Dados para contato:

E-mail: maira_lopes@yahoo.com

Telefones: (16) 9232-9375

Apêndice B - Roteiro para entrevistas nas usinas

ENTREVISTADO:

CARGO/ESCOLARIDADE/FORMAÇÃO:

EMPRESA:

Principais atividades: produção e comercialização (), apenas produção ()

Capacidade de moagem:

Mix de Produção:

() Açúcar – Volume anual comercializado?

() Álcool- Volume anual comercializado?

() Geração de energia.

Especificar se para consumo próprio () ou comercialização ()

() Outras atividades. Quais?

Informações Gerais sobre a empresa

1. Quantos funcionários a empresa possui
2. Há quanto tempo à empresa está em funcionamento?
3. Qual o faturamento anual da empresa? Qual é o faturamento anual com álcool combustível?
4. Qual é a participação da empresa no mercado de álcool combustível?
5. Como e quem se envolve com a decisão e gestão de distribuição de álcool combustível? Existe alguma estrutura própria ou 100% terceirizada?
6. Quais os principais clientes da empresa?

Questões ligadas à análise ambiental e seus impactos para o canal

7. Quais são os principais fatores – políticos, econômicos, socioculturais e tecnológicos – que interferem na distribuição/comercialização do álcool combustível?

	Direcionadores (fatores de mudanças)	Comentários sobre os direcionadores	Impacto para empresa
Ambiente político/legal	Poder dos Lobbies (Petróleo, Ind. Alimentos, ONGs ambientais, Governo Países Desenvolvidos etc.).		
	Metas de adição compulsória de bicomustíveis pelos países		
	Acesso a mercados fechados (protecionismo)		
	Política antitruste		
	Políticas tributárias		
	Certificação de produtos ou processos		
	Leis que regulamentam a distribuição		
	Outros		
Ambiente econômico	Macroeconomia (Câmbio, Taxa de Juros, PIB, inflação)		
	Disponibilidade de capital e financiamento		
	Concentração de compradores		
	Outros		
Ambiente Sociocultural	Debate Alimento Vs. Energia e Biocombustíveis como causa da inflação		
	Vocação para produção do álcool conforme a região		
	Nacionalismo e defesa do etanol de outras culturas (milho, beterraba)		
	Adoção do carro flex-fuel		
Ambiente tecnológico	Tecnologias que aumente a produtividade da cana-de-açúcar.		
	Tecnologias que melhore a eficiência do álcool hidratado		
	Alcoolduto e infra-estrutura de logística		
	Desenvolvimento de combustíveis alternativos ao álcool		
	Tecnologias ligadas a gestão da indústria sucroalcooleira		

Estrutura de governança

8. Existe contrato formal de compra/venda/entrega para a transação?
9. Se existe, quais os termos desses contratos (o que reza o contrato)?
 Preço Quantidade Qualidade prazo de entrega
 prazo e forma de pagamento Logística de entrega outros
10. Qual o a duração mínima do contrato?
11. Existem rompimentos unilaterais? Quais as causas? Existe algum tipo de incentivo para evitar? Existe algum tipo de punição?
12. Existe a necessidade de melhorias contratuais? Quais seriam?
13. A empresa produtora enfrenta riscos por causa da volatilidade natural de preços por se tratar de commodities. Como a empresa se protege desses riscos? Neste sentido, o agente distribuidor ajuda de alguma maneira na minimização destes impactos?

Existência e grau de importância de ativos específicos

14. Quais são as características imprescindíveis, ligadas as especificidades abaixo, que uma usina deve ter para um bom escoamento da produção de álcool? Explique.
- Especificidade de lugar (economia de transporte com localização geográfica próxima aos centros coletores e consumidores)
- Especificidade de ativos físicos (necessidade de capacidade de armazenamento/estoque de passagem)
- Especificidade de ativos humanos (relacionados a capital humano para negociação)
- Especificidade temporal (logística de carregamento dos caminhões e entrega do produto)
- Especificidade de marca (relacionado à reputação que a empresa tem no mercado)

Frequência da transação

15. Com que frequência as transações ocorrem?

Frequência	S/N	Explicar
Transação ocasional (melhor oferta) (vários compradores/vendedores)		
Transação recorrente (fidelidade) – semanal, mensal, trimestral, safra		

16. Quanto à duração da relação comercial, qual o percentual de clientes que a empresa se relaciona a:

Tempo	%	Tempo	%
Menos de 1 ano		De 5 a 10 anos	
De 1 a 3 anos		Mais de 10 anos	
De 3 a 5 anos			

Questões ligadas aos fluxos de distribuição no canal

17. Pensando no processo de distribuição do álcool combustível, como se dão os seguintes fluxos entre a usina e as distribuidoras? Dentre estes, quais tem maior relevância para empresa? Como eles ocorrem? Quais são as dificuldades para serem efetivados? E quais seriam as soluções alternativas para a melhor eficiência desses fluxos?

