

Distribuição de combustível no estado de São Paulo: estruturas de governança e mecanismos complementares de coordenação

Selene de Souza Siqueira Soares

Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis/SC, Brasil

Maria Sylvia Macchione Saes

Universidade de São Paulo – São Paulo/SP, Brasil

As autoras agradecem à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) pela concessão de bolsa de pós-doutoramento à primeira autora durante o período de desenvolvimento deste artigo (processo 2013/13521-9).

Recebido em 12/setembro/2014
Aprovado em 10/abril/2015

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*
Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1197

RESUMO

Neste trabalho, o foco é o estudo das governanças das transações adotadas pelas distribuidoras de combustíveis com os postos varejistas, segundo abordagem teórica da nova economia institucional (NEI). Foi realizada pesquisa de campo, por meio de entrevistas presenciais com 25 empresas distribuidoras, as quais respondem por aproximadamente 80% das vendas nacionais de gasolina e etanol. Os resultados sugerem que as estruturas de governança diferenciam-se pela especificidade de ativos e que as governanças híbridas são as mais recorrentes. Nas conclusões, indica-se ainda que o porte dos distribuidores tem sido determinante na escolha dos mecanismos de coordenação utilizados e que a demora em fazer valer os contratos tem sido a principal causa da emergência dos mecanismos complementares, sendo sua utilização direcionada basicamente à proteção dos ativos específicos nas transações.

Palavras-chave: estrutura de governança, contratos, distribuição, combustível automotivo.

1. INTRODUÇÃO

Até o ano de 1997, a distribuição de combustíveis no Brasil era fortemente conduzida pelo governo, de maneira que operavam no mercado apenas cinco grandes empresas distribuidoras autorizadas, juntamente com a manutenção do monopólio estatal da Petrobras na produção e na distribuição, além do controle de preço exercido pelo governo em todos os elos da cadeia.

Com a desregulamentação do setor, visando ao aumento da competitividade, houve o fim do monopólio estatal, o fim do tabelamento de preços e a permissão da entrada de novas firmas no mercado nacional, bem como a possibilidade de importação de combustíveis. A partir de então, os postos revendedores também foram desobrigados de manter contratos com as distribuidoras, podendo

*Selene de Souza Siqueira Soares, Mestre e Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos, é Professora do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina (CEP 88010-970 – Florianópolis/SC, Brasil) e Pesquisadora no Center for Organization Studies (CORS), Núcleo de Pesquisa da Universidade de São Paulo.
E-mail: selenesiqueira@yahoo.com.br
Endereço:
Universidade Federal de Santa Catarina
DEPS – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas
Centro Tecnológico
Campus Universitário Trindade
88010-970 – Florianópolis – SC*

*Maria Sylvia Macchione Saes, Doutora em Economia pela Universidade de São Paulo, é Professora do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 – São Paulo/SP, Brasil) e Coordenadora do Center for Organization Studies (CORS), Núcleo de Pesquisa da Universidade de São Paulo.
E-mail: ssaes@usp.br*

optar pela manutenção de contratos de longo prazo com suas fornecedoras e manterem-se postos **bandeirados/franqueados** exclusivos delas, ou manterem-se desvinculados da distribuidora e atuarem como **bandeira branca**, podendo alternar seus fornecedores. Às firmas distribuidoras, são permitidos dois canais de distribuição: para seus postos franqueados (caso tenham marcas próprias) e para postos de bandeira branca.

Nos primeiros três anos após a desregulamentação, já em 2000, o total de distribuidores em atuação no mercado nacional saltou de cinco para mais de 200, patamar no qual se mantém cerca de 15 anos depois. No mercado varejista, verificou-se o crescimento de postos de bandeira branca, que representavam em 2011 cerca de 40% do total de postos no País (ANP, 2011). Do lado da distribuição, as cinco empresas distribuidoras em atuação antes de 1997 fundiram-se em três grandes grupos, num processo que se estendeu até 2010, e atualmente mantêm suas marcas já consolidadas no mercado nacional, são as distribuidoras referidas aqui como **dominantes**. Cerca de 30% das distribuidoras que entraram no mercado desenvolveram marcas regionais, que ainda buscam aumentar sua credibilidade junto ao mercado consumidor, estas serão referidas no estudo como **regionais** e o restante das firmas distribuidoras não desenvolveram marcas próprias, atuando apenas com vendas para postos de bandeira branca, as quais serão tratadas como **independentes**.

Essas recentes transformações têm possibilitado multiplicidade de transações, diferenciando as estruturas de governança adotadas pelas distribuidoras com seus parceiros comerciais. De um lado há a manutenção dos contratos de longo prazo com postos franqueados, o que requer investimentos em ativos específicos e resulta em fortalecimento das marcas próprias; de outro, a manutenção de vendas via mercado com os postos de bandeira branca, os quais desfrutam de vantagem de preços frente aos primeiros, haja vista a inexistência de investimentos com a franquia.

Sob o ponto de vista das firmas distribuidoras, cabe ainda a adequação da governança como mecanismo de controle de incerteza, na medida em que o risco de comportamento oportunista no setor é alto, dada a facilidade de adulteração de combustíveis e de infidelidade ao arranjo exclusivo, práticas ainda verificadas no setor (Soares, Paulillo & Candolo, 2013).

Dessa forma, neste trabalho, mostra-se de que maneira as firmas distribuidoras têm coordenado suas transações com postos revendedores varejistas e que tipo de mecanismos, além dos contratos, têm sido utilizado com sucesso. A direção de análise do trabalho parte das transações estabelecidas pelas firmas distribuidoras com os postos de combustíveis e não o contrário. Tal definição é importante na medida em que a firma distribuidora é permitida uma multiplicidade de estruturas de governança para relacionar-se com o mercado, enquanto para o posto, uma vez definida sua estrutura de governança, esta não se altera em curto prazo.

