

ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE AS DISTRIBUIDORAS E OS POSTOS DE COMBUSTÍVEIS: UM ENFOQUE À LUZ DA TEORIA DOS CONTRATOS, DO OPORTUNISMO E DO CUSTO DE TRANSAÇÃO.

Luiz Fernando Dalmonech
Aliomar Linos Mattos
José Mário Bispo Santanna

FUCAPE 2005

RESUMO

Analisa-se neste trabalho a relação entre os Postos de Combustíveis e as Distribuidoras, onde existe indício de que as Distribuidoras com seu poder econômico utilizem a estrutura do varejo como extensão de sua estrutura, criando assim, a verticalização, fato proibido pela Lei 9.478/97 e pela Portaria n.º 116/2000 da ANP. Acredita-se que esta suposta verticalização exerça influência nos preços de venda e nos lucros dos postos. Entretanto, as Distribuidoras não assumem os prejuízos advindos desta interferência, o que em tese, gera conflitos e incongruência de objetivos entre as Distribuidoras e os Postos Revendedores. Trabalhou-se com dados da Revista Postos de Combustíveis & Conveniência e da Agência Nacional do Petróleo (ANP), utilizando-se como ferramenta a análise descritiva de dados e como sustentação teórica os Custos de Transação e Teoria dos Contratos. Conclui-se que as Distribuidoras realmente avançam sobre a margem dos revendedores e que informalmente ocorre a verticalização.

Palavras-chave: Congruência de objetivos, Teoria dos Contratos, Custos de Transação, Especificidade de Ativos.

1- INTRODUÇÃO

O Brasil produz 82% do mercado de combustíveis que tem faturamento anual de R\$115,7 bilhões/ano ou 73,3 bilhões de litros/ano, o que proporciona o equivalente em tributos a R\$45,3 bilhões/ano, sendo R\$18,9 bilhões Tributos Federal e R\$26,4 bilhões em Tributo Estadual (A MÁFIA..., 2004, p. 24). Em 1994 o mercado era composto de uma frota de 1.581.389 veículos disponíveis e em 2003 passou a ser de 1.827.038, crescimento de 15,53%, segundo o Instituto *Wise* (apud BORTOLIN, 2004, p. 37).

Em 2002, segundo Bortolin (2004) havia 138 distribuidoras, sendo que a Petrobrás, Texaco, Esso, Shell e Ipiranga representavam 55,82% do volume negociado. Em 2003, segundo relatório da ANP, o total das distribuidoras aumentou para 180, sendo que a participação das companhias citadas passou a ser de 66,40%. Os postos de combustíveis (Revenda) totalizavam 29.804 postos, distribuídos entre Petrobrás com 5.366, Ipiranga com 4.128, Texaco com 2.649, Esso com 2.257, Shell com 2.235, Agip com 1.082, Bandeira Branca (postos que podem comprar de qualquer distribuidora) com 7.985 e Outras com 4.102 (nestas outras incluem todas as outras distribuidoras que possuem contratos com postos e cujas bandeiras não foram citadas).

Neste mercado de combustíveis, em tese, há conflitos entre as distribuidoras e os revendedores, motivados pelo avanço da margem das distribuidoras sobre a margem da revenda, uma vez que os Postos têm dificuldades em repassar este avanço já que sofre restrições do mercado e restrições impostas pelos órgãos de defesa do consumidor e Ministério Público (variáveis legais).

Existe a hipótese de oportunismo por parte das Distribuidoras, o que legalmente poderia ser caracterizado por quebra de contrato, além do problema dos contratos incompletos, já que há indícios de que as distribuidoras vendem combustíveis para postos independentes (sem contratos com a distribuidora) a preços inferiores aos praticados com os de sua bandeira (Postos com contratos de exclusividade com a Distribuidora).

A Portaria da ANP n.º 116/2000 (AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, 2000), em seu artigo 12 estabelece: “É vedado ao distribuidor de combustíveis líquidos de petróleo, álcool combustível e outros combustíveis automotivos, o exercício da atividade de revenda varejista”. No entanto, por hipótese, acredita-se que haja uma verticalização informal. Havendo verticalização, o do setor de combustíveis se tornaria um oligopólio, pois são poucas as grandes distribuidoras que teriam o controle sobre mais de 30 mil postos de combustíveis no Brasil. Não há evidências de que o consumidor seria beneficiado.

Pesquisas demonstram que as reservas de petróleo atuais seriam suficientes para mais 40 anos de consumo, considerando o crescimento médio da demanda anual de 2,5%. Acredita-se que este fato leve a conflitos e incongruência de objetivos, uma vez que a tendência é para o produto tornar-se cada vez mais caro, tanto pela escassez, quanto pela dificuldade de acesso (BIOCONBUSTÍVEL..., 2004, p. 41).

Este suposto conflito existente entre duas parte que atuam como parceiros, promove a importância de se estabelecer o alinhamento de objetivos e propiciar a imparcialidade na negociação, visto que segundo Fiani (2004): “O próprio levantamento das informações necessárias pode ser afetado pelo nosso desejo de sermos bem sucedidos: algumas vezes tendemos a buscar apenas as informações que confirmam nossas expectativas de sucesso...”. Este fato pode ser o motivo do suposto avanço das margens das distribuidoras sobre as margens dos revendedores, pois

calculam sua margem em função de um preço provável de venda e não sobre o preço real (validado pelo mercado).