Fluxos	Funções
Fluxos de produtos e serviços (logística)	Transporte de produtos
	Administração de estoque
	Manutenção da qualidade
	Diferenças no processo de comercialização de álcool anidro e hidratado?
	Serviços pós-venda oferecidos
	Outras
Fluxos de pagamentos e financeiros Condições de venda	Formas de hedge (mercados futuros, outras commodities)
	Cobrança de clientes
	Garantias de preço
	Formas de pagamento
	Outras
Fluxo de pedidos e de informações Utilização de sistemas de gerenciamento de pedidos e reabastecimento de estoque	Realização de pedidos eletrônicos
	Frequência dos pedidos (semanal, mensal, trimestral)
	Sistemas de informações utilizados
	Outras
Fluxo de Promoção (propaganda)	Fornecimento de informações sobre características do produto
	Realização de propaganda
	Realização de atividades de publicidade
	Rastreabilidade/certificação
	Outras

*relevância em ordem crescente dos principais fluxos para as usinas

Análise do poder exercido entre os membros do canal

18. Quais as formas de poder o Sr. Identifica no processo de negociação entre as usinas e as distribuidoras? Por favor, cite alguns exemplo e problemas gerados por estas formas de poder?

Poder exercido no canal	S/N	Explique
Existe algum mecanismo de punição, por parte da usina em relação às distribuidoras quando há conflitos de interesses entre esses elos? E por parte das distribuidoras?		
Quais são os incentivos que as usinas oferecem no processo de negociação? E que as distribuidoras oferecem? Quem possui maior poder para recompensar essas transações?		
Que tipo de preocupação as usinas têm em manter, ou estabelecer uma imagem ou marca dentro do mercado? Qual a importância desse quesito na negociação com as distribuidoras (em relação a marca, como as distribuidoras veem as usinas e como as usinas veem as distribuidoras)?		
Quais são os conhecimentos necessários para um bom desempenho da usina na comercialização dos seus produtos?		
Qual é o poder que a usina tem para influenciar no processo de negociação em função do tamanho, posição financeira, localização geográfica, conhecimento e concentração (fusões) da empresa? E as distribuidoras?		
Quem influencia mais na elaboração dos contratos? Quem assume mais responsabilidades? E quem corre os maiores riscos?		
Como as informações obtidas pela empresa dão suporte no processo de negociação? Quais são essas informações?		

Tendências no processo de distribuição do etanol

19. Quais as tendências no processo de distribuição de etanol?
20. O Sr. acredita que o processo de integração é uma tendência?
21. No seu ponto de vista, quais são os fatores que levariam as usinas a integrarem verticalmente a produção e distribuição do álcool combustível?
22. Quais são as barreiras de entrada à este processo?
23. No caso de uma usina optar pela verticalização da produção e distribuição do álcool combustível, quais seriam os conhecimentos de mercado e investimentos em ativos específicos necessários para esta integração?

Apêndice C - Roteiro para entrevistas nos grupos de comercialização

ROTEIRO PARA ENTREVISTAS SCA

ENTREVISTADO:

CARGO/ESCOLARIDADE/FORMAÇÃO:

EMPRESA:

Principais atividades de comercialização

- () Açúcar
- () Álcool
- () Energia.
- () Outras atividades. Quais?

Informações Gerais sobre a empresa

1. Quando, como, por quem e por que foi criada a empresa?
2. Quantos funcionários a empresa possui?
3. Qual o faturamento anual da empresa?
4. Qual é fatia de mercado de álcool combustível da empresa?
5. Para quais regiões a empresa fornece álcool combustível?
6. Quais os principais fornecedores da empresa?
7. Quais os principais clientes da empresa?
8. Quais as vantagens das usinas comercializarem seus produtos por intermédio da empresa?
9. Quais são as exigências para que uma usina possa comercializar seus produtos por intermédio da empresa?
10. São estabelecidos contratos de comercialização com as usinas? A empresa é responsável pela venda total dos produtos produzidos por elas?
11. Existem preocupações em relação às leis antitrustes?

Questões ligadas aos fluxos de distribuição no canal

12. Pensando no processo de distribuição do álcool combustível, como se dão os seguintes fluxos entre a usina e as distribuidoras? Dentre estes, quais tem maior relevância para empresa? Como eles ocorrem? Quais são as dificuldades para serem efetivados? E quais seriam as soluções alternativas para a melhor eficiência desses fluxos?

Fluxos	Como são feitos, quais as dificuldades e soluções alternativas	*Relevância
Fluxos de produtos e serviços Logística		
Fluxos de pagamentos e financeiros Condições de compra e venda		
Fluxo de pedidos e de informações Utilização de sistemas de gerenciamento de pedidos e reabastecimento de estoque		
Fluxo de Promoção Divulgação da marca da empresa		

*relevância em ordem crescente dos principais fluxos para as usinas

Questões ligadas à análise ambiental e seus impactos para o canal

13. Quais são os principais fatores – políticos, econômicos, socioculturais e tecnológicos – que interferem na distribuição/comercialização do álcool combustível?

	Direcionadores (fatores de mudanças)	Comentários sobre os direcionadores	Impacto para empresa
Ambiente político/legal	Acesso a mercados fechados (protecionismo)		
	Política antitruste		
	Políticas tributárias		
	Certificação de produtos ou processos		
	Leis que regulamentam a distribuição		
	Outros		
Ambiente econômico	Disponibilidade de capital e financiamento		
	Concentração de compradores		
	Outros		
Ambiente Sociocultural	Vocação para produção do álcool conforme a região		
Ambiente tecnológico	Tecnologias que aumente a produtividade da cana-de-açúcar.		
	Tecnologias que melhore a eficiência do álcool hidratado		
	Alcoolduto		
	Desenvolvimento de combustíveis alternativos ao álcool		
	Tecnologias ligadas a gestão da indústria sucroalcooleira		

Análise do poder exercido entre os membros do canal

14. Quais as formas de poder o Sr. Identifica no processo de negociação entre as usinas e as distribuidoras? Por favor, cite alguns exemplo e problemas gerados por estas formas de poder?