Em outras palavras, no estudo destacam-se as opções de estruturas de governança permitidas pela legislação atual e

de que forma as firmas distribuidoras têm se posicionado em termos de formação de governanças, dada as características das transações com os postos de combustíveis.

A análise restringe-se a empresas atuantes em São Paulo, estado que concentra quase 25% dos postos revendedores de combustíveis do país, os quais são responsáveis pela venda de 30% da gasolina e 60% do etanol automotivos consumidos nacionalmente (ANP, 2009). Foram entrevistados presencialmente 25 diretores de empresas distribuidoras, perfazendo 40% do total de empresas em atuação no estado, as quais respondem por aproximadamente 80% das vendas nacionais de gasolina e etanol.

Sob o ponto de vista teórico, concentrar-se-á o estudo nas estruturas de governança utilizadas pelas distribuidoras, segundo a perspectiva da economia dos custos de transação, tendo como objetivo a análise das transações segundo os atributos definidos por Williamson (1996). Adicionalmente, será utilizada a abordagem de Ménard (2004) para identificação de mecanismos de coordenação além dos contratos, presentes nas estruturas de governança identificadas no mercado de distribuição de combustíveis, os quais, por sua vez, podem funcionar como mecanismos de prevenção e redução da incerteza.

2. ABORDAGEM TEÓRICA

A firma é considerada pela economia neoclássica como uma **caixa preta**, sobre cuja estrutura organizacional não se sabe muito, apenas que é uma estrutura maximizadora de lucros. Para abrir essa caixa preta e observar os processos complexos que ocorrem na firma, é necessário lançar mão de ferramental teórico que possa abranger as decisões da firma, mais precisamente em seu ambiente microeconômico, em que seja priorizada a interação da firma com seu ambiente institucional dinâmico.

Dessa forma, a escola institucionalista surge fundamentalmente como uma crítica ao tratamento dado aos fenômenos econômicos pela economia neoclássica. As maiores contribuições se concentram nos trabalhos de Oliver Williamson, Douglas North, Claude Ménard seguidos por outros (Ménard & Shirley, 2005).

A análise de Coase (1937) parte de uma pergunta simples, porém fundamental na ruptura com a economia neoclássica: Por que uma empresa internaliza atividades que poderia obter (ao menos no plano teórico) a um custo inferior no mercado, supondo os ganhos de eficiência provenientes da divisão do trabalho? A raiz da resposta introduz conceito fundamental da nova economia institucional (NEI), que são os custos de transação (Silva Filho, 2006).

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

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

Os custos de transação podem ser definidos como aqueles responsáveis por mover o sistema econômico, incluindo tanto os custos de achar quais os preços relevantes, como outros de desenho, estruturação, monitoramento e garantia da implementação dos contratos (Farina, Azevedo & Saes, 1997; Zylbersztajn & Neves, 2000). A noção de custos de transação engloba os custos informacionais *ex ante* e os custos *ex post* da relação contratual associados à incompletude dos contratos firmados.

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

Entre a completa hierarquia (integração vertical) e as transações realizadas sem a utilização de qualquer vínculo entre as firmas, ou seja, puramente via mercado, há um *continuum* de possibilidades de governança, que assumem algumas características de hierarquia e mercado, portanto, denominadas governanças híbridas.

Williamson (1991) esclarece que a hierarquia, mercado e a forma híbrida resultante da combinação dos dois primeiros são formas genéricas de organização econômica. Elas podem ser diferenciadas por seus mecanismos de coordenação e controle e por suas habilidades para responder às mudanças no ambiente. Segundo Williamson (1985), a definição, por parte da firma, da estrutura de governança utilizada será feita com base nas características da transação: especificidade de ativos, frequência e incerteza.

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

A frequência refere-se ao número de transações estabelecidas entre os agentes num determinado espaço de tempo. A

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

A incerteza está intimamente associada a eventos não previsíveis e não probabilísticos. É diferente da noção de risco, uma vez que o risco supõe o conhecimento das contingências futuras e as probabilidades associadas aos resultados de uma decisão, já a incerteza está relacionada a um desconhecimento fundamental dos resultados possíveis. O interesse das firmas é reduzir a incerteza, aumentando progressivamente seu conhecimento sobre estados futuros, preferências, planos e decisões.

A partir das características das transações (especificidade de ativo, incerteza e frequência), somadas aos pressupostos comportamentais da teoria institucional (racionalidade limitada e oportunismo), em meio a um ambiente institucional dinâmico e não estabilizado, a firma decide que estrutura de governança utilizar para gerenciar suas transações.

A grande diferença entre mercados, hierarquia e governanças híbridas são seus modelos contratuais, ou em melhor medida, os acordos que se estabelecem entre partes, que podem ser formais ou não. As estruturas de governança diferem em sua adaptabilidade e no uso de instrumentos de incentivo e controle das partes.

As transações via mercado são eficientes sempre que o preço for o melhor instrumento de coordenação. Nessas situações, os ativos específicos são poucos e a frequência das transações é relativamente baixa, o que torna reduz a incerteza da transação. O controle é exercido *ex ante* à transação.

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

Entre mercado e hierarquia há um *continuum* de possibilidades de arranjos organizacionais aos quais uma firma pode recorrer. Segundo Ménard (2004), os arranjos híbridos são criados para organizar atividades por meio da coordenação e da cooperação entre firmas e tendem a ter um menor custo de transação quando comparados com o mercado e também a ter maior flexibilidade produtiva quando comparados com hierarquias. Nesse sentido, o autor argumenta que a análise dos atributos das transações permite discorrer sobre os motivos que levam determinados mercados a operar com uma governança híbrida, a qual conta com mecanismos de coordenação além dos contratos.