O trabalho desenvolve-se a partir de pesquisa empírica, utilizando dados secundários de pesquisas realizadas pela Agência Nacional do Petróleo, disponível na Revista Posto de Combustíveis e Conveniência de outubro de 2003 a dezembro de 2004. Não foram utilizados dados relacionados a faturamentos e margens de vendas de lubrificantes, das lojas de conveniência e de serviços por não estarem no foco da discussão. No entanto, estas variáveis poderão ser pesquisadas futuramente. Utilizou-se também artigos técnicos científicos e livros textos.

Assim, o objetivo deste trabalho está em analisar a relação existente entre as Distribuidoras e os Postos de Combustíveis (Revenda) à luz das Teoria dos Contratos e dos Custos de Transação, de modo que contribua respondendo às questões:

- 1) As distribuidoras estão reduzindo a margem dos postos de combustíveis?
- 2) Como promover a congruência de objetivos entre Distribuição e os Postos de Combustíveis?
- 2) Está ocorrendo verticalização por parte das Distribuidoras?

2- DEFINIÇÕES

Teoria dos Contratos: Segundo Azevedo (2002, p. 21) Teoria do Contrato “(...) é a manifestação de duas ou mais vontades, objetivando criar, regulamentar, alterar, e extinguir uma relação jurídica (direitos e obrigações de caráter patrimonial)”.

Custo de Transação: “(...) os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo bem como os custos *ex-post* dos ajustamentos e adaptações que resultam quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, são os custos de conduzir o sistema econômico” (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Especificidade de ativos: “(...) são os ativos que não são reempregáveis a não ser com perda de valor. A especificidade é a característica de um ativo que expressa a magnitude de seu valor e é independente da continuidade da transação da qual ele é específico” (MARTINS *et al.*, 2004, p. 27).

Bandeira: É a marca da Distribuidora ostentada pelo posto. Esta marca é utilizada através de contratos de exclusividade entre os Postos Revendedores e a Distribuidora.

Bandeira Branca: São Postos independentes, ou seja, não ostentam marca de nenhuma distribuidora e/ou possuem não possuem contratos de exclusividade com nenhuma delas.

3- CONSTITUIÇÃO DE FIRMA (POSTO DE COMBUSTÍVEL)

A atividade é regulamentada pela Lei 9.478/97 (Brasil, 1997) e seu exercício pela Portaria n° 116 (AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, 2000). Além da abertura normal da firma, torna-se necessário para o funcionamento do posto – revenda varejista de combustíveis - a autorização da Agência Nacional do Petróleo (ANP), que após a entrega de toda a documentação, terá prazo de 30 dias para se manifestar. A construção de posto de combustível segue as normas técnicas da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), da Prefeitura, do Corpo de Bombeiros locais e do DNER (Departamento Nacional de Estradas de Rodagem), além de observar as leis ambientais da Conama (Conselho Nacional de Meio Ambiente).

A previsão de adequação à Lei Ambiental está entre R\$ 150 mil e R\$ 250 mil entre obras e aquisição de equipamentos (GUERRA..., 2004, p. 44), e está sujeito ao monitoramento de órgãos municipais, estaduais e federais, o que permite afirmar que existe um risco extremo (MARTIN; SANTOS; FILHO, 2004), uma vez que a multa em relação ao passivo ambiental é extremamente de risco uma vez que a lei estabelece responsabilidade independente da culpa. O exercício da atividade de revenda sem autorização prévia da ANP acarreta multa que pode variar de R\$ 50 mil a R\$ 5 milhões (ANP).

4- REVISÃO TEÓRICA

A literatura existente apesar de não ser específica sobre postos de gasolina, tem vasto material que aborda assuntos relacionados ao tema desenvolvido. Cita-se neste trabalho algumas pesquisas, não se esgotando pesquisas anteriores.

Nicolau (1996) relata sobre a Indústria de Frango do sul do Brasil, nos anos 70 e 80, numa interface entre os sistemas descentralizados e a verticalização, abordando custo de transação e especificidade de ativos, concluindo que a verticalização proporcionou vantagem competitiva no sul, em relação aos sistemas descentralizados existentes no restante do País. Dietrich (2001) relata sobre a teoria da firma, autoridade e sistemas de produção, abrindo a caixa preta da economia e destacando o sistema da esfera econômica real e a esfera do controle de atividades. Complementando, Emanuel *et al.* (2003) relata sobre a teoria dos contratos eficientes e a constituição da firma ou utilizar o mercado, através dos custos. Promove assim, os arranjos organizacionais, autoridades, e mecanismos de governança. Este trabalho complementa o trabalho de Dietrich (2001).