Poder exercido no canal	S/N	Explique
Existe algum mecanismo punição, por parte da usina em relação às distribuidoras quando há conflitos de interesses entre esses elos? E por parte distribuidoras?		
Quais são os incentivos que as usinas oferecem no processo de negociação? E que as distribuidoras oferecem? Quem possui maior poder para recompensar essas transações?		
Que tipo de preocupação as usinas têm em manter, ou estabelecer uma imagem ou marca dentro do mercado? Qual a importância desse quesito na negociação com as distribuidoras (em relação a marca, como as distribuidoras veem as usinas e como as usinas veem as distribuidoras)?		
Quais são os conhecimentos necessários para um bom desempenho da usina no mercado?		
Qual é o poder que a usina tem para influenciar no processo de negociação em função do tamanho, posição financeira, conhecimento e concentração (fusões) da empresa? E as distribuidoras?		
Quem influencia mais na elaboração dos contratos? Quem assume mais responsabilidades? E quem corre os maiores riscos?		
Como as informações obtidas pela empresa dão suporte no processo de negociação? Quais são essas informações?		

Existência e grau de importância de ativos específicos

15. Quais são as características imprescindíveis, ligadas as especificidades abaixo, que uma usina deve ter para um bom escoamento da produção de álcool? Explique.
- () Especificidade de lugar (economia de transporte e estocagem entre os elos)
 - () Especificidade de ativos físicos (necessidade de determinado equipamento/matéria para viabilizar a distribuição)
 - () Especificidade de ativos humanos (relacionados a capital humano)
 - () Especificidade de ativos dedicados (investimento cujo o retorno depende de um agente particular e para os quais foram realizados investimentos de marca e tempo)
 - () Especificidade temporal (importância do tempo no processo de distribuição)
 - () Especificidade de marca (relacionado à reputação que o nome da empresa/produto tem no mercado)

Estrutura de governança

16. O ambiente de negócio está sujeito a incertezas, quais são incertezas presentes no negócio de distribuição de álcool combustível? Como a empresa se protege dessas incertezas?
17. Existe contrato formal de compra/venda/entrega para a transação?
18. Se existe, quais os termos desses contratos (o que reza o contrato)?
- Preço Quantidade Qualidade exclusividade prazo de entrega
 prazo de pagamento outros
19. Qual o a duração mínima do contrato?
20. Existem rompimentos unilaterais? Quais as consequências?
21. Os processos comercialização adotados proporcionam ganhos maiores do que poderiam ser caso as operações fossem regidas por outra estrutura de mercado (mercado spot, contrato, verticalização)?

Integração Vertical

22. Quais são as principais tendências na distribuição de álcool combustível?
23. Quais são as estratégias da empresa para uma eficiente distribuição do produto?
24. No seu ponto de vista, quais são os fatores que levariam as usinas a integrarem verticalmente a produção e distribuição do álcool combustível?
25. Quais são as barreiras de entrada à este processo?
26. No caso de uma usina optar pela verticalização da produção e distribuição do álcool combustível, quais seriam os conhecimentos de mercado e investimentos em ativos específicos para esta integração?
27. O Sr. Acredita que o processo de integração é uma tendência?
28. Diante de uma integração vertical da produção e distribuição do álcool, quais seriam os impactos para o atual canal existente? E caso as usinas passassem a distribuir o álcool diretamente aos postos?
29. Quais são os principais problemas/dificuldades encontrados nos canais de distribuição do álcool combustível?

Frequência da transação

30. Com que frequência as transações ocorrem entre a distribuidora e os postos?

Frequência	S/N	Postos
Transação ocasional (melhor oferta) (vários compradores/vendedores)		
Transação recorrente (fidelidade) em todas as safras		

Apêndice D - Roteiro para entrevistas nas distribuidoras

ENTREVISTADO :

CARGO/ESCOLARIDADE/FORMAÇÃO:

Informações gerais sobre a empresa

1. Quantos funcionários a empresa possui?
2. Há quanto tempo à empresa está em funcionamento?
3. Neste processo de concentração das distribuidoras, quais as companhias que pertencem a distribuidora hoje?
4. Qual o faturamento anual da empresa? Qual é o faturamento anual com álcool combustível?
5. Qual é a participação da empresa no mercado de álcool combustível?
6. A distribuidora fornece álcool combustível para quais regiões?
7. Quais os principais fornecedores de álcool combustível?
8. Em sua opinião, o que leva um posto a querer ser um revendedor da distribuidora? E o que leva um posto a optar pela bandeira branca?
9. Qual foi o papel da Petrobras na distribuição do álcool combustível durante o período em que o setor era regulado pelo Estado? E hoje em dia, como ela interfere na distribuição deste produto?
10. O que o Sr. acha deste aumento da participação do álcool hidratado no mercado interno? Isso prejudica em algum aspecto a distribuidora? E a Petrobras?
11. Qual a relação da distribuidora com a Petrobras?