As estruturas específicas criadas nas governanças híbridas formam uma classe de coordenação, que, segundo Ménard

(2004), combinam os contratos e as decisões administrativas de organizações que podem ganhar com a dependência mútua, mas que necessitam controlar os riscos de oportunismo. Essas escolhas obedecem à lógica dos custos de transação, na qual os arranjos adotados tendem a ser alinhados com as propriedades das transações de que eles estão tratando (Bouroullec & Paulillo, 2010). O atributo principal desse processo é o grau de especificidades dos ativos da transação. A incerteza reforça esse efeito, de forma que os problemas de coordenação se combinam com o risco de oportunismo, gerando maior centralização. Assim, o modelo proposto por Williamson (1991), que correlaciona a economia de custos de transação para definir a melhor estrutura de governança (mercado, híbrida e hierarquia), pode ser estendido, ajudando o tomador de decisões a ordenar diferentes formas de autoridade da governança híbrida.

A Figura 1 expõe proposições de Ménard (2004) congruentes com as de Williamson (1985), mostrando o efeito da especificidade do ativo na escolha do arranjo. Para as transações realizadas a partir de ativos de especificidade intermediária, arranjos híbridos, de diversos tipos, serão selecionados. De forma que, quanto mais específico o ativo, mais mecanismos de proteção serão necessários para garantir que não ocorra perda de valor econômico na transação. Quanto menor a especificidade dos ativos, menor a necessidade de salvaguardas.

Esses mecanismos de coordenação, além dos contratos, são incorporados de maneira mais ou menos formal e diferem em suas características de interferência na coordenação das transações. Numa extremidade, o mais próximo de um regime de mercado, estão formas híbridas que dependem principalmente da confiança. Nesses arranjos, as decisões são descentralizadas,

e uma estrutura de coordenação mais fraca é implementada por meio da influência mútua e da reciprocidade.

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

Entre esses casos polares, há duas formas de autoridade com base em relacionamentos que contam com mecanismos de influência ou de liderança. Nos arranjos que contam com exercício de influência, aceita-se uma coordenação mais estreita do que a confiança, com regras formais e convenções que emolduram as relações entre os agentes e diminuem o risco de comportamentos oportunistas. Em tais situações, as funções de coordenação assemelham-se a um clube, com controle sobre parceiros com base na história do acordo, em complementaridade de competência reconhecida e **convivência** social (Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996; Ménard, 2006).

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

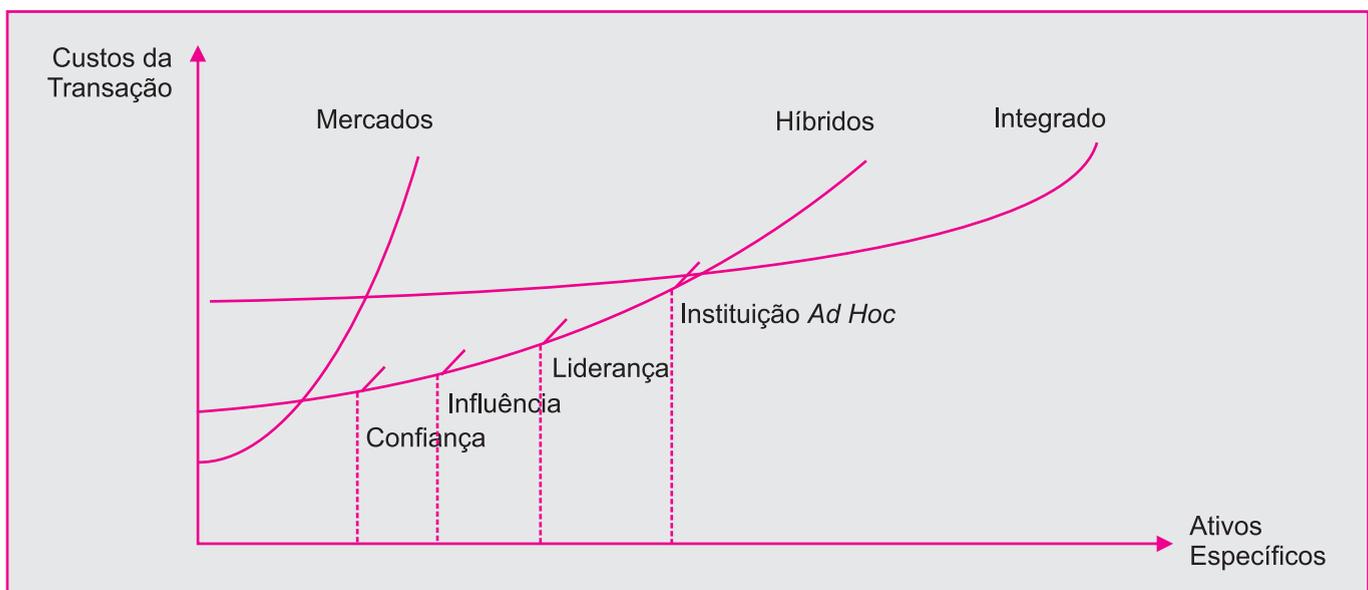


Figura 1: Tipologia das Governanças Híbridas

Fonte: Ménard (2004, p. 369).

3. BREVE HISTÓRICO DO SETOR

Na década de 1990, os modelos de condução da política econômica brasileira apresentaram inclinação evidente à mudança do papel do Estado de produtor para regulador. Nesse contexto, o setor de distribuição de combustíveis também foi alcançado por leis que derrubaram a exclusividade estatal na produção e na distribuição e permitiu a entrada de novas concorrentes no setor (Marjotta-Maistro, 2002).

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

O processo de desregulamentação tinha como objetivo principal o aumento da competição no setor a partir de duas alterações fundamentais: o fim do fornecimento exclusivo aos postos, com o advento do posto de bandeira branca, e a permissão de novas distribuidoras e importadoras no mercado.

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

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

Ao proibir a integração vertical e instituir a obrigatoriedade da exclusividade de negociação dado o bandeiramento do posto, o aparato legal vigente definiu a existência de formas organizacionais com e sem contratos, criando arranjos de negociação exclusivos.