Sobre a Relação dos Postos de Combustíveis e as Distribuidoras, e os ativos utilizados nesta atividade, Martin, Santos e Filho (2004) contribuem quando descrevem sobre os riscos do agenciamento, envolvendo controle da custódia, do desempenho e da qualidade da informação, afirmando que estes controles devem ser feitos de forma integrada e unificada. Dissertam também sobre especificidade de ativo e sobre os riscos, incluindo agenciamento e teoria dos custos de transação.

Contribuem também Martins *et al.* (2004) discutindo o conceito de especificidade de ativos, o seu papel dentro da teoria de custos de transação de Ronald Coase (1937) e Oliver Williamson (1985; 1996) detalhando algo mais que os custos da produção estudadas e explicadas pela teoria da firma. Concluem que a especificidade dos ativos influencia na estrutura de capital e no valor da empresa. Afirmando ainda que o maior problema é que os investimentos em ativos específicos (caso dos postos de combustíveis), comprador e vendedor passam a se relacionar de uma forma exclusiva ou quase exclusiva, onde a confiança, em tese, deveria diminuir os custos de monitoramento e conseqüentemente o custo dos contratos.

Assim, pode ser constatado na relação existente entre Distribuidoras e Postos Varejistas, que ocorre contrato que abrange desde a comercialização exclusiva dos produtos da Distribuidora, até ativos intangíveis, como exemplo, a marca, que é a bandeira do posto. Como a especificidade do ativo dos postos de gasolina é alta, pode ocorrer maiores riscos e problemas de adaptação, o que resulta em maiores custos de transação. No entanto, o valor deste ativo específico fica condicionado à continuidade da transação da qual é específica, pelo do pressuposto do oportunismo, presente nas ações dos agentes econômicos e pela racionalidade limitada pressupostos básicos da Teoria dos Custos de Transação e que tornam o investimento sujeito a riscos e com problemas de adaptação (MARTINS *et al.*, 2004).

Ativos específicos como bombas, tanques, instalações, etc. eram fornecidos pelas Distribuidoras, com contratos de 5 a 10 anos, e que hoje está se tornando um custo a ser

computados por elas. Acredita-se que os contratos anteriores a essas leis (CONAMA 273/2000), parecem não ser mais de interesse das Distribuidoras, pois estes contratos fazem com que as Distribuidoras assumam os custos advindos da co-responsabilidade perante as leis ambientais, principalmente a Lei 6.938/81 e a Lei 9.605, que estabelece co-autoria das ações.

Assim, mesmo sendo freqüente as transações, estas não se beneficiam do escopo de produtividade devido à especificidade do ativo e aos riscos que envolvem a atividade, principalmente sendo as distribuidoras co-responsáveis perante os órgãos ambientais, devido ao fato da exclusividade contratual. Esta freqüência torna mais dependentes os postos de combustíveis em relação às Distribuidoras, principalmente sendo os combustíveis o carro-chefe dos postos. Outro ponto é o indício de que as Distribuidoras fazem melhores negociações com clientes com os quais não tem contratos de exclusividade, dando a entender que o contrato é uma forma de neutralizar a ação de clientes (poder de decisão), uma característica clara de oportunismo *ex post* (após assinatura do contrato).

Entretanto, as Distribuidoras, em tese, querem modificar os contratos firmados com seus Revendedores em função das Leis Ambientais (Conselho Nacional do Meio Ambiente, 2000). Uma justificativa para tal afirmação é a aplicação da referida lei em São Paulo, onde um posto revendedor conseguiu na justiça dividir o ônus do passivo ambiental com a Distribuidora Ipiranga (DIVISÃO..., 2004, p. 48-49). A decisão, segundo sentença, foi baseado no fato do equipamento pertencer à Ipiranga, ou seja, o posto tinha o controle e a Ipiranga, a propriedade, o que levou à decisão de co-responsabilidade. Portanto, há um risco eminente na atividade de revenda de combustível, risco este compartilhado entre as Distribuidoras e Postos.

Complementando, Martin, Santos e Filho (2004) descrevem “Ainda que possam ter uma probabilidade muito baixa, alguns riscos podem ter repercussões tão severas que sua materialização impediria que a empresa continuasse a funcionar normalmente como uma entidade produtiva”. É o caso dos riscos ambientais a que estão sujeitos os postos de combustíveis. São os riscos extremos de variáveis incontroláveis, inerentes à sua atividade.

Como forma de retorno do capital investido e apreçamento, Martins *et al.* (2004) citam as formas de coordenação (mecanismos de governança): 1) Via mercado – os preços são validados pelo mercado. No caso de combustíveis, as forças naturais acenam para escassez de petróleo e assim, custos altos de obtenção do mesmo. Isto faz com que as companhias não queiram lançar mão de marketing de guerra, afinal todas perderiam. Preferem no caso a estabilidade sem sinalizar com qualquer informação que insinue quebra desta estabilidade. (2) Via formas híbridas (no caso dos postos de combustíveis transforma-se na 1) e (3) via hierarquia integração vertical, que no caso dos postos de combustíveis é proibido por lei.