Questões ligadas à análise ambiental e seus impactos para o canal

12. Quais são os principais fatores – políticos, econômicos, socioculturais e tecnológicos – que interferem na distribuição/comercialização do álcool combustível? O quadro seguinte fornece alguns direcionadores para auxiliar as respostas.

	Direcionadores (fatores de mudanças)	Comentários sobre os direcionadores	Impacto para empresa
Ambiente político/legal	Poder dos Lobbies (Petróleo, Ind. Alimentos, ONGs ambientais, Governo Países Desenvolvidos etc.).		
	Metas de adição compulsória de bicomcombustíveis pelos países		
	Acesso a mercados fechados (protecionismo)		
	Política antitruste		
	Políticas tributárias		
	Certificação de produtos ou processos		
	Leis que regulamentam a distribuição		
	Outros		
Ambiente econômico	Macroeconomia (Câmbio, Taxa de Juros, PIB, inflação)		
	Disponibilidade de capital e financiamento		
	Concentração de fornecedores		
	Outros		
Ambiente Sociocultural	Debate alimento vs. energia e bicomcombustíveis como causa da inflação		
	Vocação para produção do álcool conforme a região		
	Nacionalismo e defesa do etanol de outras culturas (milho, beterraba)		
	Adoção do carro flex-fuel		
Ambiente tecnológico	Alcoolduto e infra-estrutura de logística		
	Desenvolvimento de combustíveis alternativos ao álcool		
	Outros		

Estrutura de governança (distribuidora - usinas)

13. Existe contrato formal na negociação entre a distribuidora e as usinas?
14. Se existe, quais os termos desses contratos (o que reza o contrato)?
 Preço Quantidade Qualidade prazo de entrega
 prazo e forma de pagamento Logística de entrega outros
15. Qual o período desses contratos?
16. Existem rompimentos unilaterais? Quais as causas? Existe algum tipo de incentivo para evitar este rompimento? Existe algum tipo de punição?
17. Existe a necessidade de melhorias contratuais? Quais seriam?
18. A distribuidora enfrenta riscos por causa da volatilidade natural de preços por se tratar de commodities. Como a empresa se protege desses riscos? Neste sentido, o fornecedor ajuda de alguma maneira na minimização destes impactos?
19. Quais são os atributos do álcool do fornecedor que servem de incentivo para a ocorrência da transação (indicação dos atributos considerados relevantes para a transação)?

Atributos	*Grau de Importância (0-100%)
Capacidade de Produção da Usina na Safra	
Disponibilidade imediata do produto	
Prazo e Forma de pagamento	
Prazo de entrega	
Logística de carregamento e entrega	
Localização Geográfica	
Reputação da Usina	
Outros:	

* Indicar para cada atributo o grau de importância (0-100%)

Estrutura de governança (distribuidora - postos)

20. Quais são as formas contratuais entre a distribuidora e os postos revendedores?
21. Quais os termos desses contratos (o que reza o contrato)?
 Preço Quantidade Qualidade prazo de entrega
 prazo e forma de pagamento Logística de entrega outros
22. Qual o período desses contratos?
23. Existem rompimentos unilaterais? Quais as causas? Existe algum tipo de incentivo para evitar este rompimento? Existe algum tipo de punição?
24. Existe a necessidade de melhorias contratuais? Quais seriam?
25. A distribuidora fornece produtos para os postos de bandeira branca também? Se sim, como se dá esta negociação?

Existência e grau de importância de ativos específicos

26. Quais são as características imprescindíveis, ligadas as especificidades abaixo, que uma distribuidora deve ter para um bom escoamento da produção de álcool? Explique.

- () Especificidade de lugar (economia de transporte com localização geográfica próxima aos centros coletores e consumidores)
- () Especificidade de ativos físicos (necessidade de capacidade de armazenamento/estoque de passagem)
- () Especificidade de ativos humanos (relacionados a capital humano para negociação)
- () Especificidade temporal (logística de carregamento dos caminhões e entrega do produto)
- () Especificidade de marca (relacionado à reputação que a empresa tem no mercado)

Frequência da transação

27. Com que frequência as transações ocorrem entre a distribuidora e as usinas?

Frequência	Explicar
Transação ocasional (melhor oferta) (vários compradores/vendedores)	
Transação recorrente (fidelidade) – semanal, mensal, trimestral, safra	

28. Quanto à duração da relação comercial, qual o percentual de fornecedores que a empresa se relaciona a:

Tempo	%	Tempo	%
Menos de 1 ano		De 5 a 10 anos	
De 1 a 3 anos		Mais de 10 anos	
De 3 a 5 anos			

Questões ligadas aos fluxos de distribuição no canal

29. Pensando no processo de distribuição do álcool combustível, como se dão os seguintes fluxos entre a distribuidora e as usinas? Dentre estes, quais tem maior relevância para empresa? Como eles ocorrem? Quais são as dificuldades para serem efetivados? E quais seriam as soluções alternativas para a melhor eficiência desses fluxos?