Nesse contexto, as mudanças no ambiente legal, tornaram cada vez mais complexas as relações entre postos varejistas e distribuidoras. Uma vez que a integração vertical (hierarquia) deixa de ser permitida, os contratos de longo prazo passaram a ser seus substitutos (Lal, 1990; Mahoney, 1992)

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

Já nos arranjos sem contrato, o investimento para montagem do negócio passa ser exclusivo do posto revendedor, contanto,

de um lado, com a total liberdade de negociação com diferentes fornecedores e condução dos negócios; e, de outro, deixa de contar com o apelo de marca junto a seus clientes.

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

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

Como resultado, o fato é que a desregulamentação redefiniu as bases competitivas do setor, sendo percebida uma queda no desempenho tanto das distribuidoras quanto dos postos que somente tem sido compensada pelo aumento nas vendas. Para isso, novas estratégias e modelos de negócios têm sido adotados (Moraes, 2004; Nunes & Gomes, 2005; Medeiros 2007; Soares & Paulillo, 2011).

4. MÉTODO DE PESQUISA

Neste trabalho foram realizadas entrevistas presenciais com diretores de empresas distribuidoras de combustíveis automotivos. Os resultados apresentados neste artigo fazem parte de pesquisa de campo realizada por Soares (2012). Para definição do instrumento de pesquisa, foi realizada pesquisa piloto com 15% da amostra proposta entre setembro de 2010 e fevereiro de 2011. Entre outubro e dezembro de 2011, foram realizadas as entrevistas com o restante da amostra.

Para composição da amostra de empresas de distribuição, foram escolhidas 25 empresas distribuidoras, perfazendo 40% do total das firmas em atuação no estado de São Paulo. A seleção de empresas a serem entrevistadas seguiu como critério principal as respectivas participações de mercado. Foram contatadas todas as empresas que detinham mais de 5% de participação no mercado nacional, as demais o foram de forma aleatória, tendo como critério secundário a existência de escritório da

empresa nos polos petroquímicos visitados: Paulínia, São José dos Campos e Guarulhos.

As empresas que se dispuseram a participar da pesquisa, foi enviada carta de apresentação do trabalho com uma breve descrição dos objetivos da entrevista e o tipo de informação que deveria ser de conhecimento do entrevistado. A indicação dos diretores que concederiam entrevista foi feita pelas empresas e, de forma geral, os indicados foram diretores das gerências de rede de postos.

As entrevistas seguiram uma sequência de perguntas, subdivididas em quatro grandes grupos, quais sejam: tópicos relativos às relações com postos de gasolina; atributos das transações; mecanismos de coordenação; incerteza e comportamentos oportunistas. A definição das perguntas foi feita buscando alinhamento teórico com os principais trabalhos da escola institucionalista utilizados no referencial teórico, a saber: Williamson (1979, 1985 e 1991) e Ménard (2004 e 2006). As informações coletadas em campo estão descritas no tópico 5 com o uso do ferramental mais simples da estatística, como frequências e médias.

5. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Considerando as diferenças de porte existentes entre as empresas distribuidoras, os dados pesquisados foram tabulados enquadrando as firmas distribuidoras segundo a classificação adotada no trabalho:

- distribuidores dominantes – distribuidoras tradicionais, já em atuação no mercado antes do processo de desregulamentação do setor, as quais detêm bandeiras de abrangência nacional, ou seja, possuem pelo menos um posto bandeirado em todos os estados brasileiros e alta participação no mercado nacional, acima de 15%;
- distribuidores regionais – distribuidoras que ingressaram no mercado nacional a partir da desregulamentação do setor em 1997, as quais detêm bandeiras de abrangência regional, ou seja, bandeiras concentradas em algumas regiões do país, e possuem baixa participação no mercado nacional, abaixo de 7%;
- distribuidores independentes – distribuidoras que ingressaram no mercado nacional a partir da desregulamentação do setor em 1997, não possuem postos bandeirados e apresentam participação muito baixa no mercado nacional, abaixo de 2%.

5.1. Atributos das transações

5.1.1. Frequência

Para efeito de consideração teórica, considera-se a frequência com que se negociam as transações. Nas transações sem contrato (com postos de bandeira branca), cada negociação é uma transação e se dá em média diariamente ou a cada dois dias. Já para as transações com contrato (postos bandeirados), a negociação é feita nos termos dos contratos, dessa forma, a

frequência das transações se refere aos prazos com que estes são renovados, em média de 5 a 10 anos.

5.1.2. Incerteza

Considerando-se o conceito utilizado no trabalho, a incerteza refere-se a eventos não previsíveis e não probabilísticos*, que podem interferir nos negócios, notadamente quando o posto de combustível adota comportamentos que venha a interferir negativamente nas transações com os distribuidores. Por definição, embora não se possa mensurar exatamente o potencial de ocorrência dessas contingências, para os distribuidores entrevistados, há um horizonte conhecido no que se relaciona a esses possíveis comportamentos oportunistas aos quais as transações com os postos revendedores estão expostas.

Os diretores entrevistados foram questionados sobre esse tipo de incerteza comportamental nos negócios e relataram quais questões são críticas no gerenciamento desses comportamentos oportunistas, os quais são, portanto, a principal incerteza nessas transações.

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

Para os independentes, a única incerteza com que convivem é a possibilidade de adulteração do combustível durante o transporte ou na revenda. Já para os regionais e os dominantes, a questão da incerteza foi relatada de forma mais complexa, pois, além da incerteza pela possibilidade de adulteração de combustíveis, outras foram relatadas nas relações com postos bandeirados, especificamente as relacionadas à proteção dos ativos de marca e a outras especificidades.

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

As respostas dos entrevistados acerca das incertezas (*ex post*) seguiram certo padrão e resultaram na identificação de seis grupos diferentes de incerteza e dos mecanismos de controle utilizados por cada distribuidora (Figura 2). As que impactam as governanças das transações são as incertezas por qualidade e fidelidade, as demais são de baixa importância para os negócios.