Segundo Fiani (2004, p. 122) define que nos casos de transação específica, dificilmente admitem competição, tanto pelo lado de quem compra, como pelo lado de quem vende. Desta maneira, o preço não é determinado pelas forças que governam a competição. O preço é determinado por negociação. Entretanto, no caso dos postos de combustíveis, há evidências de que há acordo entre as Distribuidoras, onde uma não quer contrariar a outra. Neste caso, deixam a briga para os postos de combustíveis, que sofrem pressão dos consumidores e do próprio ambiente legal, além de pressão das próprias distribuidoras.

Assim, a determinação do preço é uma decisão crítica porque se sabe que o preço tem um efeito direto sobre os lucros da firma, pois influenciam no faturamento. Assim, os preços, segundo Horngren *et al.* (2000) devem propiciar às firmas o cumprimento das estratégias e metas da organização, ajustar sua estrutura e propiciar a congruência de objetivos (*goal congruence*) e um alto nível sustentado de empenho administrativo.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O avanço das margens das Distribuidoras sobre as margens da revenda (Postos de Combustíveis) é demonstrado na Tabela 1, como segue:

Bandeiras	Distribuição			Revenda		
	jan/03	jan/04	Variação de Margem	jan/03	jan/04	Variação de Margem
Petrobrás	19,0%	26,1%	7,1%	81,0%	74,0%	-7,1%
Ipiranga	22,4%	30,2%	7,8%	77,6%	69,8%	-7,8%
Esso	19,2%	31,1%	11,9%	80,8%	68,9%	-11,9%
Texaco	32,4%	32,5%	0,1%	67,7%	67,5%	-0,1%
Shell	30,9%	37,0%	6,1%	69,1%	63,0%	-6,1%
Média	24,8%	31,4%	6,6%	75,2%	68,6%	-6,6%

Fonte: Adaptado dos dados da Pesquisa da ANP nas Capitais dos Estados da BA, MG, PE, RJ, PR e SP (apud RPC&C, n.13, p. 13, jan/fev/2004)

OBS: Segundo a pesquisa, a Texaco teve pequena alteração devido ao fato da companhia sempre praticar os preços mais altos do mercado e não participar da guerra de preços em função da concorrência desleal com sonegadores.

A TABELA 1 demonstra que as Distribuidoras tiveram uma variação de margem positiva em média de 6,6%, variando de uma margem média de 24,8% em janeiro de 2003 para uma margem média de 31,4% em janeiro de 2004. A menor variação foi a da Petrobrás Distribuidora com aumento de 7,08% em função de sua variação positiva de 18,97% em jan/03 para 26,05% em jan/04. Quem teve maior variação positiva foi a Shell Distribuidora, saindo de uma margem de 30,89% em jan/03 para 37,02% em jan/04, resultado do avanço de margem de + 6,13%. Em contrapartida, os Postos Revendedores Shell tiveram redução sobre a margem total em (-6,13%), resultado da variação de margem de 69,11% em jan/03 para 62,98% em jan/04 e os Postos Revendedores da Petrobrás tiveram redução de margem de 7,1%.

Em relação à lucratividade, os Postos de Bandeira Petrobrás são os que têm maior lucratividade, ou seja, tem maior participação na margem total, com 73,95%, enquanto os Postos de Bandeira Shell, são os que apresentam menor lucratividade, ou seja, 62,68%. Deste modo, os Postos Petrobrás estão com a lucratividade acima da média em 7,73% e os postos Shell abaixo da média em -8,68%. A Petrobrás Distribuidora está em relação à média em 16,93% abaixo da média. A Shell Distribuidora está acima da média do setor em 18,05%.

Portanto, a Tabela 1 evidencia oportunismo e quebra de contrato, promovendo aumento nos custos de transação, custos de monitoramento (mecanismos de controles e avaliação) e aumento nos custos de elaboração de contratos. Isso devido ao fato de haver um contrato psicológico de divisão de margem de 25% para as Distribuidoras e 75% para os Revendedores; em jan/2004 passou a ser em média 31,36% para as Distribuidoras e 68,64% para os Revendedores. Caracterizou-se uma perda média de 6,60% para os Revendedores e 6,60% positiva para os Revendedores. Este oportunismo é um dos fatores responsáveis pelos conflitos entre as Distribuidoras e os Postos.

Na TABELA 2, tem-se a participação sobre a margem total referente ao preço final da gasolina. Em média houve uma variação de margem positiva de 1,1% sobre o preço final da gasolina por parte das distribuidoras.

TABELA 2. Margem bruta de remuneração da Distribuição em (%) em relação ao preço final da gasolina.

Bandeiras	Distribuição			
	jan/03	jan/04	Variação de Margem	Variação em relação a média brasil
Petrobrás	3,5%	4,3%	0,8%	-7,9%
Ipiranga	3,9%	4,9%	1,0%	4,1%
Esso	3,4%	4,9%	1,5%	5,4%
Texaco	6,0%	5,5%	-0,5%	17,3%
Shell	5,6%	6,2%	0,6%	31,2%
Branca	0,4%	2,8%	2,3%	-41,3%
Outras	2,2%	4,3%	2,1%	-8,7%
Média	3,6%	4,7%	1,1%	

Fonte: Adaptado de dados brutos da ANP (apud Revista Posto de Combustíveis e Conveniência, n.13, p. 15, jan/fev 2004).