Fluxos	Funções
Fluxos de produtos e serviços (logística)	Transporte de produtos
	Administração de estoque
	Manutenção da qualidade
	Diferenças no processo de comercialização de álcool anidro e hidratado?
	Serviços pós-venda oferecidos
	Outras
Fluxos de pagamentos e financeiros Condições de venda	Financiamento concedido aos postos
	Cobrança de clientes
	Formas de pagamento aos fornecedores
	Formas de pagamento dos revendedores
	Outras
Fluxo de pedidos e de informações Utilização de sistemas de gerenciamento de pedidos e reabastecimento de estoque	Realização de pedidos eletrônicos
	Frequência dos pedidos (semanal, mensal, trimestral)
	Sistemas de informações utilizados
	Outras
Fluxo de Promoção (propaganda)	Fornecimento de informações sobre características do produto
	Realização de propaganda
	Realização de atividades de publicidade
	Rastreabilidade/certificação
	Outras

*relevância em ordem crescente dos principais fluxos para as distribuidoras

Análise do poder exercido entre os membros do canal

30. Como se dão as negociações entre a distribuidora e as usinas? Quais são os principais problemas encontrados na relação com este elo do canal?
31. Como se dão as negociações entre a distribuidora e os postos revendedores? Quais são os principais problemas encontrados na relação com este elo do canal?
32. Quais as formas de poder o Sr. identifica no processo de negociação entre as usinas e as distribuidoras e as distribuidoras e os postos? Por favor, cite alguns exemplos? O quadro a seguir auxilia na resposta.

Poder exercido no canal	Explique
Existe algum mecanismo de punição no relacionamento da distribuidora com as usinas e da distribuidora com os postos quando há conflitos de interesse entre esses elos?	
Quais são os incentivos que a distribuidora oferece no processo de negociação com as usinas e postos revendedores? Quais são os incentivos que recebe? Quem possui maior poder para recompensar essas transações?	
Que tipo de preocupação a distribuidora tem em manter, ou estabelecer uma imagem ou marca dentro do mercado? Qual a importância desse quesito na negociação com as usinas e com os postos?	
Quais são os conhecimentos necessários para uma distribuidora conseguir um bom desempenho no mercado?	
Qual o poder que a distribuidora tem para influenciar no processo de negociação em função do tamanho, posição financeira, conhecimento e concentração (fusões) da empresa? E as usinas e os postos?	
Quem influencia mais na elaboração dos contratos? Quem assume mais responsabilidades? E quem corre os maiores riscos?	
Como as informações obtidas pela empresa dão suporte no processo de negociação? Quais são essas informações?	

Tendências no processo de distribuição de álcool combustível

33. Quais são as principais tendências no processo de distribuição de álcool combustível?
34. O Sr. acredita que o processo de integração vertical de produção e distribuição do etanol é uma tendência?
35. Diante de uma integração vertical da produção e distribuição do álcool, quais seriam os impactos para o atual canal existente?
36. E caso as usinas passassem a distribuir o álcool diretamente aos postos?
37. No caso de uma usina optar pela verticalização da produção e distribuição do álcool combustível, quais seriam os conhecimentos de mercado e investimentos em ativos específicos necessários para esta integração?

Apêndice E - Roteiro para entrevista nos postos revendedores

ENTREVISTADO :

CARGO/ESCOLARIDADE/FORMAÇÃO:

EMPRESA:

Principais produtos comercializados:

- Gasolina
- Gasolina aditivada
- Álcool hidratado
- Gás natural
- Diesel

Serviços oferecidos:

- Loja de conveniência
- Lava carro
- Troca de óleo
- Outros serviços? Quais?
- Outros produtos? Quais?

Informações gerais sobre a empresa

1. Quantos funcionários a empresa possui?
2. Há quanto tempo a empresa está em funcionamento?
3. Qual o faturamento anual da empresa?
4. Seu posto é próprio ou não próprio?
5. Quais os principais fornecedores de álcool combustível?
6. Quais foram os critérios para a escolha do local onde o posto de encontra?
7. Qual o perfil dos seus clientes?
8. Quais fatores foram determinantes para a escolha da bandeira do posto?

Questões ligadas à análise ambiental e seus impactos para o canal

9. Quais são os principais fatores – políticos, econômicos, socioculturais e tecnológicos – que interferem na distribuição/comercialização do álcool combustível?

	Direcionadores (fatores de mudanças)	Comentários sobre os direcionadores	Impacto para empresa
Ambiente político/legal	Poder dos Lobbies (Petróleo, Ind. Alimentos, ONGs ambientais, Governo Países Desenvolvidos etc.).		
	Metas de adição compulsória de bicompostíveis pelos países		
	Acesso a mercados fechados (protecionismo)		
	Política antitruste		
	Políticas tributárias		
	Certificação de produtos ou processos		
	Leis que regulamentam a distribuição		
	Outros		
Ambiente econômico	Macroeconomia (Câmbio, Taxa de Juros, PIB, inflação)		
	Disponibilidade de capital e financiamento		
	Concentração de fornecedores		
	Outros		
Ambiente Sociocultural	Debate alimento vs. energia e bicompostíveis como causa da inflação		
	Vocação para produção do álcool conforme a região		
	Nacionalismo e defesa do etanol de outras culturas (milho, beterraba)		
	Adoção do carro flex-fuel		
Ambiente tecnológico	Alcoolduto e infra-estrutura de logística		
	Desenvolvimento de combustíveis alternativos ao álcool		
	Outros		

Estrutura de governança

10. Existe contrato formal na negociação entre o revendedor e a distribuidora?
11. Se existe, quais os termos desses contratos (o que reza o contrato)?
 Preço Quantidade Qualidade prazo de entrega
 prazo e forma de pagamento Logística de entrega outros
12. Qual o período desses contratos?
13. Existem rompimentos unilaterais? Quais as causas? Existe algum tipo de incentivo para evitar este rompimento? Existe algum tipo de punição?
14. Existe a necessidade de melhorias contratuais? Quais seriam?
15. O revendedor enfrenta riscos por causa da volatilidade natural de preços por se tratar de commodities. Como a empresa se protege desses riscos? Neste sentido, a distribuidora ajuda de alguma maneira na minimização destes impactos?