* Sobre a Incerteza, adotou-se o conceito de Williamson (1975) que se refere à definição trazida por Knight (2002), ou seja, eventos cuja ocorrência não se pode prever, diferentemente do conceito de risco, que se refere a eventos cuja probabilidade de ocorrência pode ser estabelecida.

Incerteza com Impactos nos Negócios	Mecanismos de Controle Adotados pelo Distribuidor	Tipo de Distribuidor que Relatou a Incerteza	Há Organização Setorial Responsável por Esta Questão?	Frequência de Fiscalização
Qualidade	Posse de amostra-testemunha	Todos os dominantes Todos os regionais Todos os independentes	Sim, ANP	Alta*
	Visitas frequentes	Todos os dominantes Todos os regionais		
	Manutenção de laboratórios móveis de controle de qualidade dos combustíveis (monitoramento de qualidade)	Todos os dominantes Todos os regionais		
	Verificação do reagente que garante procedência (monitoramento de qualidade)	Todos os dominantes		
Fidelidade	Monitoramento das compras do posto	Todos os dominantes	Sim, ANP	Baixa*
Imagem	Visitas frequentes / Certificação	Todos os dominantes Todos os regionais	Não	NA
Normas	Visitas frequentes / Certificação	Todos os dominantes Todos os regionais	Não	NA
Metrologia	Não há	NA	Sim, Inmetro, Procon	Baixa*
Documentação	Recomposição periódica de dados cadastrais / Certificação	Todos os dominantes	Sim, Sefaz, ANP	Média*

Figura 2: Incertezas

Nota: * Para esta classificação, foi considerada como frequência alta a que ocorre mais de cinco vezes no ano; média, de duas a quatro vezes no ano; baixa, uma vez ao ano ou bianual.

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

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

As outras incertezas relacionadas à imagem, normas e documentação foram consideradas de importância muito baixa nas transações e seu controle é realizado de forma esporádica, pelo acompanhamento rotineiro dos parceiros comerciais. A

incerteza quanto à metrologia não foi considerada importante para os entrevistados, sendo sua competência de fiscalização restrita aos órgãos públicos.

5.1.3. Especificidade de ativos

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

- locacional – casos em que o posto desfruta de vantagens junto ao distribuidor por estar em localização privilegiada quanto ao fluxo de automóveis. É fato que a localização *per se* é característica intrínseca ao negócio de venda de combustíveis. Ressalta-se, portanto, que a existência de ativo específico locacional na transação refere-se aos casos em que o agente revendedor dispõe de privilégio de localização tal, em termos de vendas, que passa a ser alvo de interesse das distribuidoras, configurando-se, nesses casos, a localização como um ativo específico para a realização da transação;
- físico – a existência de investimentos específicos para a transação, como adequação de equipamentos, maquinário, *layout*, dentre outras exigências na transação com a distribuidora;

- humano – quando há envolvimento de capital humano específico para a atividade, como o assessoramento dos postos por parte das distribuidoras, revelado prioritariamente pela concessão de auxílio técnico-administrativo, jurídico, financeiro, ambiental, normativo, etc.;
- dedicado – quando há realização de investimento específico à transação, com tal relação de dependência que implica inviabilidade de uso futuro em virtude do fim das transações. Estão englobados neste caso investimentos adicionais às atividades rotineiras dos postos, como sistemas integrados de informação, sistemas de controle de estoque integrados e outros benefícios conjuntos que possam minimizar custos operacionais e que são exclusivos daquela relação comercial;
- marca – ativo intangível que diferencia postos bandeirados dos postos de bandeira branca.

A partir desses construtos, foi possível construir uma tipologia de postos de combustíveis segundo os ativos específicos que compõem seus acordos e/ou contratos com as firmas

distribuidoras, que constam na Figura 3. Para caracterização de cada grupo de negócio, os entrevistados foram levados a categorizar os postos com os quais negocia, o que levou a definir que existem nove perfis de unidades de revenda e a criar essa taxonomia de postos para, a partir dela, identificar o perfil de estruturas de governança presentes no mercado revendedor varejista.

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

Para os regionais, foram ressaltados os ativos específicos locais e físicos. Os ativos humanos têm baixa expressividade, enquanto a existência de ativos dedicados não foram relatados pelos entrevistados. Para eles, o ativo de marca tem progressivamente ganhado importância no negócio, mas, segundo os entrevistados, ainda é necessário maior esforço em propaganda e divulgação para fortalecimento das marcas. Para os independentes, segundo os critérios definidos para este trabalho, nenhuma especificidade de ativos foi constatada.

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

Figura 3: Tipos de Postos Segundo Especificidades dos Ativos

A observação das diferentes combinações entre as especificidades dos ativos permite a identificação de vários tipos de postos revendedores, diferenciados pelas especificidades que compõem suas transações. Um resumo das situações possíveis consta na Figura 3. Ressalta-se que essa figura foi construída tendo em vista a resposta dos entrevistados e o alinhamento dessas respostas à teoria e aos construtos adotados no trabalho.

5.2. Mecanismos de coordenação das transações

Na coordenação das transações com postos varejistas, os distribuidores regionais e dominantes ressaltam a utilização de dois instrumentos principais: os contratos e os mecanismos complementares aos contratos.

5.2.1. Mecanismos contratuais

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

No que se refere à periodicidade com que se efetuam revisões de contratos, tanto regionais quanto dominantes indicaram haver revisões permanentes e que os contratos têm se alterado muito nos últimos anos. Os entrevistados informaram que os contratos estabelecidos em fins dos anos 1990 são muito diferentes dos contratos atuais, indicando que os contratos atuais são muito mais simples que os anteriores, procuram destacar os interesses fundamentais da companhia e adequar-se ao que a legislação permite, abrindo mão, progressivamente, de cláusulas leoninas ou daquelas sujeitas a interpretação judicial. A simplificação dos contratos serve ao objetivo principal de **fazer valer** mais rapidamente.