Nota-se que a Shell Distribuidora é a que em maior margem sobre o produto final (gasolina), com 6,15%, estando 31,17% acima da média. Isto evidencia que a Shell e as Distribuidoras de Bandeiras Brancas são as que têm valores extremos em relação a média. A Shell, acusada pelos postos que ostentam a sua bandeira de ser oportunista, tem este dado comprovado pela sua maior lucratividade em relação às outras companhias distribuidoras. As de Bandeiras Branca, com valor extremo abaixo da média pela dificuldade em entrar neste mercado dominado pelas grandes companhias, pois em tese, utilizam-se do preço menor como fator de decisão de compra. Este fato justifica seu desempenho abaixo da média de (41,35%). O aumento de 2,31% em relação ao preço de venda da gasolina pode ser motivado pelo rigor da fiscalização, já que poderia estar ocorrendo sonegação por parte destas distribuidoras. As de Outras (Outras Bandeiras não citadas) tem seu aumento na participação sobre o preço final da gasolina em 2,12%, mesmo assim permanecendo 8,71% abaixo da média, em função da concorrência com as maiores distribuidoras e maior poder de negociação dos postos em relação a estas distribuidoras.

A lucratividade dos postos de gasolina (revendedores) é analisada pela tabela 3, complementando as informações da tabela 2.

TABELA 3. Margem bruta de remuneração da Revenda em (%) em relação ao preço final da gasolina.

Bandeiras	Distribuição			
	jan/03	jan/04	Variação de Margem	Variação em relação a média brasil
Petrobrás	13,0%	10,9%	-2,1%	9,5%
Ipiranga	11,9%	10,1%	-1,8%	1,6%
Esso	12,6%	9,9%	-2,7%	-1,1%
Texaco	11,1%	10,3%	-0,8%	2,8%
Shell	11,1%	9,5%	-1,6%	-5,1%
Branca	12,3%	9,5%	-2,8%	-5,2%
Outras	13,1%	9,7%	-3,4%	-2,5%
Média	12,15%	9,98%	-2,17%	

Fonte: Adaptado de dados brutos da ANP (apud RPC&C, n.13, p. 15, jan/fev 2004).

Na TABELA 3, os Revendedores apresentam redução de margem sobre o preço final da gasolina em 2,17%, resultado da redução de margem de jan/03 de 12,15% para 9,98%. A Petrobrás Distribuidora ficou 7,86% abaixo da média de distribuição e os Postos Revendedores são os que têm a maior margem em relação a média, ou seja, 9,52% acima da média. A Ipiranga Distribuidora ficou 4,08% acima da média em relação a distribuição e os Postos Revendedores estão 1,60% acima da média, ou seja, a lucratividade da Distribuidora torna-se maior do que os Revendedores em relação ao mercado, estando 11,94%, acima da Petrobrás Distribuidora, enquanto os Postos Revendedores Ipiranga estão com lucratividade abaixo dos Postos Petrobrás em 7,92% em relação a média do setor. A Texaco está 17,31% acima da média do setor de distribuição, e os Postos Revendedores Texaco estão 2,81% acima da média, o que permite visualizar uma discrepância entre a distribuição da lucratividade, visto que a Petrobrás Distribuidora permite aos seus Revendedores margem de 9,52% sobre a média do setor de revenda, mantendo margem negativa de 7,86% em relação a média do setor de distribuição.

Estão abaixo da média, os Revendedores das Bandeiras Esso, Shell, Bandeiras Branca, e Outras. Extremos são encontrados nos Revendedores Shell, que estão com margem negativa (abaixo da média) em relação à média de 5,11%, acompanhados pelos Postos Bandeira Branca, com 5,21%. Os Distribuidores Bandeiras Brancas estão 41,35% abaixo da média, fato explicado pelo poder de barganha dos compradores ser maior do que em relação aos compradores das companhias Petrobrás, Esso, Shell, Ipiranga e Texaco. Além do fato de terem menor volume de compras (conseqüentemente menor poder de negociação), e em tese, maiores preços de compra, fato que pode ser compensado, por hipótese, via sonegação fiscal e/ou mistura de produtos. A Esso Distribuidora tem remuneração em relação à margem total de 5,36% e acima da média do setor de distribuição, e os seus Postos Revendedores, com 1,10% abaixo da média, permitindo visualizar o oportunismo. Os Distribuidores classificados como Outros, estão acima abaixo da média em 8,71% do setor de distribuição e os Postos Revendedores em 8,71% abaixo da média do setor de revenda. Isso ocorre, em tese, em virtude da imagem da marca, dos produtos e do próprio atendimento e do próprio posto, onde estas marcas detêm menor confiança do consumidor, o que os leva a uma estratégia de menores preços para o tráfego de clientes.

Portanto, pode-se afirmar que está havendo uma relação causal entre o aumento das margens dos distribuidores e a redução de margens dos revendedores, o que permite visualizar uma negociação do tipo perde-ganha, o que promove conflitos. Não Existe, portanto, alinhamento de objetivos entre a Distribuidora e os Revendedores, principalmente quando se compara a variação de margem entre Distribuidoras e Revendedores, conforme tabela 4 e gráfico 3.