Existência e grau de importância de ativos específicos

16. Quais são as características imprescindíveis, ligadas as especificidades abaixo, que um posto de combustíveis deve ter para um bom escoamento da produção de etanol? Explique.
- Especificidade de lugar (economia de transporte com localização geográfica próxima aos centros coletores e consumidores)
- Especificidade de ativos físicos (necessidade de capacidade de armazenamento/estoque de passagem)
- Especificidade de ativos humanos (relacionados a capital humano para negociação)
- Especificidade temporal (logística de carregamento dos caminhões e entrega do produto)
- Especificidade de marca (relacionado à reputação que a empresa tem no mercado)

Frequência da transação

17. Com que frequência as transações ocorrem entre o revendedor e a distribuidora?

Frequência	Explicar
Transação ocasional (melhor oferta) (vários compradores/vendedores)	
Transação recorrente (fidelidade) – semanal, mensal, trimestral, safra	

18. Quanto à duração da relação comercial, qual o percentual de fornecedores que a empresa se relaciona a:

Tempo	%	Tempo	%
Menos de 1 ano		De 5 a 10 anos	
De 1 a 3 anos		Mais de 10 anos	
De 3 a 5 anos			

Questões ligadas aos fluxos de distribuição no canal

19. Pensando no processo de distribuição do álcool combustível, como se dão os seguintes fluxos entre a distribuidora e o revendedor? Dentre estes, quais tem maior relevância para empresa? Como eles ocorrem? Quais são as dificuldades para serem efetivados? E quais seriam as soluções alternativas para a melhor eficiência desses fluxos?

Fluxos	Funções
Fluxos de produtos e serviços (logística)	Transporte de produtos
	Administração de estoque
	Manutenção da qualidade
	Diferenças no processo de comercialização de álcool anidro e hidratado?
	Serviços pós-venda oferecidos
	Outras
Fluxos de pagamentos e financeiros Condições de venda	Financiamento concedido aos postos
	Cobrança de clientes
	Formas de pagamento aos fornecedores
	Formas de pagamento dos revendedores
	Outras
Fluxo de pedidos e de informações Utilização de sistemas de gerenciamento de pedidos e reabastecimento de estoque	Realização de pedidos eletrônicos
	Frequência dos pedidos (semanal, mensal, trimestral)
	Sistemas de informações utilizados
	Outras
Fluxo de Promoção (propaganda)	Fornecimento de informações sobre características do produto
	Realização de propaganda
	Realização de atividades de publicidade
	Rastreabilidade/certificação
	Outras

*relevância em ordem crescente dos principais fluxos para as distribuidoras

Análise do poder exercido entre os membros do canal

20. Como se dão as negociações entre a distribuidora e os postos revendedores? Quais são os principais problemas encontrados na relação com este elo do canal?
21. Quais as formas de poder o Sr. identifica no processo de negociação entre as distribuidoras e os revendedores? Por favor, cite alguns exemplos? O quadro a seguir auxilia na resposta.

Poder exercido no canal	S/N	Explique
Existe algum mecanismo de punição no relacionamento da distribuidora com o posto quando há conflitos de interesse entre esses elos?		
Quais são os incentivos que a distribuidora oferece no processo de negociação com os postos revendedores? Quais são os incentivos que recebe? Quem possui maior poder para recompensar essas transações?		
Que tipo de preocupação que o revendedor tem em manter, ou estabelecer uma imagem ou marca dentro do mercado? Qual a importância desse quesito na negociação com as distribuidoras?		
Quais são os conhecimentos necessários para um revendedor conseguir um bom desempenho no mercado?		
Qual o poder que o revendedor tem para influenciar no processo de negociação em função do tamanho, posição financeira, conhecimento e concentração (fusões) da empresa? E as distribuidoras?		
Quem influencia mais na elaboração dos contratos? Quem assume mais responsabilidades? E quem corre os maiores riscos?		
Como as informações obtidas pela empresa dão suporte no processo de negociação? Quais são essas informações?		

Apêndice F - Roteiro para entrevistas nas associações de classes

UNICA - União da Indústria de Cana de Açúcar

Entrevistado:

Cargo/Função:

1. Qual o papel da UNICA na coordenação da cadeia sucroalcooleira?
2. Como o (a) Sr. (a) avalia o aumento da participação do álcool etílico no mercado interno de combustíveis?
3. Quais são os principais fatores – políticos, econômicos, socioculturais e tecnológicos – que interferem na distribuição/comercialização do álcool combustível? O quadro abaixo pode auxiliar nas respostas.