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

5.2.2. Complementares aos contratos

Considerando-se, sob a perspectiva deste trabalho, que o contrato é uma estrutura que pode contar com mecanismos adicionais mais ou menos formalizados, os distribuidores foram questionados quanto à existência e à aplicação desses mecanismos. Foram considerados aqueles que estão alinhados à abordagem teórica adotada, consonantes com as proposições de Ménard (2004). As respostas estão sintetizadas na Figura 4.

Com respeito à utilização de mecanismos de coordenação além dos contratos, foi explicado aos entrevistados o que refletiria cada uma das proposições de Ménard (2004) sob a ótica das transações entre distribuidores e postos e pediu-se a eles que classificassem a importância de cada um desses mecanismos em seus negócios com postos de combustíveis entre as classificações: muito alta; alta; média, baixa; muito baixa ou não há importância.

Considerou-se como critério para avaliação da existência de confiança a vulnerabilidade de uma parte em relação à outra. No caso, considerou-se a confiança reputacional como, por exemplo, ter uma relação de compra sem contrato ou sem pagamento antecipado. Não houve indicativo de que haja estabelecimento de relacionamentos comerciais continuados, baseados em confiança e construtores de reputação, ao longo do tempo, que complementem a coordenação das transações.

No caso da influência exercida pelos distribuidores nas transações com os postos, foi considerado sempre que há regras e convenções aceitas pelo mercado, mas que não estão declaradas nos contratos, por exemplo, quando se convencionou o respeito entre as bandeiras de uma mesma empresa, a não guerra de preços entre postos da mesma rede, o cumprimento às regras de

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

Figura 4: Utilização de Mecanismos de Coordenação além dos Contratos

outros órgãos setoriais, a política de bandeiramento de marcas concorrentes, enfim, questões tratadas a partir de uma sequência de procedimentos já consolidados na firma, mas que não estão propriamente descritos nos contratos, seguidos apenas por convenção. O uso de tal mecanismo foi relatado pelas regionais.

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

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

5.3. Estruturas de governança no setor

A partir da análise das especificidades de ativos, os resultados sugerem para distribuidores dominantes a manutenção de uma maioria de transações estruturadas por contratos, contando de dois a três ativos específicos, somadas a essas transações uma minoria de outras estruturadas por semi-integração, com elevada especificidade de ativos e uma parcela mínima de transações com baixo grau de especificidades, estruturadas via mercado, com postos de bandeira branca, conforme descrito na Figura 5.

Para os distribuidores regionais, é mais comum a manutenção da forma contratual com baixas especificidades de ativo junto a seus postos bandeirados e uma elevada participação de transações de baixo ou nenhum ativo específico com postos de bandeira branca, numa estrutura de governança de mercado. Para os distribuidores independentes, as transações são governadas via mercado em suas transações com postos de bandeira branca, sem qualquer especificidade de ativos.

Em todos os casos, é verificada a manutenção de transações com postos na ausência de investimento específico, que ocorrem via mercado entre os três tipos de distribuidores e postos de bandeira branca.

No que diz respeito ao estabelecimento das governanças híbridas e seus mecanismos de coordenação além dos contratos, podem-se diferenciar alguns arranjos híbridos presentes no setor de distribuição e sua caracterização segundo os mecanismos de coordenação propostos por Ménard (2004).

Para distribuidores dominantes, foi constada a manutenção de dois mecanismos de controle para além dos contratos. O primeiro deles é a forma mais comum de ocorrência na qual ganha espaço o comportamento de **liderança** da distribuidora, que exerce autoridade sobre seus postos franqueados, seja por meio do monitoramento formal, seja pelas sanções previstas em contrato.

Adicionalmente, o mecanismo complementar menos comum inclui uma **instituição *ad hoc***, como uma forma estrutural de monitoramento efetivada por programas de certificação dos postos bandeirados. Há a instituição de uma nova marca, que certifica postos já bandeirados e garante que exatamente o mesmo combustível que sai da base de distribuição chegue inalterado ao veículo do consumidor. Nesse tipo de certificação interna, são certificados os postos que, após várias visitas do laboratório móvel de análises de combustíveis, vêm mantendo os requisitos exigidos de qualidade.

Essas transações acarretam maiores custos de transação para as distribuidoras, especificamente em sua diferenciação pelo investimento em ativos específicos.

Para os distribuidores regionais, percebeu-se a utilização apenas do mecanismo de **influência** junto a seus postos bandeirados. Esse arranjo híbrido apresenta especificidade de ativos maior que nas transações via mercado em virtude da cessão de ativos de marca e, em alguns casos, de ativos específicos físicos ou humanos. A coordenação das relações ocorre com o uso da **influência**, por meio do estabelecimento de regras formais e convenções. O tempo, a história e o conhecimento entre os agentes funcionam como instrumentos de precaução contra possíveis ações oportunistas. O poder de *enforcement* exercido pelos regionais é substancialmente menor que o exercido pelos dominantes, até mesmo pela estrutura com as quais estes operam.

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

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na análise do mercado de distribuição de combustível no estado de São Paulo, evidenciou-se que a escolha da estrutura de governança é definida pelas características das transações. Uma ressalva se faz para a não ocorrência do mecanismo hierárquico que deriva única e exclusivamente do impedimento legal, já

Distribuidores	Postos	Ativos Específicos	Participação no Negócio*	Estrutura de Governança	
Dominantes	Bandeirados	Tipo 1	Todos (5)	Mínima	Semi-integração
		Tipo 2	4	Mínima	Semi-integração
		Tipo 3	3	Maioria	Contratos
		Tipo 4	2	Moderada	Contratos
		Tipo 5	1: Marca	Mínima	Contratos
	Bandeira Branca	Tipo 6	3	Inexpressiva	Mercado
		Tipo 7	2	Inexpressiva	Mercado
		Tipo 8	1	Mínima	Mercado
		Tipo 9	Nenhum	Mínima	Mercado
Regionais	Bandeirados	Tipo 1	Todos (5)	Inexpressiva	Semi-integração
		Tipo 2	4	Inexpressiva	Semi-integração
		Tipo 3	3	Moderada	Contratos
		Tipo 4	2	Moderada	Contratos
		Tipo 5	1: Marca	Moderada	Contratos
	Bandeira Branca	Tipo 6	3	Inexpressiva	Mercado
		Tipo 7	2	Mínima	Mercado
		Tipo 8	1	Maioria	Mercado
		Tipo 9	Nenhum	Mínima	Mercado
Independentes	Bandeira Branca	Tipo 6	3	Inexistente	Mercado
		Tipo 7	2	Inexistente	Mercado
		Tipo 8	1	Inexistente	Mercado
		Tipo 9	Nenhum	Totalidade	Mercado