Tabela 4. Variação de Margens da Distribuição x Revenda

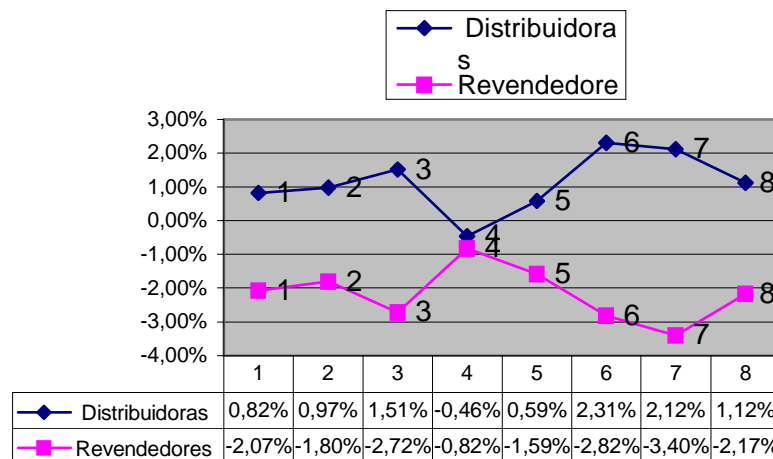
Bandeiras	Aumento de Margem das Distribuidoras (dados obtidos da tabela 2)	Aumento de Margem da Revenda (dados obtidos da tabela 2)
	Distribuidoras	Revendedores
1 Petrobrás	0,82%	-2,07%
2 Ipiranga	0,97%	-1,80%
3 Esso	1,51%	-2,72%
4 Texaco	-0,46%	-0,82%
5 Shell	0,59%	-1,59%
6 Branca	2,31%	-2,82%
7 Outras	2,12%	-3,40%
8 Média	1,12%	-2,17%

Correlação: -0,953

Assim, conforme Tabela 4, existe uma forte correlação negativa (LAPPONI, 2000, p. 165) entre as variações das margens das Distribuidoras em relação às variações das margens da Revenda, o que vem corroborar com a análise desenvolvida nas tabelas anteriores. Portanto, existe uma forte relação negativa, de modo que quando ocorre um aumento nas margens das Distribuidoras há uma redução previsível nas margens dos Postos Revendedores, conforme correlação de $-0,953$, próxima da correlação negativa perfeita -1 .

O Gráfico 1 demonstra o sentido desta variação em função de cada Distribuidora em relação ao seu Revendedor. Os números de 1 a 8 correspondem às Distribuidoras da Tabela 4. As linhas representam as variações que ocorrem nas margens das distribuidoras e o seu reflexo nas margens dos Revendedores. Não se comenta ponto a ponto o gráfico já que seria analisado da mesma forma da análise das tabelas anteriores. No entanto, é mostrado porque permite uma visualização de todo o assunto exposto neste trabalho.

Gráfico 1 - Variações de Margens de Distribuição x Variações das Margens de Revenda



Quanto ao Diesel a margem da distribuição de Diesel (MARGENS..., 2004, p. 41), em setembro de 1995 era de 25% e a revenda tinha margem de 75%. Em fevereiro de 2004, a distribuidora passou a ter margem de 26,78% e a revenda ficou com margem de 73,22%. As tabelas não foram expostas neste trabalho pois no entender dos autores não modificaria os resultados alcançados.

Deste modo como citam Pindyck e Rubinfeld (1999, p. 495), “[...]. Embora pudessem se sentir tentadas a vender por menos do que suas concorrentes, seus administradores sabem que os ganhos decorrentes de tal procedimento teriam curta duração”. Esta afirmação pode não ser condizente com o procedimento das Companhias Distribuidoras de Bandeira Branca, pois estas podem estar utilizando deste artifício para entrar neste mercado, o que seria uma exceção neste meio.

Isto, em tese, explica o porque dos preços estarem sempre alinhados para o consumidor. Não havendo este entendimento, Pindyck e Rubinfeld (1999, p. 495) afirmam que haveria medidas retaliatórias por parte dos concorrentes e que poderiam resultar em elevação de custos de transações e lucros baixos a longo prazo. Descrevem o conluio implícito demasiadamente frágil, o que faz com que predomine a estabilidade, justificando o alinhamento de preços, caracterizando pela sua rigidez. Mesmo se houvesse modificações nos custos e na demanda, as empresas mostram resistências em modificar preços. Deste modo, modificar preços significa enviar mensagem de guerra aos concorrentes. Teria-se assim o dilema dos prisioneiros a partir deste conflito (Fiani, 2004).

Oliveira (2001, p.195) Cita: A empresa está em postura estratégica de sobrevivência quando existe predominância externa de ameaças e predominância interna de pontos fracos. No caso dos postos, hoje as ameaças vêm dos próprios parceiros, que estão forçando um sistema perde-ganha e os pontos fracos se caracterizam nos ativos específicos e nos contratos incompletos.