	Direcionadores (fatores de mudanças)	Comentários sobre os direcionadores	Impacto para empresa
Ambiente político/legal	Pode dos Lobbies (Petróleo, Ind. Alimentos, ONGs ambientais, Governo Países Desenvolvidos etc.).		
	Metas de adição compulsória de bicombustíveis pelos países		
	Acesso a mercados fechados (protecionismo)		
	Política antitruste		
	Políticas tributárias		
	Certificação de produtos ou processos		
	Leis que regulamentam a distribuição		
Outros			
Ambiente econômico	Macroeconomia (Câmbio, Taxa de Juros, PIB, inflação)		
	Disponibilidade de capital e financiamento		
	Concentração de compradores		
	Outros		
Ambiente Sociocultural	Debate Alimento Vs. Energia e Biocombustíveis como causa da inflação		
	Vocação para produção do álcool conforme a região		
	Nacionalismo e defesa do etanol de outras culturas (milho, beterraba)		
	Adoção do carro flex-fuel		
Ambiente tecnológico	Tecnologias que aumente a produtividade da cana-de-açúcar.		
	Tecnologias que melhore a eficiência do álcool hidratado		
	Alcoolduto e infra-estrutura de logística		
	Desenvolvimento de combustíveis alternativos ao álcool		
	Tecnologias ligadas a gestão da indústria sucroalcooleira		

4. Quais foram as principais alterações político-legais no processo de distribuição/comercialização do álcool combustível? Hoje, quais os principais entraves governamentais para a distribuição do produto?
5. Qual foi papel da Petrobrás no processo de distribuição do álcool combustível no período do Pró-álcool? E hoje em dia?
6. Como é o relacionamento entre as usinas e as distribuidoras? Quem exerce maior poder no momento da negociação, por quê? Existem conflitos neste relacionamento?
7. Existe a necessidade de melhorias no processo de negociação entre as usinas e as distribuidoras? Quais seriam?
8. Quais são os principais problemas/dificuldades encontrados nos canais de distribuição do álcool?
9. Quais as estratégias de comercialização de álcool combustível adotadas pelas usinas?
10. Quais as principais tendências na distribuição de álcool combustível? Quais as possíveis parcerias que podem surgir entre as usinas e as distribuidoras?
11. No seu ponto de vista, quais são os fatores que levariam uma usina integrar verticalmente a produção e distribuição do álcool combustível? O Sr. acredita que este processo seja uma tendência?

SINDICOM

(Sindicato Nacional das Empresas de Combustíveis e Lubrificantes)

ENTREVISTADO :

CARGO/ESCOLARIDADE/FORMAÇÃO:

1. Qual o papel do Sindicom na coordenação das companhias distribuidoras?
2. Quais são as características necessárias para que uma distribuidora se associe ao Sindicom? Qual a vantagem de estar associado ao Sindicom?
3. Quais as iniciativas são tomadas pela associação?
4. Qual o impacto/repercussão no mercado (para o setor) das decisões tomadas em reuniões realizadas pela associação?
5. Qual a representatividade que cada distribuidora tem na associação, como isso é definido?
6. Quais foram as primeiras distribuidoras a entrarem no mercado brasileiro? Porque apenas essas distribuidoras podiam atuar no mercado de combustíveis antes da Lei do Petróleo? Quais são os fatores, na sua opinião, que levam os empresários a investirem em postos bandeirados ou de bandeira branca?
7. Como o (a) Sr. (a) avalia o aumento da participação do álcool etílico no mercado interno de combustíveis?
8. Quais são os principais problemas/dificuldades encontrados nos canais de distribuição do álcool?
9. Quais os principais entraves governamentais para a distribuição do álcool combustível?
10. Qual foi o papel da Petrobrás na distribuição do álcool combustível durante o período em que o setor era regulado pelo Estado? E hoje em dia, como ela interfere na distribuição deste produto?
11. Como é a relação entre as distribuidoras e as usinas? Por favor, explique?
12. Como é a relação entre as distribuidoras e os postos de combustíveis?
13. Quais as principais tendências na distribuição de álcool combustível?
14. Quais são as barreiras à entrada na atividade de distribuição de combustíveis? Alguma especificidade para o álcool?
15. O que o (a) Sr. (a) acha sobre o processo de verticalização da produção e distribuição do álcool? Acredita que isto é uma tendência?
16. No seu ponto de vista, quais são os fatores que levariam (ou não) as distribuidoras a integrarem verticalmente a produção e distribuição do álcool combustível (ou seja, adquirir usinas produtoras de álcool)? E as usinas, quais fatores as levariam a integrar verticalmente a produção e a distribuição?

17. Diante de uma confirmação de hipótese, em que as usinas verticalizassem a produção e a distribuição do álcool combustível, quais seriam os impactos para o atual canal existente? E caso as usinas passem a distribuir o álcool diretamente para os postos?
18. O que diferencia a distribuidora BR de outras distribuidoras? A gasolina vendida pela Petrobrás é produzida no Brasil? Apesar da produção de petróleo o Brasil importa barris, mas quanto à gasolina, essa é 100% nacional? Essa produção é realizada por quem e quantas companhias (localização)?
19. O Sr (a). Poderia comentar algo a respeito de como é formado o preço final do combustível? Esta forma é a mesma para o álcool combustível? Como se definem as margens de lucro de cada agente do canal de distribuição?