Figura 5: Estruturas de Governança Encontradas

Nota: * A classificação de participação no negócio foi relatada pelos entrevistados em termos de participação no negócio, como porcentagem de faturamento dos negócios derivados dessas transações. Foram utilizadas as médias aritméticas simples da amostra de empresas entrevistadas. Foram considerados: até 10%, Mínima; de 10 a 25%, Moderada; acima de 70%, Maioria; até 2%, Inexpressiva; 0%, Inexistente, 100%, Totalidade.

que há locação de postos prontos para atividade por parte de distribuidoras, com obviamente elevadas especificidades de ativos e elevada incerteza, em governanças que se mantêm híbridas, mas que poderiam ser hierárquicas.

Na pesquisa, sugere-se ainda que a manutenção das estruturas híbridas de governança e seus mecanismos complementares aos contratos em detrimento do mecanismo de mercado serve prioritariamente à solidificação das marcas das grandes distribuidoras, ou seja, daquelas que possuem recursos financeiros para suportar os ativos específicos necessários para expansão dessa rede franqueada. Dessa forma, para garantir solidez dessas marcas, esforço fundamental é feito para redução do comportamento oportunista relativo ao ativo combustível. A conclusão do trabalho implica uma relação mais complexa, na medida em que é o investimento na redução da incerteza – relativa a comportamentos oportunistas sobre o ativo transacionado – é feito para impedir a depreciação do ativo específico de marca impresso nas transações e

não simplesmente para coibir o oportunismo, sem qualquer outra razão subjacente.

Assim, como já pressupõe a teoria, os diferentes mecanismos complementares sugeridos por Ménard (2004) variam em seu grau de esforço, relacionando basicamente as especificidades de ativos envolvidos na transação, logo, o grau de proteção que se pretende estabelecer e os custos de transação exigidos para implementação desses mecanismos.

Há uma diferença fundamental entre distribuidores dominantes e regionais, que está em alto grau alinhada às características das transações e à possibilidade de conviver com custos de transação mais elevados. Para distribuidores regionais, os ativos específicos nas transações são menores, exigindo menor esforço em sua proteção e, dessa forma, exercício de influência com regras formais e convenções são o mecanismo mais adequado.

De outra parte, para os distribuidores dominantes, a liderança, pelo exercício de autoridade, quando o líder detém competências específicas numa posição-chave da cadeia de

distribuição, e a instalação de estruturas formais de monitoramento, representada nos **selos certificadores** – instituições *ad hoc* –, são os elementos que imprimem proteção aos ativos específicos, os quais são mais robustos nas distribuidoras dominantes do que nas regionais e apresentam, por sua vez, aumento nos custos de transação nas transações desses agentes. Os distribuidores dominantes possuem muito maior potencial de investimento em ativos específicos e para implementar mecanismos complementares para garantir estruturas muito mais hierarquizadas do que os regionais.

Do ponto de vista das firmas de distribuição, o arranjo híbrido reduz a incerteza do negócio e também aumenta a possibilidade de exercício de poder ao longo da cadeia, já que esses grandes grupos – dominantes – são agentes que concentram quase a totalidade do elo anterior à distribuição, no caso da gasolina (BR refinaria concentra 98% do refino) e uma parte significativa das compras de etanol, cerca de 60%, segundo Marques (2011). Dessa forma, a manutenção de contratos é a forma mais eficiente de proteção de ativos específicos ao negócio e garantia dos retornos esperados.

Do ponto de vista do mercado consumidor, os arranjos híbridos tendem a aumentar os preços praticados na bomba, mais que o esperado pela redução dos custos de mensuração expressos pelos referenciais de marca das distribuidoras.

As governanças via mercado, por sua vez, têm sido estratégia básica das distribuidoras independentes e a estrutura de governança mais comum para as regionais, já que a ampliação de sua rede revendedora ainda é incipiente. Para essas firmas, a governança via mercado é extremamente confortável na medida em que grande parte dessas empresas realiza poucos investimentos específicos à atividade.

Sob a ótica dos consumidores, esse arranjo garante preços mais baixos, na medida em que dispensa custos associados às transações de maior especificidade de ativos, contudo, arca-se com os custos de mensuração de um bem de difícil percepção qualitativa, o que muitas vezes justifica a **desconfiança** dos agentes consumidores em relação aos postos de bandeira branca, em grande medida potencializada pelos elevados índices de não conformidade em fins dos anos 1990 comparativamente às bandeiras dominantes. ♦