6- CONCLUSÃO

As Distribuidoras estão organizadas e unidas enquanto os Postos estão fragmentados, o que lhes diminui o poder de barganha. Pelos contratos incompletos e pelo oportunismo, as Distribuidoras estão avançando sobre a rentabilidade dos postos e estes estão sendo incapazes de repor os valores sugados em função de não conseguirem repassar os aumentos de custos em seus próprios preços devido aos órgãos de defesa do consumidor (variáveis legal/Leis) e do próprio mercado.

Parece que as Distribuidoras estão com intenção de forçar os Postos de Combustíveis a reverem os contratos firmados, pois nos moldes atuais, as Distribuidoras estão ficando com parte da suposta lucratividade dos postos como fonte de reserva para eventuais causas ambientais e como reserva para arcar com os custos elaboração e revisão e/ou renovação de contratos e custo de monitoramento. Além disso, os Postos de Combustíveis necessitam de investimentos para se adequarem à leis ambientais, principalmente a Lei 6.938/81 e Lei 9.605.

Portanto, para se promover a congruência de objetivos entre os distribuidores e os postos, falta a percepção de que fazem parte da cadeia de valor, que são interdependentes e não excludentes, como a prática evidencia. Do contrário, haverá elevação de custos de transação, uma vez que a desconfiança exigirá cada vez contratos completos, que exigirão monitoramento e que ao mesmo tempo propiciará o oportunismo presente nos contratos incompletos.

A distribuição dos lucros é outro ponto que pode estabelecer a congruência de objetivos das distribuidoras e dos postos de combustíveis. A redução do lucro dos postos tem como causa o aumento da margem das distribuidoras, fato este evidenciado neste trabalho. Portanto, definir a distribuição do lucro é um primeiro passo para que possa haver a congruência de objetivos entre os postos e as distribuidoras, além da simetria informacional.

Existe forte indício de verticalização informal, onde as Distribuidoras utilizam a estrutura dos postos. Elas proíbem que os postos comercializem outros produtos a não ser o de sua bandeira, assim, estão tirando o poder de decisão dos mesmos, uma dos atributos para

serem considerados unidades de negócios. Influenciam também nas margens de lucro e nos preços de vendas. Neste caso, um fato já é percebido, que é o enfraquecimento do poder do comprador que passa a negociar somente com a Distribuidora da qual representa a marca.

Não há evidências de que se houvesse a verticalização poderia haver 'ganho' para o consumidor, principalmente com as leis ambientais e o poder de barganha pequeno dos consumidores, que estariam ainda mais fragmentados do que os postos de combustíveis, o que exigiria a interferência da variável político-legal, como mecanismo de defesa dos interesses desta parte em relação ao poder das Distribuidoras.

Assim, as distribuidoras avançam sobre a margem dos revendedores, já que deste modo não desequilibram o mercado, pois todas perderiam. O preço parece ser calculado em cima do preço de venda da gasolina ao consumidor final, não considerando o mercado como um todo, ou seja, estão calculando sua margem de lucro em cima do provável preço de venda e não em cima do preço de venda real. Isto é justificado pelo fato de que sempre que há aumento, os preços iniciais são altos e abaixam em seguida, sendo esta redução de margem absorvida apenas pelos postos revendedores, permanecendo as Distribuidoras sem variação.

7- SUGESTÕES

Antes de se investir é necessário utilizar técnicas para avaliação de investimentos. Uma destas técnicas é o Custeio do Ciclo de Vida, pois permite verificar todos os custos de entrada (Barreiras de Entrada), custos durante o período de vida, e os custos de saída (Barreiras de Saída). Sendo viável a entrada ou permanência neste setor, as Distribuidoras poderiam investir em Marketing Institucional e os Postos Revendedores deveriam aprimorar e criar diferenciação, aumentando o faturamento da Loja de Conveniência e dos Serviços, por exemplo: troca de óleo e limpeza automotiva, principalmente quando se visualiza num cenário futuro, novos entrantes neste mercado, através de produtos substitutos, como exemplo, veículos movido a bateria.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO. Disponível em: <<http://www.anp.org.br/>>. Acesso em: 18 de fevereiro de 2004, às 16:45 horas.

_____. Portaria nº 116, de 5 de julho DE 2000. Regulamenta o exercício da atividade de revenda varejista de combustível automotivo. Disponível em <http://www.mj.gov.br/dpdc/servicos/legislacao/pdf/portaria%20n116_anp.pdf>. Acesso em: 10 de abril de 2005.

ANÁLISE do comportamento da margem de remuneração. **Revista Posto de Combustíveis & Conveniência**. Rio de Janeiro, ano 3, n. 13, p. 12-15, jan./fev. 2004.

A MÁFIA dos combustíveis na mira da fiscalização. **Revista Posto de Combustíveis & Conveniência**. Rio de Janeiro, ano 3, n. 17, p. 22-25, julho 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 13786 DE 1997. Dispõe sobre seleção de equipamentos e sistemas para instalações subterrâneas de combustíveis em postos de serviço. Disponível em: <<http://www.semarnh.df.gov.br>>. Acesso em: 10 de abril de 2005.