SINCOPETRO

(Sindicato do Comércio Varejista de Derivados de Petróleo do Estado de São Paulo)

1. Como o Sr. avalia o aumento da participação do álcool etílico no mercado interno de combustíveis?
2. Existem conflitos no relacionamento entre os postos e as distribuidoras? Quais são esses conflitos? Por favor, explique?
3. Quais as diferenças contratuais entre os postos de bandeira branca - distribuidoras e postos bandeirados - distribuidoras?
4. Quais as principais leis que regulamentam a distribuição de combustíveis? E do álcool?
5. Quais são os principais problemas/dificuldades encontrados nos canais de distribuição do álcool?
6. Como é o processo de distribuição do álcool hoje?
7. Qual foi o papel da Petrobras na distribuição do álcool combustível durante o período em que o setor era regulado pelo Estado? E hoje em dia, ela interfere na distribuição deste produto? Como?
8. Quais os principais entraves governamentais para a distribuição do álcool combustível?
9. O que o Sr. acha das usinas passarem a produzir e distribuir o álcool combustível? Quais seriam as principais dificuldades neste sistema de distribuição? Acredita que isto é uma tendência? Quais as principais tendências na distribuição de álcool combustível?
10. Qual o papel do SINCOPETRO na coordenação dos postos revendedores?
11. Por quais fiscalizações os postos revendedores passam? Como é feita esta fiscalização pelos órgãos públicos e pelas distribuidoras? A sra. considera essas fiscalizações eficientes?
12. Considera que os dados estatísticos oficiais (por exemplo da ANP) refletem a realidade? Realiza algum levantamento por conta própria?
13. Consegui identificar agentes que exercem papel de coordenação na cadeia do álcool? Quem possui maior poder de barganha, as usinas, as distribuidoras ou os postos revendedores? Por favor, comente.
14. A sra. poderia comentar algo a respeito do mercado ilegal do álcool combustível?
15. A sra. poderia comentar algo a respeito de como é formado o preço final do combustível? Esta forma é a mesma para o álcool combustível? Como se definem as margens de lucro de cada agente do canal de distribuição?
16. Quais seriam os principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças dos postos revendedores hoje?

Anexo A - Licenciamento ambiental para construção de postos de combustíveis

De acordo com o **Art. 5º da Resolução nº 273 de 11/2000** o órgão ambiental competente exigirá para o licenciamento ambiental dos estabelecimentos contemplados nesta Resolução, no mínimo, os seguintes documentos:

I - Para emissão da Licença Prévia e de Instalação:

- a) projeto básico que deverá especificar equipamentos e sistemas de monitoramento, proteção, sistema de detecção de vazamento, sistemas de drenagem, tanques de armazenamento de derivados de petróleo e de outros combustíveis para fins automotivos e sistemas acessórios de acordo com as Normas ABNT e, por diretrizes definidas pelo órgão ambiental competente;
- b) declaração da prefeitura municipal ou do governo do Distrito Federal de que o local e o tipo de empreendimento ou atividade está em conformidade com o Plano Diretor ou similar.
- c) croqui de localização do empreendimento, indicando a situação do terreno em relação ao corpo receptor e cursos d'água e identificando o ponto de lançamento do efluente das águas domésticas e residuárias após tratamento, tipos de vegetação existente no local e seu entorno, bem como contemplando a caracterização das edificações existentes num raio de 100 m com destaque para a existência de clínicas médicas, hospitais, sistema viário, habitações multifamiliares, escolas, indústrias ou estabelecimentos comerciais;
- d) no caso de posto flutuante apresentar cópia autenticada do documento expedido pela Capitania dos Portos, autorizando sua localização e funcionamento e contendo a localização geográfica do posto no respectivo curso d'água;
- e) caracterização hidrogeológica com definição do sentido de fluxo das águas subterrâneas, identificação das áreas de recarga, localização de poços de captação destinados ao abastecimento público ou privado registrados nos órgãos competentes até a data da emissão do documento, no raio de 100 m, considerando as possíveis interferências das atividades com corpos d'água superficiais e subterrâneos; caracterização geológica do terreno da região onde se insere o empreendimento com análise de solo, contemplando a permeabilidade do solo e o potencial de corrosão; classificação da área do entorno dos estabelecimentos que utilizam o Sistema de Armazenamento Subterrâneo de Combustível-SASC e enquadramento deste sistema, conforme NBR 13.786;
- f) detalhamento do tipo de tratamento e controle de efluentes provenientes dos tanques, áreas de bombas e áreas sujeitas a vazamento de derivados de petróleo ou de resíduos oleosos;
- g) previsão, no projeto, de dispositivos para o atendimento à Resolução CONAMA nº 9, de 1993, que regulamenta a obrigatoriedade de recolhimento e disposição adequada de óleo lubrificante usado.

II - Para a emissão de Licença de Operação:

- a) plano de manutenção de equipamentos e sistemas e procedimentos operacionais; plano de resposta a incidentes contendo: (1) comunicado de ocorrência; (2) ações imediatas previstas; e (3) articulação institucional com os órgãos competentes;
- b) atestado de vistoria do Corpo de Bombeiros;
- c) programa de treinamento de pessoal em: (1) operação; (2) manutenção; (3) e resposta a incidentes;
- d) registro do pedido de autorização para funcionamento na Agência Nacional de Petróleo-ANP;
- e) certificados expedidos pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normatização e Qualidade Industrial-INMETRO, ou entidade por ele credenciada, atestando a conformidade quanto a fabricação, montagem e comissionamento dos equipamentos e sistemas previstos no art. 4º desta Resolução;
- f) para instalações em operação definidas no art. 2º desta Resolução, certificado expedido pelo INMETRO ou entidade por ele credenciada, atestando a inexistência de vazamentos.