REFERÊNCIAS

- Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis [ANP]. (2009). Anuário estatístico 2009. Recuperado em 30 março, 2010, de <http://www.anp.gov.br>
- Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis [ANP]. (2011). Anuário estatístico 2011. Recuperado em 26 agosto, 2013, de <http://www.anp.gov.br>
- Bouroullec, M. D. M., & Paulillo, L. F. (2010, outubro-dezembro). Governanças híbridas complementares aos contratos no comércio justo citrícola internacional. *Gestão & Produção*, 17(4), 761-773.
DOI: 10.1590/S0104-530X2010000400010
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
DOI: 10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x
- Farina, E. M. M. Q., Azevedo, P. F., & Saes, M. S. (1997). *Competitividade: mercado, Estado e organizações*. São Paulo: Singular.
- Hart, O., & Moore, J. A. (1990). *Theory of corporate financial structure based on the seniority of claims*. Working papers 560. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Knight, F. H. (2002). *Risk, uncertainty and profit* (5th ed.). Washington: Beard Books.
- Lal, R. (1990). Improving channel coordination through franchising. *Marketing Science*, 9(4), 299-318.
DOI: 10.1287/mksc.9.4.299
- Mahoney, J. (1992). The choice of organizational form: vertical financial ownership versus other methods of vertical integration. *Strategic Management Journal*, 13(8), 559-584.
DOI: 10.1002/smj.4250130802
- Marjotta-Maistro, M. C. (2002). *Ajustes nos mercados de álcool e gasolina no processo de desregulamentação*. Tese de Doutorado, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, SP, Brasil.
- Marques, D. S. P. (2011). *Os grupos de comercialização de etanol na região centro-sul do Brasil: uma análise das governanças em rede no elo indústria-distribuição*. Tese de Doutorado, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil.
- Medeiros, E. (2007). *Estratégias competitivas no comércio varejista de combustíveis, segundo o modelo de Porter*. Monografia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Ménard, C. (2004). The economics of hybrid organization. *Journal of Institutional and Theoretical Economics – JITE*, 160(3), 345-376.
DOI: 10.1628/0932456041960605
- Ménard, C. (2006). Hybrid organization of production and distribution. *Revista de Análisis Económico*, 21(2), 25-41.
- Ménard, C., & Shirley, M. (2005). *Handbook of new institutional economics*. Dordrecht: Springer.
- Moraes, M. A. F. D. (2004, janeiro-junho). A cadeia produtiva da cana, em mercado desregulamentado. *Visão Agrícola*, 1, pp. 94-99.
- Neves, M. F. (1999). The relationship of orange growers and fruit juice industry: an overview of Brazil. *Journal for the Fruit Processing and Juice Producing European and Overseas Industry* (Fruit Processing/Flussiges Obst), 9(4), 121-125. Recuperado em 05 março de 2010 http://www.abecitrus.com.br/download/ep_citrus_relationship_us.pdf

REFERÊNCIAS

- North, D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nunes, C., & Gomes, C. (2005). Aspectos concorrenciais do varejo de combustíveis no Brasil. *Anais Encontro Nacional de Economia, ANPEC*, Natal, RN, Brasil, 33. Recuperado em 10 abril de 2010, de <http://www.anpec.org.br/encontro2005/artigos/A05A108.pdf>
- Peterson, H. C., Wysocki, A., & Harsh, S. B. (2001). Strategic choice along the vertical coordination continuum. *International Food and Agribusiness Management Review*, 4(2), 149-166. DOI: 10.1016/S1096-7508(01)00079-9
- Powell, W. W., Koput, K., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145. DOI: 10.2307/2393988
- Silva Filho, E. B. (2006). Teoria da firma e a abordagem dos custos de transação: elementos para uma crítica institucionalista. *Pesquisa e Debate*, 17(2) (30), 259-277.
- Soares, S. S. S. (2012). *Distribuição de combustíveis no estado de São Paulo: Estruturas de governança no setor de distribuição e quebras de contrato*. Tese de Doutorado, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil.
- Soares, S. de S. S., & Paulillo, L. F. (2011). Inovações na revenda de combustíveis. *Anais do Congresso Brasileiro de*
- Gestão de Desenvolvimento de Produto – CBDGP*, Porto Alegre, RS, Brasil, 8.
- Soares, S. de S. S., Paulillo, L. F., & Candolo, C. (2013). Opportunistic behavior and stability of governances in automotive fuel negotiations in the State of São Paulo (Brazil). *Journal of Economic Issues*, 47(4), 983-1002.
- Zylbersztajn, D. (2005). O papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. Aula magna de abertura. *Anais do Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – SOBER*, Ribeirão Preto, SP, Brasil, 43.
- Zylbersztajn, D., & Neves, M. F. (2000). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira.
- Williamson, O. E. (1975). *Market and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261. DOI: 10.1086/466942
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1991, June). Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296. DOI: 10.2307/2393356
- Williamson, O. E. (1996). *Mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press.

ABSTRACT

Fuel distribution in the state of São Paulo, Brazil: governance structures and complementary coordination mechanisms

The paper is dedicated to the study of transactions governances adopted by fuel distributors with retailers stations, according to the theoretical approach of the New Institutional Economics. The work conducted field interviews with 25 distribution companies, which account for approximately 80% of domestic sales of gasoline and ethanol. The results suggest that the governance structures differ by asset specificity and that hybrid governances are the most frequent. The conclusions also indicate that the size of distributors is decisive in the choice of coordination mechanisms used and that the delay in enforcing contracts is the main cause of the emergence of complementary mechanisms, their use being primarily directed to the protection of specific assets in transactions.

Keywords: governance structure, contracts, distribution, automotive fuel.

RESUMEN

Distribución de combustible en el estado de São Paulo, Brasil: estructuras de gobernanza y mecanismos de coordinación complementarios

Este artículo está dedicado al estudio de la gobernanza de las transacciones adoptadas por los distribuidores de combustible con las estaciones minoristas, según el enfoque teórico de la Nueva Economía Institucional. Se llevó a cabo un estudio de campo por medio de entrevistas personales con 25 empresas de distribución, que representan aproximadamente el 80% de las ventas locales de gasolina y etanol. Los resultados sugieren que las estructuras de gobierno se distinguen por la especificidad de activos y que gobernanzas híbridas son las más frecuentes. Los resultados indican, además, que el tamaño de los distribuidores tiene papel determinante en la elección de los mecanismos de coordinación utilizados y que el retraso en el cumplimiento de los contratos ha sido la principal causa de la aparición de mecanismos complementarios, cuyo uso está dirigido básicamente a la protección de los activos específicos en las transacciones.

Palabras clave: estructura de gobernanza, contratos, distribución, combustible para autos.