AZEVEDO, Álvaro Villaça. **Teoria Geral dos Contratos Típicos e Atípicos**. São Paulo: Atlas, 2002.

BIOCONBUSTÍVEL vai enfrentar declínio das reservas de petróleo. **Revista Posto de Combustíveis & Conveniência**. Rio de Janeiro, ano 3, n. 18, p. 41, agosto 2004.

BORTOLIN, Fernando. **Revista Posto de Combustíveis & Conveniência**. Rio de Janeiro, ano 3, n. 17, p. 36-42, julho 2004.

BRASIL. Lei n.º 9.605 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 13 de fevereiro de 1998.. Disponível em: < http://www.silex.com.br/leis/l_9605.html>. Acesso em: 10 de abril de 2005.

BRASIL. Lei 6.938 DE 31 de agosto de 1981. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus Fins e Mecanismos de Formulação e Aplicação, e dá outras Providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 02 de setembro de 1981. Disponível em:< http://www.silex.com.br/leis/l_6938.html>. Acesso em: 10 de abril de 2005.

BRASIL. Lei n.º 9.478 de 6 de agosto de 1997. Dispões 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. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 7 de agosto de 1997. Disponível em: < <http://www.anp.gov.br/conheca/lei.asp>>. Acesso em: 10 de abril de 2004.

CONSELHO NACIONAL DO MEIO AMBIENTE. Resolução nº 273, de 19 de dezembro de 1997. Disponível em:< http://www.controleambiental.com.br/resolucao_273.htm>. Acesso em 10 de abril de 2005.

COMPARATIVO das margens dos combustíveis. **Revista Posto de Combustíveis & Conveniência**. Rio de Janeiro, ano 3, n. 19, p. 41-43, setembro 2004.

Dietrich, M. Accounting for the economics of the firm **Management Accounting Research**, 2001, 12, p.3-20 DIVISÃO de responsabilidades. **Revista Posto de Combustíveis & Conveniência**. Rio de Janeiro, ano 3, n. 18, p. 48-49, agosto 2004.

EMANUEL, D; Wong, J; Wong, N Efficient contracting and accounting **Accounting and Finance**, 43, 2003, p.149-166.

FIANI, Ronaldo. **Teoria dos jogos**: para cursos de administração e economia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GUERRA de preços acirrada no Maranhão. **Revista Posto de Combustíveis & Conveniência**. Rio de Janeiro, ano 3, n. 18, p. 44, agosto 2004.

HORNGREN, Charles T. FOSTER, George. DATAR, Srikant M. **Contabilidade de Custos**. 9º ed. Tradução José Luiz Paravato. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LAPPONI, Juan Carlos. **Estatística Usando Excel**. São Paulo: Laponi, 2000.

MARGEM da revenda x margem da distribuição. **Revista Posto de Combustíveis & Conveniência**. Rio de Janeiro, ano 3, n. 14, p. 40-45, mar./abril 2004.

MARTIN, Nilton Cano; SANTOS, Lílian Regina dos; FILHO, José Maria Dias. **Governança empresarial, riscos e controles internos**: a emergência de um novo modelo de controladoria. São Paulo: Revista Contabilidade & Finanças, USP, n. 34, p. 7-22, janeiro/abril de 2004.

MARTINS, Eliseu; AGUIAR, Andson Braga de; BERTOLUCCI, Aldo; POHLMANN, Marcelo Coletto. Impacto da especificidade de ativos nos custos de transação, na estrutura de capital e no valor da empresa. São Paulo: **Revista Contabilidade & Finanças, USP**, Edição especial, p. 24-40, 30 de junho de 2004.

MEIO ambiente e os equipamentos cedidos pelas distribuidoras. **Revista Posto de Combustíveis & Conveniência**. Rio de Janeiro, ano 2, n. 10, p. 52-53, out. 2003.

NICOLAU, José Antônio. Transações e coordenação vertical na indústria de frango. **Caderno de Ciência e Tecnologia**, Brasília, n. 1, p. 57-65, 1996.

O QUE você paga pelo Diesel. O que você paga pela gasolina. **Revista Posto de Combustíveis & Conveniência**. Rio de Janeiro, ano 3, n. 10, p. 58-59, outubro 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. São Paulo: Atlas, 2001.

PINDYCK, Robert S. RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. 4^o ed. Tradução Luiz Felipe Cozac. São Paulo: Makron Books, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7^o edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PREÇO e margens dos combustíveis. **Revista Posto de Combustíveis & Conveniência**. Rio de Janeiro, ano 3, n. 15, p. 34-38, maio 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Normalização e apresentação de trabalhos científicos e acadêmicos**: guia para alunos, professores e pesquisadores da UFES. 6^o ed. ver. e ampl. Vitória: Biblioteca Central, 2002.

_____. **Guia para normalização de referências: NBR 6023**. 2^o ed. Vitória: Biblioteca Central: 2002.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições, Tese de Livre docência, FEA/USP, São Paulo, 1995. Cap. 1 e 2.